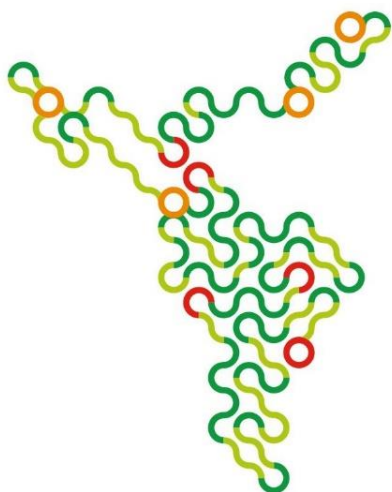




ANAIS DO EVENTO



III CONGRESSO
IBERO-AMERICANO
DE HUMANIDADES,
CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO:
**Produção e democratização
do conhecimento na
Ibero-América**

22 a 25 de maio de 2018

 Apoio:



 Realização:

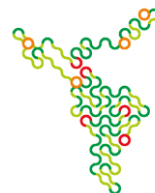


PROACAD
Pró-Reitoria
Acadêmica





Universidade do Extremo Sul Catarinense
III Congresso Ibero-Americano de Humanidades, Ciências e
Educação
Produção e democratização do conhecimento na Ibero-América

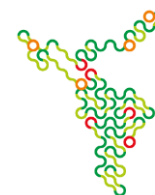


UNIVERSIDADE: DESAFIOS DA GESTÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR



TRABALHOS

DIMENSÕES TEÓRICAS PARA O ESTUDO DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES.....	3
Sergio dos Santos Clemente Júnior	
EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO E A BUSCA POR UM NOVO MODELO DE GESTÃO. PRECISAMOS FALAR SOBRE ISSO...!.....	15
Waldisélia Passos	
OS GRUPOS DE PESQUISA E SUAS RELAÇÕES COM A PÓS-GRADUAÇÃO.....	23
Luzinete Gama De Oliveira; Lídia Boaventura Pimenta; Tiago Santos Sampaio	
PERSPECTIVAS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS EM UM CONTEXTO DE MULTICAMPUS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES.	36
Carla Liane Nascimento dos Santos; Patrícia Lessa Santos Costa	
MOTIVAÇÃO E TRABALHO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR.....	50
Ane Geildes Lobo Vieira Nunes; Carla Liane Nascimento dos Santos	
REGISTRO ACADÊMICO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO E SEUS ELEMENTOS ESSENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO.....	62
Joelma Boaventura Da Silva; Lídia Boaventura Pimenta	
RELATO DE EXPERIÊNCIAS NA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: captação de recursos por emendas parlamentares	75
Ana Cleide Santos de Souza; Lídia Boaventura Pimenta; José Tadeu Neris Mendes	



DIMENSÕES TEÓRICAS PARA O ESTUDO DA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES.

Sergio dos Santos Clemente Júnior¹

Resumo: O estudo das dimensões teóricas da comunicação nas organizações tem sido amplamente desenvolvido na academia, mas quando se fala em Gestão da Comunicação Universitária, os esforços ainda são muito tímidos. A visão da Comunicação Integrada defendida por Kunsch (2003) indica que dentro de uma organização, a comunicação assume o caráter administrativo, o institucional e o mercadológico. Yanaze, Freire e Senize (2013) fizeram uma releitura indicando que para cada uma dessas “comunicações” desenvolvidas por uma organização, há que se cuidar dos aspectos relacionados à comunicação desenvolvida para o público interno e externo. Nessas duas teorias é possível notar que todas as organizações foram apresentadas de maneira similar, como se apresentassem as mesmas características e realidades. Por outro lado Baldissera (2010, p.61) nos introduz ao estudo da comunicação realizada nas organizações pelo conceito de *Complexus* (retirado dos estudos de Edgar Morin), o foco desse texto é a discussão sobre a subjetividade e significação dos diálogos estabelecidos pela comunicação dentro das empresas. A partir dos conceitos estruturais da Comunicação Organizacional estudadas à luz dessa complexidade nos diálogos, pretende-se reavaliar a teoria sobre comunicação dentro de uma organização chamada Escola. A idéia é delimitar teoricamente as inúmeras formas de comunicação dentro do ambiente escolar, e checar se a teoria atual dá conta de explicar esses fenômenos.

Palavras-chave: Dimensões teóricas, Gestão da Comunicação, Universidades.

Astract: The study of the theoretical dimensions of communication in organizations has been widely developed in the academy, but when talking about University Communication Management, efforts are still very timid. The Integrated Communication vision advocated by Kunsch (2003) indicates that within an organization, communication assumes the administrative, institutional and market character. Yanaze, Freire and Senize (2013) did a re-reading indicating that for each of these "communications" developed by an organization, one must take care of the aspects related to the communication developed for the internal and external public. In these two theories it is possible to note that all organizations were presented in a similar way, as if they presented the same characteristics and realities. On the other hand Baldissera (2010, p.61) introduces us to the study of communication performed in organizations by the concept of *Complexus* (taken from Edgar Morin's studies), the focus of this text is the discussion about the subjectivity and significance of dialogues established by communication within companies. From the structural concepts of Organizational Communication studied in the light of this complexity in the dialogues, it is intended to re-evaluate the theory about communication within an organization called School. The idea is to delimit

¹ Mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes – ECA – USP. Mestre em Hospitalidade – Universidade Anhembi Morumbi (UAM) – SP. Pós Graduação em Administração Hoteleira (SENAC) – SP. Pós Graduação em Comunicação de Marketing (UAM) – SP. Graduação em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda (UAM) – SP. Professor do Centro Universitário SENAC - SP. e-mail: sergio.clemente@ig.com.br.



theoretically the innumerable forms of communication within the school environment, and to check if the current theory gives account of explaining these phenomena.

Keywords: Theoretical dimensions, Communication Management, Universities.

Proveniente da Dissertação de Mestrado defendida na Escola de Comunicações e Artes da USP em outubro de 2015, o texto a seguir é a compilação do capítulo que trata sobre a comunicação no âmbito das organizações, que abre espaço para a construção teórica de uma nova dimensão do estudo que melhor abarque as características da comunicação empresarial realizada na e para a Universidade.

Fundamentos da comunicação

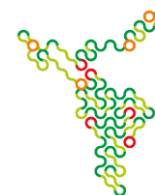
Comunicação é uma palavra derivada do latim (*comunicare*) e significa “associar”, “tornar comum”. Segundo Vilalba (2006, p.5), é a ação social de tornar comum e o que pode efetivamente tornar essa ação comum é a produção de sentido que ela proporciona entre os agentes. Para o autor, Sentido “é a resposta mental a um estímulo percebido pelo corpo e que, na mente, torna-se informação” (p.6).

Segundo Baldissera (2010, p.68), a comunicação é pensada como “processo de construção e disputa de sentidos”. Nesse cenário, o autor destaca a ideia de “relação”, na qual os sentidos são permanentemente disputados e construídos (ou reconstruídos) pelos sujeitos em processos comunicacionais.

Tais processos comunicacionais perturbam a significação dos sentidos que, de acordo com Baldissera (2010, p.69), são dotados de certa estabilidade. Para o autor

os significados assumem a qualidade de sentidos em movimento e passam a ser disputados, (re)construídos pelos sujeitos para novamente experimentarem certa estabilidade. Nesse processo, os sujeitos não apenas acionam as teias de significação (cultura) de que são portadores e às quais estão presos, mas também seus imaginários, suas subjetividades, suas formas de perceber e atribuir sentido ao mundo. Assim, a partir de seus lugares de fala, articulados em relações de comunicação, os sujeitos atualizam-se como forças e percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações de modo a, sob formas e prismas diversos e em variados níveis de tensão, nem sempre conscientes, interpelarem a cultura / cultura organizacional a serem por ela interpeladas. (BALDISSERA, 2010, p.69)

Para Fígaro (2010, p.94), a comunicação é por excelência “uma área de conhecimento pluridisciplinar” e tem por objetivo “conhecer o processo comunicativo, ou seja, as interações que se



dão entre sujeitos históricos e os modos de produção / recepção dos sentidos dessas inter-relações, ai instituídos códigos, linguagens e suportes que a possibilitam”. A autora diz ainda que:

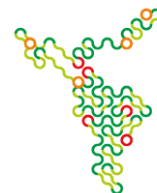
a comunicação é o processo que se realiza na / pela interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem) produzindo / renovando a sociedade. (FÍGARO, 2010, p. 94)

A figura 1 ilustra os elementos que fazem parte do processo de comunicação como agentes ativos, dando sentido àquilo que é comunicado.

Segundo Vilalba (2006, p.6), o sujeito comunicador 1 reúne organizadamente em sua mente a impressão de uma idéia, que junto a outras impressões constituirá a comunicação que vai fazer a outro sujeito comunicador 2 (o receptor). Para o autor, essa organização gera valor e sentido (mensagem), que será codificada (amplificada) dentro de um plano de expressões perceptíveis (ferramentas de comunicação e meio), virando um signo que será interpretado pelo sujeito comunicador 2 (receptor). Ao processo de recepção da mensagem, Vilalba (2006, p.7) dá o nome de negociação, processo que é recodificado pelo sujeito comunicador 2 mediante os signos que recebeu da comunicação emitida. Essa negociação é feita segundo a impressão da ideia recebida e das inúmeras impressões que este já possui em sua mente.



Figura 1: Processo de comunicação
Fonte: Vasconcelos, 2009, p.34.



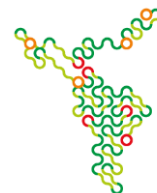
A comunicação é uma necessidade pessoal e social do homem. Echaniz e Pagola (2007, p.52) explicam que a linguagem é o elemento que une o homem e o mundo. É pela linguagem que se dá a produção de sentido da comunicação. Fígaro (2014) complementa dizendo que “a linguagem não comunica quando ela não constrói sentidos para os interlocutores da interação.” Assunto compartilhado por Marchiori (2010, p.141) para quem é por meio da linguagem (falada ou escrita) que o homem se constrói, se modifica, dá sentido e comunica a sua realidade.

A comunicação no mundo do trabalho acontece pelas interações necessárias à atividade do trabalho e também pelas necessidades da gestão da empresa. Segundo Fígaro (2011, p.10), isso quer dizer que, “essa comunicação não é regulada pela mesma lógica da organização, não se restringe aos objetivos e valores da economia e da eficiência, pautadas pelo lucro, e não se restringe aos limites de um organograma”.

A organização é considerada por Fígaro (2010, p.101) como sendo um sistema aberto constituído por pessoas. Baldissera (2010, p. 62) amplia o olhar atribuindo à organização a característica de sistema vivo “que deve ser compreendida como resultados dinâmicos de relações ente sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais.”

A ideia de organização exige objetivos bem definidos. Baldissera (2010, p.62) afirma que, diferentemente do que os gestores costumam dizer, não se evidencia que os objetivos dos diferentes sujeitos sejam / precisam ser os mesmos dos objetivos da organização. Para o autor fica evidente que os objetivos figuram de maneira distinta entre os atores (sejam eles os funcionários e a própria organização) e cada um deles, tendo seus próprios objetivos, tende a agir segundo tais objetivos. Vale ressaltar que, para os sujeitos, a organização tende a ser vista como potencial para alcançar seus próprios objetivos.

A comunicação na organização ganha então relevância na troca de informações que constituem os relacionamentos humanos. Entretanto, para a manutenção dessa comunicação é necessária a construção de sentido entre os agentes que dela participam. Para Cunha (2010, p.244), isoladamente a transferência de informação tem pouco valor. Ele diz que “a troca seria o primeiro estágio envolvendo compartilhamento de recursos, mas principalmente de significados entre os participantes.” (p.244), e explica que



na formação e desenvolvimento das relações, a comunicação assume não mais o papel de ferramenta para transmissão de informações, mas uma complexa rede de significados e significantes que influenciam na evolução da aliança – se esses significados forem compartilhados – ou em sua dissolução.” (CUNHA, 2010, p.244)

Quanto à comunicação da organização, Fígaro (2011, p.11) diz que ela “está sempre demarcada, limitada pela finalidade dela mesma, ou seja, sob o controle de uma racionalidade que visa à economia e à eficiência, restrita à hierarquia da autoridade e ao organograma de departamentos, postos e funções.” E finaliza dizendo que

é uma comunicação que faz parte das estratégias das empresas para transformar as plantas empresariais (global-local, mais horizontais); para elaborar novas plataformas discursivas no relacionamento com ‘públicos’ diferenciados e implantar vocabulário adequado às finalidades já referidas, por exemplo: missão, colaborador, parceiro, cliente, qualidade, produtividade, reestruturação, trabalho em equipe, inovação, metas, etc. É uma comunicação para dissimular os conflitos e contradições que o mundo do trabalho expõe com relação à própria organização e à ordem econômica e política mais geral. (FÍGARO, 2011, p.10).

Segundo Kunsch (2003, p.150), a comunicação se divide em a) Comunicação Administrativa; b) Comunicação Interna; c) Comunicação Mercadológica, e d) Comunicação Institucional. Para esse trabalho nos interessa a Comunicação Mercadológica que, segundo Yanaze

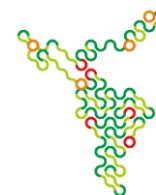
é o processo de administrar o tráfego de informações com os públicos-alvo que compõem os mercados da empresa, isto é, com aquelas parcelas de público (interno e externo) potencialmente interessadas em reagir favoravelmente às negociações e transações oferecidas pela empresa ou entidade emissora. (YANAZE, 2011, p.430)

Para o autor, os objetivos principais da Comunicação Mercadológica junto a seus compradores e fornecedores são o de ser reconhecida pelos mercados, de conquistar mercados novos, de manter os mercados atuais, de expandir seus mercados e também lucrar com os mercados em que já atua (YANAZE, 2011, p. 430).

A Comunicação Mercadológica para as Universidade deverá então reforçar os relacionamentos de credibilidade e de confiança junto aos alunos, seus pais e familiares (que normalmente participam do processo de formação discente), procurando manter esses clientes, ao mesmo tempo em que busca novos alunos para ingresso na Instituição de Ensino Superior.

A comunicação estratégica de marketing

Segundo Galindo (2009), cabe às organizações reconhecer o seu papel de comunicadoras e resgatar as atividades de relação estabelecidas com cada um de seus públicos. O autor compartilha com Kunsch (2009) a importância da integração do planejamento da comunicação. Ele sinaliza que



cada gesto desse resgate estabelece um tipo específico de mensagem (institucional ou mercadológico) e sua transmissão pensada e planejada na comunicação traduz e amplia a imagem da marca pela filosofia corporativa de maneira muito mais efetiva. Ele explica também que “a comunicação mercadológica leva aos consumidores a razão para comprar e a comunicação corporativa leva a eles a permissão para comprar” (GALINDO, 2009, p.232).

É possível atribuir um caráter multidisciplinar ao ato comunicativo quando se observa que a busca por uma integração das ações da comunicação com o mercado atende a determinadas necessidades e que estas surgem não somente a partir das circunstâncias internas e externas da empresa, mas, sobretudo, das necessidades de seus públicos de interesse (GALINDO, 2009, p.227).

Segundo Bueno (2009, p.373), sem estratégia, não há inteligência. Partindo disso, o autor explica que normalmente a comunicação empresarial não é definida pelas organizações como atividade estratégica e que esse é um pressuposto fundamental para que ela possa ser compreendida como “um autêntico processo de inteligência”.

A inteligência competitiva abrange não apenas a coleta e a sistematização de dados ou informações, que serão tornados conhecimento, mas uma autêntica e complexa gestão que inclui monitoramento da concorrência, identificação dos pontos fortes e fracos das organizações, construção de cenários articulados com estratégias e ações e a utilização de métodos e técnicas variados (BUENO, 2009, p.372).

O autor (2009, p.377) explica que a inteligência empresarial competitiva requer planejamento e que este, por definição, é “um processo que se respalda em dados sistematizados, informações, conhecimentos, vivências e saberes intrinsecamente vinculados aos objetivos, aos valores e à missão de uma organização, e não deve ser entendido como uma atividade episódica ou meramente operacional”.

Dessa forma, a comunicação empresarial, que inclui as ações desenvolvidas pela comunicação de marketing, deve ser intimamente inserida nas estratégias empresariais cujo papel fundamental deve vislumbrar tanto “a busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*), quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações” (BUENO, 2009, p.375).

Yanaze (2011, p.418) classifica a comunicação de marketing em três grandes áreas: 1) Comunicação administrativa (interna e externa), 2) Comunicação mercadológica (interna e externa) e 3) Comunicação Institucional (interna e externa).



Assim como Kunsch (2003, 2009), Yanaze (2011, 2013) entende que a integração das ações comunicativas nessas três áreas é necessária e produtiva, e propõe que a empresa seja estudada por um fluxograma sistêmico intitulado “3puts”, a saber: *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*.

Essa releitura da estrutura sistêmica da empresa, apresentada na Figura 2, amplia o olhar quanto aos recursos, os processos, os sistemas e as políticas de comunicação desenvolvidas dentro de uma organização.

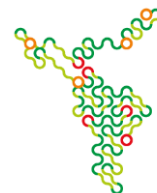


Figura 2: Fluxograma sistêmico de uma empresa.

Fonte: YANAZE, 2011, p.55.

A organização pressupõe a alocação de recursos que, segundo Yanaze (2011), dizem respeito aos *inputs* – elementos que alimentam a produção e compreendem não somente os recursos humanos, financeiros e materiais, mas todo e qualquer recurso utilizado pelo processo produtivo, acrescidos de informações e da tecnologia. Nesse cenário, todos os processos, os sistemas e as políticas de gestão, de lucros, de vendas, entre outras, compreendem o que o autor classifica como *throughputs*, ou seja, “o que se produz por intermédio de” (YANAZE, 2011, p.54).

O perfeito entrosamento desses 3puts pode levar o planejamento ao perfeito caminho do sucesso. O autor orienta a necessidade de se estabelecer uma perfeita interação entre os *Inputs* e os *Throughputs* no planejamento tanto de marketing quanto da comunicação, e diz que nenhum esforço



do *Output* Comunicação apresentará resultado pleno se não for trabalhada adequadamente a Comunicação Administrativa (YANAZE, SENISE e FREIRE, 2013).

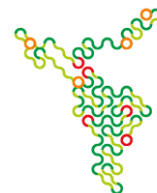
Yanaze (2011, p.75) nos ensina que há cinco etapas a serem seguidas para a elaboração de um planejamento estratégico mercadológico. Vejamos quais são elas:

- ✓ Ter conhecimento amplo e sólido sobre os três principais personagens de uma empresa: o produto, o mercado e a concorrência.
- ✓ Identificar quais podem ser os personagens secundários, que de maneira direta ou indireta, positiva ou negativamente, podem afetar as ações propostas no planejamento.
- ✓ Conhecer todas as variáveis presentes no cenário da empresa. Tais variáveis podem ser provenientes do ambiente interno e externo. Quando vindas do ambiente externo podem estar associadas a algum dos personagens secundários que afetam a empresa.
- ✓ Identificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes.
- ✓ Assim como identificar as oportunidades e as ameaças que rondam o mercado no qual atua.

Normalmente vemos que os departamentos de marketing são na verdade departamentos de serviços de marketing. Para se caracterizar o marketing como um departamento estratégico, há que se pensar em suas funções gerenciais que, segundo Yanaze, Freire e Senise (2013, p.49), são compostas pelo planejamento, pela organização, pela direção e coordenação, pelo controle e pela avaliação da viabilidade econômico-financeira. O planejamento de marketing pressupõe então, o estabelecimento de objetivos e metas, os quais devem ser fixados com base no potencial e no histórico do mercado a atender.

A direção e coordenação correspondem às diretrizes propostas pelos gestores para a realização das tarefas. Uma vez definidos os objetivos e as metas, e alocados os recursos necessários, deparamo-nos com a necessidade da definição de como serão trabalhados tais recursos para a obtenção dos *outputs* – que pela leitura do autor é o produto de determinado processo produtivo (não somente o produto / serviço, mas também o preço, a distribuição e a comunicação). Para a melhoria dos processos, faz-se necessário implantar o controle que, na visão das empresas contemporâneas, é o monitoramento constante de operações previstas no planejamento.

E, por fim, acerca da avaliação da viabilidade econômico-financeira do projeto, Yanaze (2011, p.73) nos explica que todas as ações mercadológicas produzem consequências financeiras, econômicas e patrimoniais ao longo do tempo. O autor ressalta que, no longo prazo, tais



consequências se equilibram, mas, em curto prazo, podem representar a viabilidade ou não da implantação das ações propostas no projeto.

Diante de um mercado de concorrência tão acirrada, como é o mercado de ensino superior privado no Brasil, as organizações atuantes nesse setor devem dar maior ênfase ao planejamento de comunicação, no qual as ações mercadológicas façam parte ao mesmo tempo em que são provenientes das ações estratégicas no negócio.

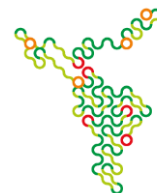
Como bem já nos ensinou Bueno (2009, p.373), ao afirmar que sem estratégia não há inteligência, o marketing por meio de suas ferramentas de diagnóstico mercadológico pode auxiliar de maneira substancial o planejamento de comunicação das IES brasileiras, tornando esse planejamento integrado e muito mais efetivo quanto aos seus propósitos, que deve ser o perfeito atendimento das necessidades e a busca da plena satisfação dos clientes.

Proposta de nova dimensão para o estudo da comunicação na Universidade

Pensar a proposição de novas formas de se fazer a Gestão Universitária, nesse caso especificamente voltadas à gestão da comunicação, nos leva a refletir algumas questões que a prática e a vivência no ambiente escolar nos tem proporcionado.

A visão da Comunicação Integrada defendida por Kunsch (2003, p.151) indica que dentro de uma organização, a comunicação assume o caráter administrativo, o institucional e o mercadológico. Yanaze, Freire e Senize (2013, p.68) fizeram uma releitura indicando que para cada uma dessas “comunicações” desenvolvidas por uma organização, há que se cuidar dos aspectos relacionados à comunicação desenvolvida para o público interno e externo. Ainda que respeitando as funções, os processos e os fluxos particulares de cada uma dessas comunicações é possível notar que todas as organizações foram apresentadas de maneira similar, como se apresentassem as mesmas características e realidades.

Toth (2010, p.125) observa a gestão da comunicação, mas em função da diversidade nas organizações. A leitura do título do artigo pressupõe que seu conteúdo tratasse das diversidades que caracterizam as organizações, mas na verdade, acabou abordando que a comunicação em si deve considerar as diversidades existentes entre seus públicos de interesse. Na mesma obra, Baldissera (2010, 61) introduz ao estudo da comunicação realizada nas organizações o conceito de *Complexus*



(retirado dos estudos de Edgar Morin), o foco desse texto é a discussão sobre a subjetividade e significação dos diálogos estabelecidos pela comunicação dentro das empresas.

A partir dos conceitos estruturais da Comunicação Organizacional estudadas à luz dessa complexidade nos diálogos, esta sendo objeto do projeto de doutoramento do proponente reavaliar a teoria sobre comunicação dentro de uma organização chamada Escola. A idéia é observar na prática (por pesquisa de campo) como se estabelecem as inúmeras formas de comunicação dentro do ambiente escolar, e checar se a teoria atual dá conta de explicar esses fenômenos.

Conhecendo-se as funções, os processos e os fluxos da comunicação na Escola, buscar-se-á uma adequação lingüística das atuais teorias, de maneira à melhor explicar os fenômenos comunicacionais que acontecem no dia-a-dia de uma Universidade, ambiente no qual trabalhamos.

A fim de propor a Gestão dessa Comunicação, serão avaliados os instrumentos que atualmente as Universidades utilizam para “avaliar e mensurar” seus processos de comunicação.

Acredita-se que estejam sendo utilizados instrumentos desenvolvidos para o mercado industrial, sem nenhuma especificidade voltada para o mercado da educação, que é serviços.

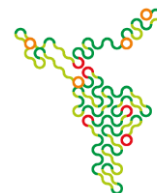
Para tanto, serão levantados e estudados esses instrumentos já existentes a fim de propor novas maneiras de se investigar, avaliar e mensurar o que se faz em comunicação dentro das Universidades.

O proponente parte então da premissa de que as teorias desenvolvidas até o momento dão conta plenamente do arcabouço teórico para os estudos da comunicação dentro das organizações, sobretudo as industriais, e identifica a lacuna de uma dimensão teórica que cuide especificamente da comunicação escolar, com suas particularidade principalmente quanto à metodologia que baseia a sua oferta educacional, a qual, inicialmente chamamos de comunicação pedagógica.

O desenvolvimento dessa nova dimensão parte da necessidade de se compreender, delimitar e estruturar as maneiras pela qual se constrói a comunicação dentro da escola, estudando todos os seus atores e principalmente os objetivos e metas da escolas particulares, que na atualidade, atuam em mercado acirradamente competitivo.

Referências

BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como *Complexus* de Diálogos, Subjetividades e Significação.** In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.



BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**. Histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

CUNHA, Cleverson Renan da. **Comunicação e a Construção de Relacionamentos Interorganizacionais**. In: MARCHIORI, Marlene. Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Prática. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

ECHANIZ, Arantza. PAGOLA, Juan. **Ética do Profissional da Comunicação**. São Paulo: Editora Paulinas, 2007.

FÍGARO, Roseli Aparecida Paulilo. **Relações de Comunicação no mundo do Trabalho e a Comunicação nas Organizações**. In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

FÍGARO, Roseli Aparecida Paulilo. **A Comunicação como Campo de Sentidos em Disputa**. Anais do Congresso Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação – COMPOS, 2011.

FÍGARO, Roseli Aparecida Paulilo. **A Comunicação como Processo de Interação Verbal e Produção de Sentidos**. Anais do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM, Foz do Iguaçu, PR, 2 a 5/9/2014.

GALINDO, Daniel dos Santos. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**. Histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

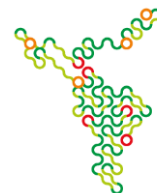
KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação Organizacional**. Histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora Sumus, 2003.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação como Expressão da Humanização nas Organizações da Contemporaneidade**. In: KUNSCH, Margarida M. K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001

TOTH, Elizabeth L. **Gestão da Comunicação em Função da Diversidade nas Organizações**. In: KUNSCH, M.M.K. A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2010.



VASCONCELOS, Luciene Ricciotti. **Planejamento da Comunicação Integrada:** Manual de Sobrevivência para as Organizações do Século XIX. São Paulo: Editora Summus, 2009.

VILALBA, Rodrigo. **Teoria da Comunicação:** Conceitos Básicos. São Paulo: Editora Ática, 2006.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação:** Avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão Editora, 2011.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. FREIRE, Otávio. SENISE, Diego. **Retorno de Investimentos em Comunicação:** Avaliação e mensuração. São Paulo: Difusão Editora / SENAC, 2013



EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO E A BUSCA POR UM NOVO MODELO DE GESTÃO. PRECISAMOS FALAR SOBRE ISSO...!

Waldisélia Passos¹

Resumo: Com o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, o Governo Federal buscou criar condições para ampliar o acesso e a permanência dos alunos no ensino superior. Este artigo procura olhar para dentro da instituição nos últimos quatro anos, para entender pelo olhar de quem lida com a burocracia mais de perto: diretores, coordenadores, chefes de departamento e técnicos, e saber como a universidade se adaptou qual dificuldade que enfrentou e que mudanças mais significativas ocorreram diante de tanta novidade: alunos em maior quantidade e de todas as partes do Brasil, novos docentes e uma estrutura deficiente por conta da diminuição de recursos e como os gestores lidaram e lidam com as mudanças. Este trabalho está na fase de Revisão de literatura, terá uma abordagem qualitativa, consistindo em um estudo de caso e análise documental. A proposta é levantar aspectos relevantes para a compreensão do que representou e representa a política de expansão, quais suas consequências e desafios enfrentados pela gestão atual, em uma universidade com 70 anos de serviços prestados à comunidade de Salvador na Bahia.

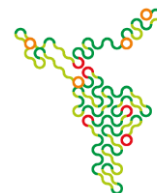
Palavras-chave: Expansão. Universidade. Gestão. Ensino Superior Público

EXPANSION OF UPPER PUBLIC EDUCATION AND THE SEARCH FOR A NEW MANAGEMENT MODEL. WE NEED TO SPEAK ABOUT THAT ...!

Abstract: Through Federal University Restructuring and Expansion Support Plan (REUNI), Federal Government sought to create conditions to increasing student's access permanence of in higher education. This article aims to look inside the institution over the last four years, to understand the view of those who deal with the bureaucracy more closely: directors, coordinators, department heads and technicians; and how the university adapted, with difficulties faced and which significant changes occurred in the face of so much novelty: students from different state of Brazil, new professors, deficient structure due to the decrease of resources and the way the managers dealt and deal with the changes. This paper is in the phase of literature review, approach qualitative and consists in a case student end documentary analysis. The proposal is to raise relevant aspects for the understanding of what and represents the expansion policy, the consequences and the challenges faced by the current management, in a 70 years of University serving the community of Salvador in Bahia.

Keywords: Expansion. University. Management. Public Higher Education

¹Mestre em Estudos Interdisciplinares sobre Universidade e Pesquisadora sobre Gestão Universitária / Waldisélia Passos/, IHAC, UFBA, zeliaw@ufba.br/Salvador-BA, Brasil/



1. Introdução

O presente artigo é resultado de reflexões sobre a política de expansão do ensino superior Público, com o intuito de compreender pelo olhar de quem atua e lida com a burocracia de perto, os servidores públicos de universidade pública, sejam eles docentes, técnicos-administrativos e gestores, buscando entender como as universidades se adaptaram às mudanças. É uma pesquisa em fase de revisão de literatura, está sendo elaborado um questionário que será aplicado em etapa próxima. Consistirá em um estudo de caso e análise documental. É continuidade da minha dissertação de mestrado que buscou analisar como se deu a implantação de um curso de graduação no âmbito do programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, na percepção dos estudantes do curso.

Pensar o Estado como formulador de políticas públicas, nos obriga a levar em consideração que além do viés técnico que o tema exige, deve-se levar em consideração o viés político e até partidário. Por esse motivo refletir sobre essa questão tem um alto grau de complexidade, porque queiramos ou não, nos leva a pensar em como e de que maneira são formuladas as agendas políticas. Por que trago essa discussão? Para tentar mostrar porque a Educação, inclusive a educação superior, passou a ser prioridade governamental principalmente no Brasil, como estratégia de desenvolvimento, partindo de Organismos internacionais como a UNESCO, que compreendem a educação superior como bem público (UNESCO, 2009), e no Brasil, em que a Constituição Federal de 1988, no art. 205º, define a educação como um direito de todos e dever do Estado e da família. Observando como e porque este preceito tem se constituído como base de sustentação para definição de políticas educacionais no país, já que, quanto ao ensino superior, há um reconhecimento de que é papel da universidade ser um instrumento de transformação social.

E por que? Porque pesquisas do Banco Mundial, entre outros, já na década de 90 apontavam que havia uma “elitização” do acesso à educação superior e apontavam que uma das formas de minimizar a exclusão social, seria ampliando as oportunidades de acesso para todas as classes sociais.

2.A expansão das Universidades Públicas Federais



Em 2001, cumprindo o disposto na Constituição, foi elaborado o Plano Nacional de Educação (PNE) (2001-2010), que fixou metas de ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis da educação superior.

Neste contexto iniciaram-se os planos de expansão do ensino superior público, cuja primeira fase, compreendeu o período de 2003 a 2007, denominado de Expansão I, tendo como meta principal foi a interiorização, que na Bahia, tendo a UFBA como modelo, fez surgir, ainda que tardiamente, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) em 2005, a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) em 2006 e a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) em 2011. De 2007 a 2012, é implantado o REUNI, com compromisso de ofertar vagas e incluir pelo menos 30% dos jovens na faixa etária de 18 a 24 anos, até o final da década, atendendo também ao PNE. É importante ressaltar que o REUNI foi resultante também de pressão junto ao Governo Federal, ao longo dos anos, por ampliação de vagas, de entidades como a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) e a União Nacional dos Estudantes (UNE) (MEC, 2012).

Este Programa foi instituído pelo Decreto nº 6.096 de 24/04/2007, e concebido como ação vinculada ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Embora não houvesse obrigação em aderir ao Programa, houve alguma pressão, o que poderia se caracterizar uma estratégia por parte do governo, no sentido de fazer com que os recursos fossem realmente utilizados para uma modernização dessas universidades, já que foi dito que a adesão deveria levar em conta a realidade da instituição, não se configurou assim, até porque nada estava garantido em termos de recursos. É uma questão também apontada por autores como Penha e colaboradores (2009), que estudaram a implantação do REUNI.

As dimensões projetadas eram amplas e apontavam para oferta de mais vagas, reestruturação dos currículos acadêmicos, renovação pedagógica, mobilidade intra e inter-institucional, compromisso social da instituição e suporte da pós-graduação ao desenvolvimento dos cursos de graduação, que vieram acompanhadas de metas bem específicas, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Modelo REUNI

DIMENSÕES	FOCO ESPECÍFICO
-----------	-----------------



Ampliação da oferta de vagas na educação superior pública	Aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno; Redução das taxas de evasão; Ocupação de vagas ociosas.
Reestruturação curricular	Revisão da estrutura acadêmica buscando qualidade; Reorganização dos cursos de graduação; Diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente com superação da profissionalização precoce e especializada; Implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos; Previsão de modelos de transição, quando for o caso.
Renovação pedagógica da educação superior	Articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica; Atualização de metodologias (e tecnologias) de ensino-aprendizagem; Previsão de Programas de capacitação pedagógica, especialmente quando for o caso de implementação de um novo modelo.
Modalidade intra e inter-institucional	Promoção da ampla mobilidade estudantil mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de educação.



Compromisso social da instituição	Política de inclusão; Programas de assistência estudantil; Políticas de extensão universitária.
Suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação	Articulação da graduação com a pós-graduação, expansão qualitativa da pós-graduação orientada para a renovação pedagógica da educação superior.

Fonte: Elaborado pela autora baseado na proposta Reuni (2015).

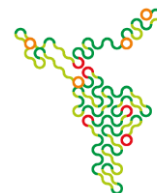
O Governo Federal ao avaliar o processo de cumprimento de metas, foca em três dimensões: a política, a pedagógica e de infraestrutura. Na dimensão política, como já foi dito, é possível se perceber avanço e aferir resultados, isso em cada universidade pública que aderiu ao programa. É reconhecido inclusive, que houve mais acesso ao ensino superior, principalmente com o processo de interiorização.

Quanto à dimensão pedagógica, há controvérsias, porque todas as adesões foram aprovadas pelos respectivos conselhos universitários, mas os relatórios do governo apontam que apenas 50% das instituições federais à época, afirmavam terem discutido amplamente, quer seja com o público interno quer seja com a sociedade civil organizada. Poucas incluíram em seus Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) formas de efetivar as propostas, o que pode ter contribuído para a falta de compreensão sobre a proposta, já que foi tudo muito rápido.

3. Reflexões sobre Universidade e Gestão Universitária

Podemos discorrer sobre esses temas longamente, mas buscarei ser mais objetiva, para isso destaco a concepção de universidade de Boaventura Souza Santos (1997, p.187-230), que remete ao início da história moderna, quando esta se caracterizava por ser um espaço onde havia liberdade de discussão e expressão, com espírito crítico e autonomia. A excelência dos seus produtos culturais e científicos a caracterizou desde sempre, como espaço de ascensão social, e por isso se tornava imprescindível para a formação das elites. Essa característica, já nos finais do século XIX, implicou no isolamento das demais instituições sociais e da própria sociedade.

E ainda segundo Boaventura, é essa a grande contradição da universidade contemporânea, que se manifesta nos seus modelos de gestão, onde se percebe pontos de tensão: com a sociedade, com o



Estado e com ela mesma. E isso define a crise institucional e organizacional que ela vive hoje. Pode se dizer que é a crise do todo, a instituição universitária, ampla e estratégica, e suas partes, as unidades que a compõe, onde se desenrola todo o cotidiano, estabelecido nas relações internas e com a sociedade.

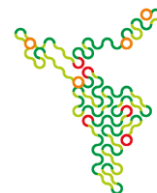
A expansão sofre críticas contundentes, há na literatura reflexões nesse sentido, que afirmam que apesar de parecer efetivar a educação superior como direito, porque promoveu inclusão, também contribuiu para ampliar as crises, fruto inclusive da falta de discussão, o que acaba dificultando a implantação de uma universidade nova porque a “velha” cultura universitária persiste, reafirmando que existe um ponto “mal resolvido”.

Nesse contexto político e social, a universidade tem sido pressionada a se adequar às mudanças, e ela tem tentado corresponder, definindo a política universitária: no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão, nos seus Estatutos e Regimentos. Indicando os Colegiados como um espaço, de gestão mais democrática e partilhada. Porém mais uma vez, a “velha” cultura universitária reafirma seu poder, onde se percebe quando ainda impõe a estrutura departamental.

É a velha elite que resiste às mudanças e luta para não perder o poder. Isso desde a reforma universitária de 1968, e que acaba influenciando ainda hoje os modelos de gestão efetivamente praticados em algumas organizações e que dificulta muitas vezes o diálogo com a instituição, apesar do que diz os regimentos e estatutos.

Quando se fala de organizações, a definição da administração fala de produtividade, eficiência e eficácia visando atingir objetivos específicos. Contudo as universidades públicas não possuem objetivos específicos, por definição tem um número grande e diverso de compromissos e objetivos e não se comportam como empresas, pelo menos não deveriam, é preciso atentar para isso. Opto pela definição de Chauí (2001), que considera a universidade uma instituição social, destinada a garantir e a realizar um direito constitucional. Deixando claro que a autora faz críticas, inclusive ao conceito de responsabilidade social aplicado à universidade pública.

Mas é preciso levar em consideração os desafios onde a instituição universitária está inserida hoje, instabilidade política e econômica, tendo como consequência retrocessos sociais e ainda responder às demandas da sociedade por ser responsável pela formação de profissionais de excelência. E que novo modelo se pode propor? Precisamos ouvir quem lida com a burocracia de fato: docentes, diretores e técnicos-administrativos, e saber como percebem esse momento de



mudanças, principalmente nos últimos anos. Acreditamos ser a universidade uma instituição social, que precisa lidar com as ameaças e buscar soluções e um dos caminhos é incentivar as competências acadêmicas e administrativas, seja dos docentes, mas também do corpo técnico-administrativo, utilizando um jargão político, a universidade precisa “qualificar seus quadros”, digo isso porque ela já não pode mais se omitir.

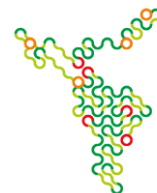
Na universidade pública não cabe mais espaço para gestores burocráticos, os instrumentos de gestão à disposição e muitas vezes já implantados, exige uma nova postura. É preciso incentivar o exercício da democracia com responsabilidade, da transparência das ações, das discussões colegiadas e promover e incentivar a participação de todos os seguimentos, para legitimar os processos. Porque não se defende o que não se conhece e esse é também um grande desafio. A universidade pública precisa mostrar a sua cara!

4. Considerações finais

Já se sabe, a universidade está cercada por grandes desafios. Estudá-la também é um grande desafio diante das poucas pesquisas sobre a instituição universitária brasileira, mesmo sendo importante vetor de transformações sociais, ela padece de um mal, que é ser influenciada pela cultura e os valores que a circundam, e qualquer mudança, qualquer proposta de inovação, requer mudança de crenças, percepções e atitudes, porque requer uma mudança na sociedade.

Em relação à gestão, reitores e diretores reconhecem o processo de modernização necessário, entendem a complexidade da estrutura organizacional, falam da importância dos diferentes seguimentos que compõe a instituição, buscam através de alterações nos estatutos e regimentos a inovação. Porém as relações continuam em crise, se fala em vaidades, se fala em conflito de classes, o fato é que a “velha” cultura universitária persiste, revelando claramente um ponto de tensão com ela mesma, que exige tempo, disposição e habilidade política quando se pensa em solução. E nesse ponto, sociedade e universidade se confundem.

E a política de expansão? No meu entender contribui para por as claras toda a problemática antiga e traz consigo novas demandas institucionais e organizacionais, porque a sociedade está mudando, existe um novo modelo econômico e político rondando a sociedade, fruto de uma cultura individualista, e novos docentes, novos discentes e novos técnicos-administrativos...e mais desafios. Precisamos falar sobre isso!



6.Referências

Bernheim, Carlos Tunneran e CHAUÍ, Marilena Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2008.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Salvador: EGBA, 1988

BRASIL. Ministério da educação. Secretaria da Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Brasília:INEP, 2007.

BRASIL.Lei 10.172. **Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF, Jan de 2001. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm. Acesso em 20 mar.2014.

Brasil. Ministério da Educação. Decreto Presidencial n. 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF,de 25 abr.2007.Seção 1,p.7.

BRASIL, Ministério da Educação, **Análise sobre a expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**, Brasília,DF, 2012

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.

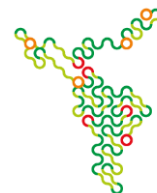
DIAS SOBRINHO, José. **Concepções de universidade e de avaliação institucional**. Unicamp. Texto mimeo.

RIBEIRO, Denise Andrade. **Trajetória institucional da universidade brasileira – a UFBA como reflexo e modelo**. Tese de Doutorado em Administração, UFBA, Salvador: 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

UFBA em Números – Especial 70 anos, Salvador 2016

UNESCO. **Documento para a mudança e o Desenvolvimento na Educação Superior**, 1995.



OS GRUPOS DE PESQUISA E SUAS RELAÇÕES COM A PÓS-GRADUAÇÃO

LUZINETE GAMA DE OLIVEIRA¹

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
lgoliveira@uneb.br

LÍDIA BOAVENTURA PIMENTA²

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
lpimenta@uneb.br

TIAGO SANTOS SAMPAIO³

[Universidade do Estado da Bahia \(UNEB\)](mailto:tssampaio@uneb.br)
tssampaio@uneb.br

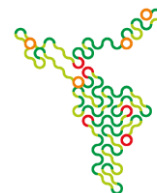
Resumo: o texto discute as relações entre o grupo de pesquisa e os programas de pós-graduação, sobretudo no que se refere ao papel destes grupos na produção intelectual dos programas. A iniciativa consiste em estimular as discussões sobre o vínculo dos grupos de pesquisa entre si e destes com os programas, como meio de fortalecer o desempenho da pós-graduação. É uma pesquisa de natureza descritiva e utiliza revisão bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, a fim de permitir o alcance do objetivo de identificar a contribuição dos grupos de pesquisa no desenvolvimento da pós-graduação. Os resultados obtidos neste estudo revelaram a aderência das linhas de pesquisa às áreas de concentração do Programa de Pós-Graduação em Educação e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), preservando o seu eixo central, educação, conforme dispõe seu Regimento.

Palavras chave: Grupo de Pesquisa; Pós-Graduação; Pesquisador.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)/Salvador, Bahia, Brasil. Auditora da Auditoria de Controle Interna da UNEB. Integra o Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (EdUReg).

² Professora Doutora, vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) /Salvador, Bahia, Brasil. Atua na área de pesquisa sobre a temática Universidade, com ênfase na gestão e estrutura. Integra o Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (EdUReg).

³ Professor do Curso de Comunicação Social (Rádio e TV) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) /Salvador, Bahia, Brasil, Mestre em Cultura e Sociedade pelo Programa de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Áreas de atuação concentram-se em Teorias e Gestão da comunicação, Análise do discurso, Estudos Culturais e Comunicação Comunitária.



THE RESEARCH GROUPS AND POSTGRADUATE RELATIONSHIPS

Abstract: the text discusses the relations between the research group and the graduate programs, especially regarding the role of these groups in the intellectual production of the programs. The initiative is to stimulate discussions about linking research groups with each other and with the programs as a means of strengthening graduate performance. It is a research of descriptive nature and uses a bibliographical and documentary revision, with a qualitative approach, in order to reach the objective of identifying the contribution of the research groups in the development of the graduate studies. The results obtained in this study revealed the adherence of the lines of research to the areas of concentration of the Graduate Program in Education and Technologies Applied to Education (GESTEC), preserving its central axis, education, according to its Rules of Procedure.

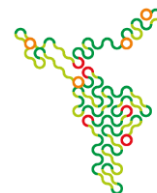
Keywords: Search group; Master and Doctoral Degree; Researcher

Introdução

A Universidade tem efetiva participação na construção da cidadania e promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural da região e país onde está inserida, considerando sua atribuição de formar permanentemente as pessoas, bem como impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico. Neste contexto, está a pós-graduação, a superestrutura destinada à pesquisa, com ênfase no desenvolvimento da ciência e da cultura, treinamento de pesquisadores e profissionais, a fim de proporcionar o aprofundamento do saber e elevar o padrão de competência científica ou técnico-profissional (BRASIL, 1965).

Neste bojo, o grupo de pesquisa tem estreita aderência à pós-graduação. Entende-se como o local que proporciona a atuação dos pesquisadores. “Qual é, ou deve ser, o propósito da pesquisa? Para que ou para quem se deve produzir os conhecimentos? Essas são as questões que têm estado presentes nos debates acadêmicos (...)” (ANDRÉ, 2001, p. 55), concernentes à formação de redes de relacionamento internas e entre instituições nacionais e internacionais. A integração destes pesquisadores resulta na publicação científica, desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias para a sociedade.

Este trabalho de natureza descritiva e abordagem qualitativa, amparadas na pesquisa bibliográfica e documental, propõe a discussão sobre o lugar do grupo de pesquisa em relação aos programas de pós-graduação *stricto sensu*. A motivação dos autores, neste primeiro estudo, consiste



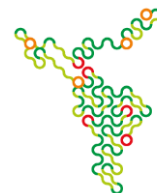
em verificar a aderência dos grupos de pesquisa que atuam junto ao do Programa de Pós-Graduação em Educação e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), vinculado ao departamento de Educação Universidade do Estado da Bahia (UNEB). O estudo foi realizado a partir das linhas de pesquisa dos mencionados grupos cadastradas no Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, disponível no Conselho Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em relação às áreas de concentração do GESTEC.

Os autores propõem, a partir deste estudo, evidenciar que a produção intelectual dos programas nasce nos grupos de pesquisa, local onde os docentes e pós-graduandos desenvolvem seus estudos. Desta maneira, a integração destes grupos com o cotidiano dos Programas de pós-graduação deve permitir incremento quando da avaliação dos programas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Este estudo visa subsidiar a coordenação do GESTEC e as lideranças dos grupos de pesquisa no sentido de promoverem seminários, oficinas e congressos com a finalidade de divulgar a produção intelectual dos grupos de pesquisa vinculados ao programa, em atenção ao processo de avaliação da pós-graduação a cargo da mencionada CAPES, especificamente relacionado ao item 4 – Produção Intelectual, da Ficha de Avaliação utilizada pela Coordenação de Área, conforme orientação da Diretoria de Avaliação.

Pós-graduação: breve reflexão do processo de Avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação

O Parecer nº 977 do Conselho Federal de Educação (CFE), de 3 de dezembro de 1965 (BRASIL, 1965), denominado Parecer Sucupira, em referência ao seu relator, o Professor Newton Lins Buarque Sucupira, preconiza que a Pós-Graduação tem como principal objetivo proporcionar ao estudante aprofundamento do saber que possibilite alcançar competência científica ou técnica na área de atuação profissional, em grau maior que na graduação. Ressalta, também, que os programas de pós-graduação das instituições de Educação Superior permitem a universidade atingir as características de instituição universitária, para que deixe de ser local apenas formador de profissionais e o desenvolvimento da ciência e cultura com a participação da sociedade.

Em relação à pós-graduação, o referido parecer menciona a distinção entre a pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*. Neste contexto, entende-se por *lato sensu* a especialização e

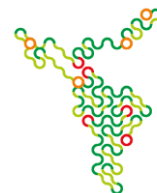


aperfeiçoamento concernente à natureza e destinação específica de um curso, após a graduação. A pós-graduação *stricto sensu* é caracterizada como sistema de cursos que se superpõe à graduação com objetivos mais amplos e aprofundados de formação científica ou cultural. Ressalta o parecer que os cursos de pós-graduação de especialização ou aperfeiçoamento, em sua maioria, são eventuais, enquanto que os *stricto sensu* têm oferta regular disciplinada no calendário acadêmico da universidade.

Este entendimento é ratificado por Saviani (2000), quando elenca a diferença entre os cursos de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*. Para o autor, os cursos *lato sensu*, assumem, com ênfase, as formas de aperfeiçoamento e especialização e constituem uma espécie de extensão da graduação, quando visam um aprimoramento (aperfeiçoamento) ou aprofundamento (especialização) da formação profissional básica obtida no curso de graduação correspondente. Quanto aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, compostos por cursos de mestrado e doutorado, possuem um objetivo próprio, com desenvolvimento de pesquisa. Assim, os cursos de graduação que estão voltados para a formação profissional, a pós-graduação *stricto sensu* é direcionada para a formação acadêmica traduzida especificamente em formar de pesquisadores, posto que o elemento definidor da pós-graduação *stricto sensu* é a pesquisa, a qual determina o objetivo a ser alcançado. Neste contexto, o ensino se apresenta como uma mediação destinada a dispor e garantir os requisitos para o desenvolvimento da pesquisa que o resultado final do mestrado ou doutorado.

A institucionalização da pós-graduação brasileira, após a distinção entre *stricto sensu* e *lato sensu*, impôs a avaliação, considerando que há a aplicação de recursos no desenvolvimento das ações. Neste sentido, coube à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) conduzir o processo de avaliação a cargo da Diretoria de Avaliação (DAV). O início, em 1976, restringiu-se a uso da própria entidade, com a finalidade de distribuir bolsas mediante a criação de cotas por cursos de pós-graduação. No entanto, a partir de 1980, a CAPES implementou o sistema de avaliação quando aplica instrumento elaborado internamente, utilizando a relação dos resultados da avaliação e a alocação dos recursos (VERHINE e DANTAS, 2009).

A avaliação compõe o processo de gestão da pós-graduação brasileira, subsidiando as etapas planejamento e ação, com o objetivo de assegurar a qualidade dos mestrados e doutorados. A iniciativa consiste na identificação dos programas que atendam ao padrão mínimo de qualidade



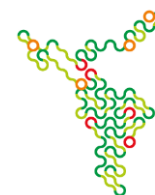
exigido nas respectivas áreas, às quais estão vinculados na CAPES; retratar a situação da pós-graduação brasileira no quadriênio de forma clara e efetiva; evidenciar os pontos fortes e os pontos fracos dos programas com base no desempenho de todos os programas da área, impondo o estabelecimento de metas a fim de enfrentar os desafios; bem assim apresentar subsídios na elaboração de planos e programas com ênfase em investimentos no âmbito da instituição responsável pelo programa e da própria CAPES.

De acordo com Verhine e Dantas (2009), muitos dos aspectos básicos do modelo original de avaliação ainda permanecem, porém algumas alterações e ajustes foram implementadas, especialmente em 1998, a exemplo da atribuição ao **Conselho Técnico Científico da Educação Superior** (CTC) da decisão e responsabilidade pela regulação e coordenação de todo o processo de avaliação, o qual passa a emitir o conceito final obtido pelos programas e assume o papel de instância de recursos.

Em relação a procedimentos, a criação de uma ficha de avaliação única, composta por quesitos e itens auxiliou na padronização do processo de avaliação entre as áreas. Também em 1998, “introduziu o Aplicativo Qualis, um sistema eletrônico delineado para qualificar a produção científica, por meio da análise de periódicos a partir da abrangência de circulação (categorias local, nacional, internacional) e da qualidade do conteúdo (níveis A, B e C).” (VERHINE e DANTAS, 2009, p. 299). Com o livre acesso à rede mundial dos computadores (Internet), em maio de 2008, o CTC passou a exigir que cada área apresente, previamente, para aprovação, os critérios de avaliação da produção intelectual, e estabeleceu que os dois estratos superiores, denominados A1 e A2, abranjam somente os periódicos da mais alta qualidade. Nesta época foi incentivada a criação do Qualis-Livros, principalmente para a área de Ciências Humanas.

A ficha de avaliação instituída em 1998, na avaliação quadrienal procedida em 2017, conforme prevê a Resolução Nº 05, de 11 de dezembro de 2014, do Conselho Superior da CAPES, sofreu atualização. Neste sentido, o Documento de Área – Educação (MEC, 2017) apresenta ficha de avaliação com a seguinte estrutura:

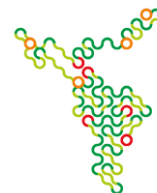
- Proposta do Programa, que verifica a coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento, proposta curricular com



os objetivos do Programa, bem como dos mecanismos de interação com instituições educacionais, atendimento às demandas sociais, organizacionais ou profissionais; indicação da infraestrutura para ensino, pesquisa e administração; e, processo de planejamento a fim de satisfazer as demandas atuais ou futuras de desenvolvimento nacional, regional ou local, por meio da formação de profissionais capacitados para a solução de problemas e práticas culturais e inovadoras nos processos educativos;

- Corpo Docente, no tocante à experiência na área da educação e sua adequação e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa; distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa; e, contribuição do quadro docente nas atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, visando a formação de futuros ingressantes no curso.
- Corpo Discente e trabalhos de conclusão de curso, concernente à quantidade de trabalhos de conclusão de curso defendidos no período de avaliação em relação ao quadro docente permanente; qualidade dos trabalhos de conclusão de curso e da produção de discentes, aferida pelas publicações e outros indicadores pertinentes à Área da Educação; e, Participação de discentes em projetos de atuação;
- Produção Intelectual, em relação a publicações qualificadas do Programa por docente permanente; produção técnica, inovações e outras produções consideradas relevantes; distribuição da produção qualificada entre os docentes permanentes; articulação da produção artística, técnica e científica entre si e com a proposta do programa;
- Inserção Social, quanto à inserção e impacto local, regional e/ou nacional do Programa; integração e cooperação com outros Cursos/Programas; integração e cooperação com organizações e/ou instituições setoriais relacionados à área de conhecimento do Programa, com vistas ao desenvolvimento de novas soluções, práticas, produtos ou serviços nos ambientes profissional e/ou acadêmico; visibilidade e transparência da atuação do Programa.

Registra-se que a avaliação da produção dos programas de pós-graduação possui relação direta com o objeto deste artigo, o diálogo do grupo de pesquisa e os programas de pós-graduação. A estrutura da ficha de avaliação retrata o destaque na produção dos docentes e dos discentes, cujo local de fomento são os grupos de pesquisa que se articulam em volta do programa de pós-graduação. O



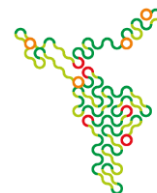
grupo de pesquisa é a instância acadêmica que incentiva ou estimula a formação de redes de relacionamento internas e entre pesquisadores de instituições diferentes, promovendo a publicação científica, desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias para a sociedade (SANTANA e SILVA, 2015), conforme discutiremos a seguir.

Grupo de pesquisa - local de produção e difusão

Os autores Santana e Silva (2015) citam Pereira e Andrade (2008) ao definir os grupos de pesquisa como referência para o desenvolvimento, investigação e produtividade científica. Neste estudo, os grupos elencados atuam junto ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), vinculado ao departamento de Educação Universidade do Estado da Bahia (UNEB). O GESTEC iniciou suas atividades em 2011, após aprovação pela Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 772/2010 (UNEB, 2010), recomendado pelo CNE através da Portaria MEC nº 1325, de 21/09/2011, publicada no DOU de 22/09/2011, o qual possui duas áreas de concentração, a saber: Área de Concentração 1 - Gestão da Educação e Redes Sociais e Área de Concentração 2 - Processos Tecnológicos e Redes Sociais.

Os grupos de pesquisa são criados por docentes pesquisadores a partir da linha de atuação dos citados docentes. Uma vez criado, é necessário o cadastro junto ao Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP), criado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico (CNPq), com o objetivo de compilar e prover dados e informações que retratem as atividades de ciência e tecnologia no país e subsidiem o investimento na área. Ressalte-se que este cadastro deve ser homologado pela Pró-Reitoria de Pesquisa (PPG), ou órgão equivalente, da instituição responsável pelo programa de pós-graduação de vínculo do grupo de pesquisa.

De acordo com o *site* do CNPq, o DGP tem como finalidades auxiliar a comunidade científica e tecnológica. Além das informações disponíveis na base de dados sobre os grupos de pesquisa serem atualizadas constantemente, seu caráter censitário convida ao aprofundamento do conhecimento por meio das inúmeras possibilidades de estudos de tipo levantamento ou *survey*, a exemplo, de fontes de financiamento, avaliação qualitativa da produção científica e tecnológica, bem como o padrão das interações entre grupos de pesquisa e o setor produtivo. A realização de censos, quase sempre numa

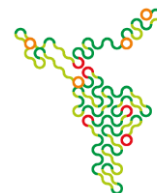


frequência bi-anual, as bases de dados resultantes representam um importante papel na preservação da memória da atividade científico-tecnológica no Brasil. (CNPq, 2018).

Conforme mencionado, este artigo verifica a aderência dos grupos de pesquisa que atuam junto ao do GESTEC, a partir das linhas de pesquisa dos mencionados grupos cadastradas no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq até o primeiro semestre de 2018, em relação às áreas de concentração do GESTEC.

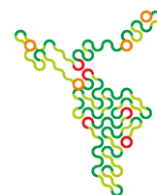
No período foram encontrados os seguintes grupos e respectivas linhas de pesquisa:

- Grupo Educação Ambiental, Políticas Públicas e Gestão Social dos Territórios (GEPET)
 - Educação Ambiental e Gestão Social dos Territórios
 - Educação Profissional e os desafios do mundo do trabalho
 - Políticas Públicas e Desenvolvimento Local Sustentável
- Forma(em)Ação (GEFEP)
 - Currículo e Formação Docente
 - Ensino pela pesquisa
 - Modalidades Educativas e Formação Docente
 - Políticas Públicas e Currículo
- Educação, Universidade e Região (EDUREG)
 - Planejamento, Gestão, Financiamento e Avaliação da Educação
 - Redes de cooperação e de aprendizagem
 - Universidade, Território e Região
- Educação, Etnicidade e Desenvolvimento Regional
 - Análise Cognitiva: Multirreferencialidade, Interdisciplinaridade e Rede de Pesquisa
 - Desenvolvimento Regional, Saberes Étnicos e Mercado Informal
 - Etnias Indígenas, Educação e Inclusão Compreensiva
 - Educação e Desenvolvimento Regional
 - Construção do Conhecimento: Cognição, Linguagens e Informação
- Educação, Saúde e Tecnologias (EDUSA)
 - Educação, Saúde e Enfermagem
 - Práticas de cuidado de enfermagem e saúde durante o processo de viver e morrer
 - Tecnologias nos vários cenários de atuação em enfermagem



- **Gestão, Educação e Direitos Humanos (GEDH)**
 - Direitos Humanos Emancipatórios
 - Educação em Direitos Humanos, Global e Integral
 - Metodologias Participativas de Pesquisa para a cidadania e direitos humanos
- **Educação, Federalismo e Controle Social (EFECs)**
 - Educação Tributária: Arranjos políticos e práticas de cidadania
 - Financiamento, Oferta, Gestão Educacional e Controle Social na Educação
 - Gestão, contabilidade e economia ambiental
 - Práticas e disclosure em Sustentabilidade Empresarial em Companhias da América Latina
- **Tecnologias Inteligentes e Educação (TECINTED)**
 - Educação, Currículo e Processos Tecnológicos
 - Epistemologia, Estética, Linguagem e Subjetividade
 - Processos Tecnológicos e Redes Sociais
 - Tecnologias Inteligentes e Educação
- **Geotecnologias, Educação e Contemporaneidade (GEOTEC)**
 - Educação, Currículo e Processos Tecnológicos
 - Processos Tecnológicos e Redes Sociais
- **Educação, tecnologias, difusão do conhecimento e modelagens de sistemas sociais (DCETM)**
 - Educação e Difusão do Conhecimento
 - Informática na Educação
 - Mediação Tecnológica na Educação
- **Educação, Inclusão Educacional e Diversidade**
 - Interfaces entre educação inclusiva e relação família-escola
 - Educação e tecnologias inclusivas
 - Educação, cidadania e diversidade
 - Políticas e ações para a educação inclusiva

Considerando o total de 11 (onze) grupos cadastrados no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, até o primeiro semestre de 2018, observa-se a frequência maior com aderência à área de concentração Gestão da Educação e Redes Sociais do GESTEC, totalizando 7 (sete) grupos de



pesquisa. Neste contexto, as temáticas abrangem educação ambiental, educação profissional, currículo, formação docente, planejamento, gestão, financiamento, avaliação, redes de cooperação e de aprendizagem, universidade, etnias indígenas, educação tributária, educação e direitos humanos.

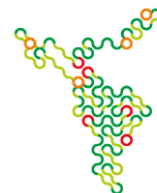
Na área de concentração denominada Processos Tecnológicos e Redes Sociais, verifica-se que 4 (quatro) grupos de pesquisa articulam sua produção intelectual, cujas temáticas são: educação, currículo e processos tecnológicos. Este levantamento evidencia que o eixo central do GESTEC, educação, está preservado em todos os grupos a ele vinculado. Salienta-se que o eixo central está disposto no art. 3º do seu Regimento, que caracteriza a finalidade do Programa em termos de produção de conhecimentos, atualização em decorrência dos avanços da ciência e das tecnologias, promoção de capacitação e aperfeiçoamento de profissionais na área da gestão educacional e processos tecnológicos, através da pesquisa com perspectiva de atuação na prática e inovação tecnológica na área da educação.

Considerações Finais

O objetivo deste estudo consiste em conhecer a relação entre o grupo de pesquisa e os programas de pós-graduação, especificamente na produção intelectual dos programas. A ideia consiste em estimular a discussão quanto ao vínculo dos grupos de pesquisa com os programas e entre os mesmos, como forma de fortalecer o desempenho da pós-graduação. De natureza descritiva, a pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, com abordagem qualitativa permitiram o alcance do objetivo de identificar a contribuição dos grupos de pesquisa no desenvolvimento da pós-graduação.

Como fundamentação teórica a fim de respaldar o estudo, apresenta-se um breve referencial sobre a criação da pós-graduação brasileira, *stricto sensu* e *lato sensu*, e o consequente processo de avaliação, com início em 1976, sob a direção da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O tópico avaliação da pós-graduação compõe a revisão bibliográfica posto que o processo de avaliação vem norteando o desenvolvimento das ações dos programas de pós-graduação, quando ao quadro docente, produção intelectual, trabalho de conclusão de curso pelos discentes e a internacionalização.

As linhas de pesquisa dos grupos articulados com o GESTEC possuem aderência a suas áreas de concentração, Gestão da Educação e Redes Sociais (1) e Processos Tecnológicos e Redes Sociais



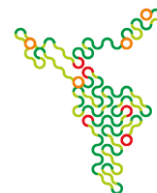
(2), com maior frequência na área 1. Registra-se que o eixo educação, o qual sustenta a pesquisa do programa está preservado nas diversas linhas dos grupos de pesquisa.

Na oportunidade, salienta-se que os registros dos grupos de pesquisa no Brasil junto ao CNPq têm proporcionado controle e acompanhamento da atuação dos mesmos, possibilitando, ainda, a atualização de forma rápida e com acesso à sociedade.

Os grupos de pesquisa congregam os pesquisadores e incentivam a produção intelectual de forma coletiva, quando permitida pela Coordenação de Área da CAPES. Assim, observa-se que a integração com programas de pós-graduação contribui com a produção e difusão da pesquisa, e com a formação dos mestrandos e doutorandos, bem como dos docentes, possibilitando discussões e reflexões a partir de diversos olhares.

Embora o escopo deste artigo não permita um maior aprofundamento sobre as relações entre os grupos de pesquisa e os programas de pós-graduação stricto sensu, podem-se, o levantamento realizado permite algumas inferências à guisa de conclusão e indicações de estudos posteriores. A abrangência temática dos grupos de pesquisa na área de educação aponta para a própria transversalidade disciplinar da área que se desenvolve a partir de diversas inter-relações com campos do conhecimento e discussões contemporâneas, como, por exemplo, aquelas relacionadas às políticas de inclusão, meio ambiente e sustentabilidade. Esta constatação, por sua vez, evidencia a necessidade de consolidar os grupos de pesquisa, o que significa o fortalecimento institucional destes espaços como lócus de produção e divulgação da ciência. Isto requer o investimento em condições materiais de produção acadêmica por meio dos grupos de modo a projetar a própria universidade como instância geradora de conhecimentos e tecnologias.

Ainda pode-se inferir que os grupos de pesquisa potencializam a difusão do conhecimento científico, para além da divulgação das pesquisas produzidas, uma vez que podem, e devem motivar as políticas institucionais relacionadas à gestão do conhecimento e da difusão enquanto produção, circulação e partilha de saberes. Por meio dos grupos de pesquisa se institucionaliza diversas práticas da pós-graduação que funcionam, inclusive, como parâmetros de sua avaliação junto às agências de fomento e regulação. Assim, sendo a própria pesquisa em educação deve subsidiar teoricamente a



relevância destes grupos como o lugar institucional da pós-graduação e, respectivamente, das suas diversas atividades.

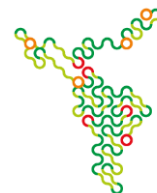
Referências

ANDRE, Marli. Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 113, p. 51-64, July 2001. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742001000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 nov. 2017
<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742001000200003>.

BRASIL. Câmara de Educação Superior do Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 977 do Conselho Federal de Educação (CFE), de 3 de dezembro de 1965.** Define e Regulamenta a oferta de Cursos de Pós-Graduação. Disponível em:
<<https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Parecer-977-1965.pdf>>
Acesso em: 05 mar. 2014

MEC. Ministério da Educação. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior Diretoria de Avaliação.** Documento de Área - Educação
38.educ@capes.gov.br Disponível em: <
http://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/Educa%C3%A7%C3%A3o.pdf
> Acesso em: 02 fev. 2018.

_____. **Portaria n.º 1325, de 21 de setembro de 2011**, publicada no Diário Oficial da União, de 22 de setembro de 2011, que homologa a aprovação dos cursos novos da 121ª Reunião do CTC.



SANTANA, Guilherme Alves de; SILVA, Fábio Mascarenhas e. A Produção Colaborativa de Conhecimento dos Grupos de Pesquisa Brasileiros e os Desdobramentos das Relações entre seus Pesquisadores. In: **XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)**, 2015 Disponível em: <http://www.ufpb.br/evento/liti/ocs/index.php/enancib2015/enancib2015/paper/viewFile/3059/1145>. Acesso em 09 nov. 2017.

SAVIANI, Dermeval. A pós-graduação em educação no Brasil: trajetória, situação atual e perspectivas. **Revista Diálogo Educacional**, v.1, n.1, 2000. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd1=703&dd99=view&dd98=pb> Acesso em: 02 fev. 2018.

VERHINE, R. E.; DANTAS, L. M. V. (2009). Reflexões sobre o Sistema de Avaliação da CAPES a Partir do V Plano Nacional de Pós-Graduação. **Revista Educação Pública**, N. 37, Vol. 18, pp. 295-310, maio/ago., Cuiabá. Disponível em: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/481/414> Acesso em: 10 maio 2018.

Universidade do Estado da Bahia (UNEB). **Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 772/2010, de 30 de abril de 2010**, Autoriza a criação e o funcionamento do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologia Aplicada à Educação – Mestrado Profissional e dá outras providências. DEDC/Campus I – Salvador.



PERSPECTIVAS E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS EM UM CONTEXTO DE MULTICAMPUS: DESAFIOS E POSSIBILIDADES.

Carla Liane Nascimento dos Santos¹

Patrícia Lessa Santos Costa²

RESUMO

A presente pesquisa teve como foco e objetivo principal analisar os cenários da gestão universitária em uma instituição multicampi na contemporaneidade, tomando como objeto de análise a atuação e formação do gestor, entendendo-o como um importante agente no gerenciamento do projeto de desenvolvimento institucional, visando o fortalecimento dos valores, da missão e da visão da universidade. Inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica concernente a gestão universitária, governança, liderança, formação dos gestores além da análise de documentos institucionais. Também foram realizadas 62 entrevistas semiestruturadas com gestores de uma universidade multicampi do Estado da Bahia, como (Pró-Reitores, Assessores e Diretores de Departamentos) com o intuito de analisar o perfil desses gestores, suas representações acerca das competências necessárias para uma boa atuação, suas demandas de formação, bem como compreender as concepções de gestão desses sujeitos e suas relações com a prática institucional. Os resultados apontaram para a necessidade de construção de políticas de investigação (construção e difusão do conhecimento) sobre governança universitária em cenários de multicampus e propostas de formação direcionadas aos gestores com vistas à profissionalização da gestão, ao desenvolvimento de lideranças e ao fortalecimento institucional.

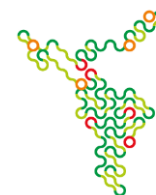
Palavras-chave: GESTORES, COMPETÊNCIAS, GOVERNANÇA.

INTRODUÇÃO

Atualmente as universidades vêm sendo convocadas à repensarem seus papéis e funções sociais operando de modo a buscar a eficiência nas suas atividades fins que correspondem ao ensino,

¹ Doutora em Ciências Sociais. Professora Titular da Universidade do Estado da Bahia. Docente Permanente dos Programas de Mestrados Profissionais GESTEC e MPEJA. Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Educação e Desenvolvimento Regional – CPEDR/UNEB.

² Doutora em Ciências Sociais. Professora Adjunta da Universidade do Estado da Bahia. Docente Permanente dos Programas de Mestrados Profissionais GESTEC e MPEJA. Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos – MPEJA.

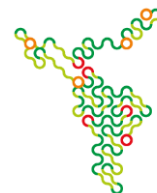


a pesquisa, a extensão e a governança entrelaçando-as às constantes mudanças da sociedade e seus consequentes níveis de exigências para com estas instituições. Para tanto, tais espaços precisam atuar de maneira flexível e criativa redefinindo seus modos de organização, adaptando-os às tecnologias inovadoras correspondentes à produção e difusão do conhecimento típicas dos avanços da sociedade mundializada da informação.

As transformações contemporâneas em grande escala, decorrentes do contexto da globalização associada à revolução microeletrônica dão origem a chamada sociedade global da informação, com mudanças na ordem econômica baseada no acesso ao conhecimento e sua eficiente utilização. As instituições de pesquisa e desenvolvimento dos países industrializados participam ativamente desse processo, conduzindo parcerias estratégicas com as corporações multinacionais e os governos dos países que disputam a hegemonia econômica e cultural do mundo. Logo as forças econômicas e políticas internacionais passam a condicionar a formulação das políticas públicas e a gestão das instituições sociais, incluindo a escola e a universidade. (SANDER,2002).

No cenário brasileiro, tais instituições devem lutar para reorientar suas funções assegurando sua natureza pública e gratuita de indiscutível responsabilidade Estatal, para além de governos, sem perder a afirmação política de instância estratégica do país para pensar o desenvolvimento, comprometido com a inserção e fortalecimento regional, sustentabilidade ambiental e inclusão da diversidade cultural e humana. Uma instancia necessária para a ação transformadora por meio da produção, difusão e gestão social do conhecimento que viabilize a materialização da justiça social e o exercício de práticas cidadãs em um contexto democrático.

Alguns autores (Chauí, Sousa Santos, Naomar) defendem que as universidades públicas, na sociedade do conhecimento, são constantemente desafiadas à reiterarem os seus papéis, demonstrando capacidade de se adaptar as rápidas transformações e mudanças econômicas, sociais e políticas, sem perder seu sentido de instância estratégica para ciência e tecnologia e inovação promotora do desenvolvimento das nações. Chauí (2001) defende que a universidade pública é uma instituição social, científica e educativa, com identidade fundada em princípios, valores, regras e formas de organização que lhe são inerentes. Logo, o seu reconhecimento e sua legitimidade social demanda a extinção do abismo que a separa da sociedade e remete a uma necessária articulação do seu interior e com o exterior. Somente a partir desse conjunto a universidade poderá cumprir com sua essência, a razão de ser, a identidade e a sua função transformadora, expressa na sua função social.



Quando a universidade perde seu sentido, sua razão de ser, corre-se o risco de servir a propósitos de reprodução do poder, de afirmação de desigualdades, perpetradas por estruturas dominantes históricas, contrárias à transformação social. Tal risco, ameaça a sua autonomia, envolvendo-a em uma uniformidade que renuncia a riqueza de sua própria diversidade. A perda de autonomia de uma instituição como a universidade pública descaracteriza a multidiversidade que lhe é inerente, assim como os espaços institucionais da reflexão, da criação, da interrogação, da busca, da curiosidade, da invenção e da descoberta. Portanto, cabe a universidade romper com os abismos e isolamentos, buscando uma articulação com a sociedade, despertando a consciência dos diversos segmentos sociais acerca do seu papel e sua função social, que não se restringe a produzir conhecimento e formar profissionais qualificados, disponibilizando-os à sociedade (SANTOS, 2003).

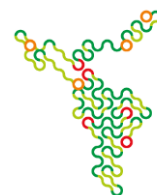
Pensar o progresso social no contexto contemporâneo significa pensar uma “nova” universidade, capaz de criar e promover novos programas e novos compromissos numa perspectiva democrática e emancipatória.

Para Santos (2003),

“A universidade contemporânea e em particular a universidade brasileira perdeu a sua exclusividade como centro de produção de saber e instrumento de preparação para o trabalho e para o emprego, mas continua a ser a única instituição que permite o encontro, a articulação e o diálogo crítico e livre entre distintos saberes e modos de conhecer” (SANTOS, 2003, p.2)

A crise a qual atravessam as universidades públicas nos dias atuais assume dimensões estruturais jamais vistas, caracterizada pela falta de recursos, falta de autonomia, excesso de burocracia, rigidez das estruturas acadêmico-pedagógica e esgotamento de um modelo excludente no qual a universidade se encerra em si mesma e atende a interesses de uma mesma classe dominante.

Sousa Santos (2008) já chamava atenção para as três crises as quais passava a universidade contemporânea, tipificadas como: **a) crise de hegemonia**, resultante das contradições entre as funções tradicionais da universidade (alta cultura, pensamento crítico, necessários à formação das elites) e as que ao longo do sec. XX lhe foram atribuídas (padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais uteis na formação de mão de obra qualificada, exigida pelo desenvolvimento capitalista), **b) crise de legitimidade**, por ter deixado de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na produção de pesquisa (O Estado e os agentes econômicos buscaram fora da universidade outras instituições para atingir seus objetivos), **c) crise institucional**, resultante



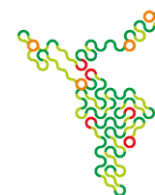
da contradição entre a reivindicação de autonomia na definição de valores e objetivos da universidade e a crescente pressão para submetê-la à critérios de eficácia e produtividade de natureza empresarial ou responsabilidade social.

O autor argumenta que as universidades públicas reagiram a essas crises ao sabor das pressões (reativa), com incorporação acrítica das lógicas sociais e institucionais exteriores (dependente) e sem perspectiva de longo e médio prazo.

Nos últimos dez anos a crise institucional monopolizou as atenções e os propósitos reformistas. Tal crise institucional, na visão do autor, representa o elo mais frágil da universidade pública porque a autonomia científica e pedagógica assenta na dependência financeira do Estado. Percebe-se que o Estado reduziu seu compromisso político com as universidades (com a Educação de modo geral), convertendo-as em um bem que sendo público não tem de ser exclusivamente assegurado pelo Estado. Logo, em decorrência, sobretudo da tendência internacional voltada à globalização neoliberal, houve uma perda da prioridade do bem público universitário nas políticas públicas traduzida na consequente secagem financeira e descapitalização das universidades públicas. O que caracteriza o desinvestimento do Estado na universidade pública e a globalização mercantil da universidade, como duas faces da mesma moeda.

Há quem defenda como Trindade (1999) que a universidade contemporânea encontra-se em ruínas, apresenta sinais de deteriorização no contexto de crise do capitalismo e da reforma do Estado Brasileiro iniciada no governo Collor e reforçada nos oito anos do governo neoliberal de FHC. Portanto, para esse autor não se pode desvincular a crise da universidade da crise do capital, sobretudo quando esse capital passa a ter seus parâmetros de acumulação pautados na especulação financeira e não mais na reprodução industrial. Associada à essa tendência a própria redefinição do papel do Estado acabando com seus pressupostos de proteção e bem-estar social.

Nesse cenário mudanças significativas foram empreendidas como a redefinição das atividades estatais, transformando-as muitas delas em serviços, como é o caso da saúde, cultura e demais direitos sociais. Contudo, quando a Reforma do Estado transforma a educação em serviço e a universidade em prestadora de serviços, registra-se uma mudança profunda na própria concepção de universidade. A universidade passa de instituição social à organização social (CHAUÍ:1999, 211-222). Defende uma reforma democrática e emancipatória da universidade pública, estando esta habilitada a responder criativa e eficazmente aos desafios com os quais se confronta no limiar do séc. XXI



Sander (2002) ao analisar a administração da educação no contexto do processo de mundialização da economia e da atividade humana defende que existe pouco conhecimento novo e pouca construção de novos caminhos para enfrentar os desafios das transformações econômicas e sociais da atualidade.

O autor apresenta uma perspectiva multidimensional de administração da educação que emerge da leitura histórica da teoria organizacional e administrativa adotada na educação brasileira. Define basicamente quatro paradigmas de gestão educacional, quais sejam: a) administração eficiente; b) administração eficaz; c) administração efetiva e d) administração relevante. Tais paradigmas fundamentam-se em seus respectivos princípios orientadores ou critérios de desempenho como a) eficiência econômica; b) eficácia pedagógica, c) efetividade política e d) relevância cultural.

Para o autor, analisar os desafios dos gestores contemporâneos envolve em três dimensões ou níveis analíticos – pedagógico, organizacional e político. O nível pedagógico é de natureza técnica e refere-se aos processos de ensino e aprendizagem. O nível organizacional ou burocrático refere-se à estrutura e funcionamento da instituição educacional. O nível político refere-se às relações entre a escola e o entorno em que ela funciona com suas forças econômicas, políticas e culturais. Logo, a administração da educação pode ser entendida como prática pedagógica, como prática organizacional e como prática política. (SANDER, 2002)

Como prática pedagógica, o autor argumenta que o tradicional paradigma do ensinar está cedendo crescente espaço ao paradigma do aprender. Hoje sabemos que o conhecimento é um fenômeno intimamente ligado às pessoas que aprendem e ao contexto em que elas aprendem, sendo, portanto, um fenômeno social e cultural. A ênfase já não é mais na transmissão de informações e conhecimentos e sim no aprender a utilizar o conhecimento, a aprender a conhecer, aprender a aprender. Tais mudanças vem exigindo redefinições na política educacional e na ação pedagógica da escola. trata-se de uma pedagogia centrada no aprender, da mesma forma que o desempenho profissional está cada vez mais relacionado com a capacidade de aprendizagem permanente do trabalhador.

A segunda dimensão apontada nos estudos de SANDER (2002) referente a administração da educação é sua natureza organizacional e burocrática. Nessa dimensão, a função da administração é atender às necessidades estruturais e burocráticas das instituições educacionais. Para ele a escola e a universidade são burocracias *sui generis*, definidas em função de seus objetivos educacionais

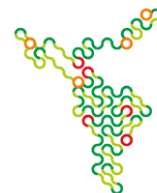


específicos e que requerem uma perspectiva de organização e gestão concebida em função dessa especificidade. A crítica a esse modelo advém de que a característica burocratizada paralisa a criatividade, o julgamento profissional e a inovação. As estruturas organizacionais e administrativas muitas vezes distorcem o processo educacional e dificultam a aprendizagem, ao invés de facilitá-la e incentivá-la. Logo, a burocracia escolar e a gestão organizacional não são consistentes com os valores e objetivos maiores da educação.

A partir do exposto infere-se que a educação superior tornar-se-á obsoleta se não repensar sua organização, seu modelo de gestão, a forma de ensino e o papel que precisa desempenhar para a formação de cidadãos preparados para atuar em consonância com esse novo modelo de sociedade. Logo, a discussão sobre a gestão universitária, torna-se fundamental haja vista o papel da Universidade na formação desse “capital humano”.

Atualmente, há um novo entendimento sobre as pessoas, as organizações e o mundo do trabalho, sendo necessário que haja o entrelaçamento de três indissociáveis fatores que favorecem o desenvolvimento humano e organizacional: Conhecimentos, Habilidades, Competências e Atitudes. (DUTRA, 2002). Essa nova abordagem, traz um novo olhar sobre a importância do indivíduo para o desenvolvimento do futuro, fazendo-o surgir um novo capital no mundo do trabalho: O Capital Humano, ou seja, a capacidade de conhecimentos, competências e atributos de personalidade consagrada na capacidade de realizar trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação e experiência. (SCHULTZ, 1971). De acordo com esse pensamento, as pessoas só participarão efetivamente, motivadas e contribuindo para as organizações, se estas estiverem em comum acordo com os seus objetivos e sonhos. Dessa forma, cada indivíduo é visto como meio para as organizações atingirem suas metas e por sua vez, as organizações como o espaço apropriado para que cada indivíduo se realize enquanto trabalhador e ser social.

Castro et al (2008) destaca em seus estudos que a noção de competência não é recente, constituindo uma noção antiga que vem sendo (re)conceituada e (re)valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (Fleury & Fleury, 2004).



Barato (1998) por sua vez, chama atenção para a existência de duas correntes principais, voltadas ao estudo da competência. A primeira, anglo-americana, assume como referência o mercado de trabalho, centrando-se em fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações. A segunda, Francesa, destaca o vínculo entre trabalho e educação, compreendendo a análise das competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem.

Para Le Boterf (1994), apoiando-se na tríade saberes, saber-fazer e saber-ser, destaca três dimensões desse conceito. Em primeiro lugar, a competência não é estado nem conhecimento que se possui, considerando que a experiência cotidiana nos revela que pessoas que dispõem de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos. Em segundo lugar, a competência é contingencial, ou seja, exerce-se em contexto particular, exigindo flexibilidade e ampla capacidade de atualização.

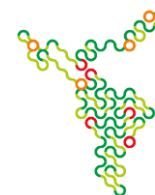
A terceira dimensão trata a competência não é apenas construto operatório, mas também construto social. Assim, o autor reconhece que o indivíduo, envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão, é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais; há, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la.

É no âmago de tais discussões que o presente artigo objetiva compreender as percepções de gestores de uma universidade pública, multicampi e multiregional acerca do seu papel e seus desafios diante da complexidade a qual a gestão da educação se apresenta, enfatizando as dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias como respostas a um cenário desafiador.

Neste artigo destacamos algumas questões centrais da pesquisa que se referem às percepções dos sujeitos sobre

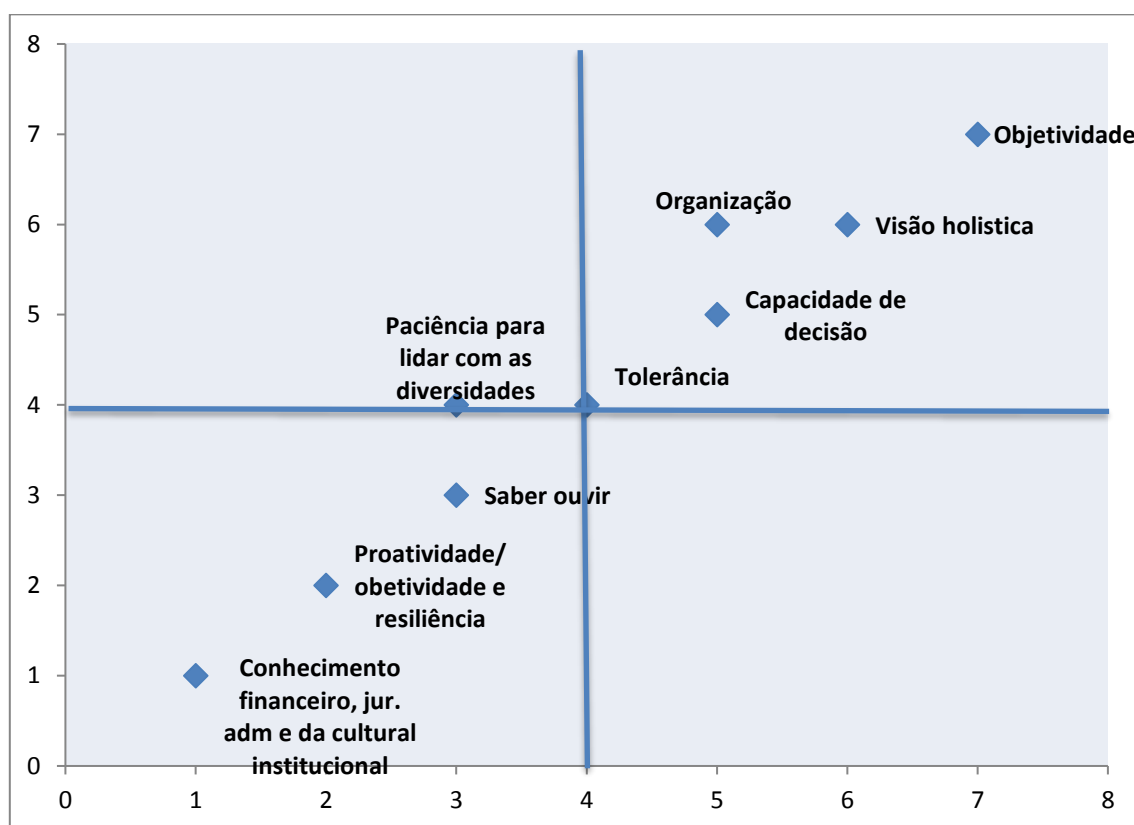
A PERCEPÇÃO DOS SUJETOS GESTORES SOBRE SUA PRÁTICA

A pesquisa foi realizada com gestores da Universidade do Estado da Bahia, presente no território baiano com 29 departamentos. Foram entrevistados quarenta e três gestores, sendo vinte e três mulheres e vinte homens distribuídos em cargos diversos, dentre eles quatorze diretores, oito pró-reitores e oito diretores de departamento e demais funções.



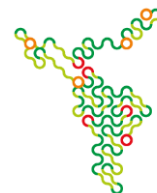
Com o objetivo de entender as necessidades formativas do grupo, um das questões destacadas referia-se às aprendizagens necessárias para a gestão. O resultado desta é demonstrado na Fig. 1, que demonstra a síntese das percepções desses sujeitos sobre o tema.

Fig. 1 Aprendizagens necessárias para a gestão



Fonte: Pesquisa de campo, GESTO, 2016.

A Figura 1 revela que as categorias que melhor descrevem as necessidades do gestor são “conhecimentos financeiros, administrativos, jurídicos e da cultura organizacional” e depois “proatividade, objetividade e resiliência”. Com menor frequência, mas também importante, surge a categoria “saber ouvir”. Lembrando que neste quadro as categorias mais próximas de 0, do eixo cartesiano, foram as mais frequentes citadas pelos entrevistados. Citados, porém com menor frequência, aparecem paciência, tolerância, capacidade de decisão, organização, dentre outros valores positivos, associados mais aos aspectos mais subjetivos da gestão.



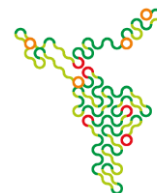
Para Esther (2008), a identidade de gestor em universidade pública vem sendo construída em um contexto em transformação, em que demandas e pressões institucionais internas e externas colocam em xeque o papel da universidade e de seus agentes, em todos os níveis. Tais profissionais se auto identificam como sujeitos que tentam articular diversas identidades, ao mesmo tempo em que constroem formas particulares de ação que os tornem reconhecidos e que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais. Como funcionários públicos, podem ser definidos como servidores à sociedade, tendo como superiores, desde o reitor ao Presidente da República, incluindo o Ministro da Educação.

Dessa forma, diante dos inúmeros desafios inerentes à gestão pública deve este gestor estar preparado para atuar como agente efetivo de transformação, fortalecendo a identidade e o desenvolvimento organizacional nas dimensões de estrutura, de funcionamento e de resultados (PEREIRA; SILVA, 2011). Todavia é notória a falta de preparo para exercer o papel de agentes de transformação, uma vez que, são os professores que assumem cargos superiores de gestão sem receber necessariamente uma formação específica para o desempenho de atividade relacionada à gestão pública.

A ausência de formação específica orientada para o desempenho das funções da gestão se constitui uma fragilidade encontrada em boa parte das instituições públicas de ensino superior.

Para SILVA e CUNHA(2012, p.166).os docentes-gestores públicos enfrentam no seu cotidiano o desafio de conhecer e entender a natureza jurídica de uma instituição universitária muitas vezes deparando-se com a falta de garantia de recursos para seu pleno funcionamento; a agenda imprevisível; a diversidade das relações e suas demandas; o afastamento da pesquisa e da sala de aula; a necessidade de mudar seu olhar de docente para adotar um olhar do conjunto; a importância da qualificação profissional específica em gestão universitária; e perceber o tempo como inimigo; o ambiente de trabalho e o sofrimento presente na função de gestor, diante do despreparo para tomada de decisões e relacionamento interpessoal. (SILVA; CUNHA:2012, p.166)

Com isso, percebe-se a necessidade de investimentos institucionais que promovam Mudanças no perfil do gestor público universitário implicando diretamente em um rigoroso mapeamento e melhor adequação das competências requeridas ao professor gestor. A técnica de mapeamento das competências consiste na verificação da diferença entre as competências requeridas para a função e as competências reveladas dentre os membros da organização. Tal diferença representa as lacunas



existentes e norteia ações de capacitação funcional, considerando a necessária relação entre o contexto social, o gestor e suas experiências, uma vez que boa parte do conhecimento necessário para a prática da gestão encontra-se disseminado entre os membros da organização (MORAES, et.al. 2004).

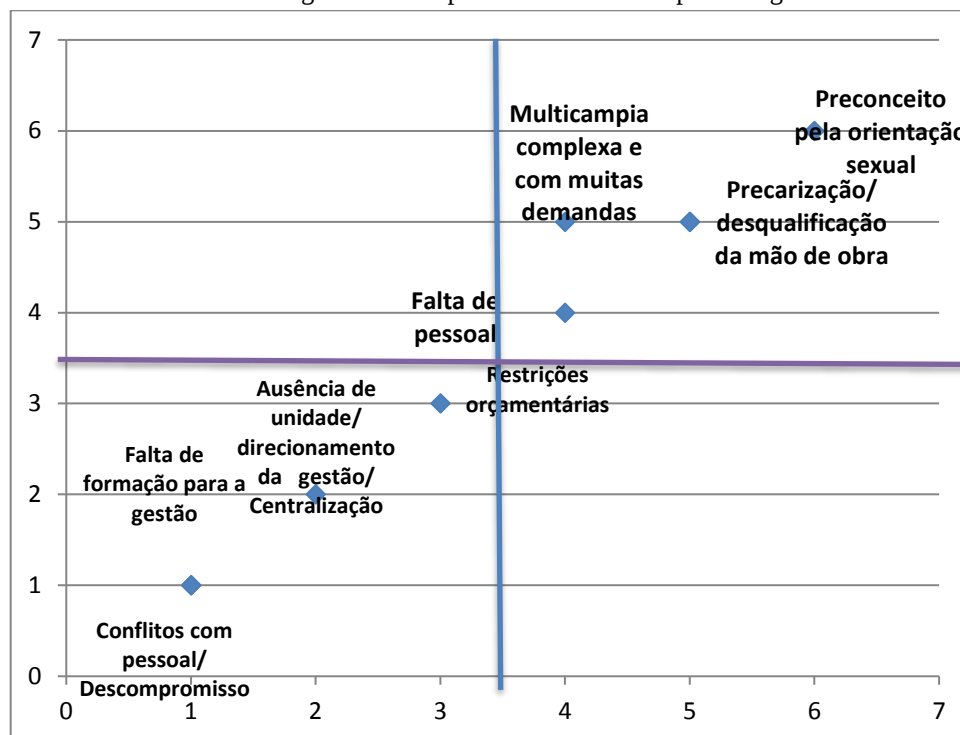
Deve-se ressaltar, conforme Silva (2008) que para que ocorra o desenvolvimento de competências, não é necessário somente o conhecimento, mas experiência. Formação sem a experiência não contribui para a efetivação da aprendizagem (SILVA; SOUZA, 2014). Assim, o grande desafio dos programas de aprendizagem gerencial é unir, na capacitação, a formação e a ação; a educação e o desenvolvimento prático. Esta formação em gestão universitária, para além das informações normativas, como uma transferência de conhecimento, deve também fomentar o desenvolvimento de competências gerenciais.

A pergunta que trata das principais dificuldades da gestão, também de livre enunciação, teve o resultado agregado e apresentado na Figura 2.

Conforme observamos, o principal elemento relacionado pelos entrevistados às dificuldades foi “conflitos com o pessoal e descompromisso”. O segundo elemento mais citado foi “falta de formação para a gestão” e o terceiro “ausência de unidade e centralização”. Destacamos que esses três aspectos remetem à importância da gestão participativa em uma instituição de ensino superior. No sentido da construção coletiva, para que os sujeitos se sintam fazendo parte dos resultados e motivados, dirimindo assim muitas conflitos de ordem pessoal e o chamado “descompromisso”. Autores como Libâneo inferem que a participação aumenta as competência e as capacidades dos sujeitos nos ambientes de trabalho. As organizações brasileiras, muitas vezes mantêm resquícios de uma sociedade na qual a democracia sempre esteve em movimento de avanços e inflexões. Conforme Paro (2008), o próprio desenvolvimento das instituições de ensino deve ser o alicerce para a constituição da sociedade democrática, primando pela autonomia dos sujeitos. Nesse ponto, há avanços, mas necessidade de maior fomento de formação de lideranças, de espaços de diálogo e negociação.



Figura 2 -Principais dificuldades a superar na gestão



Fonte: Pesquisa de campo, GESTO, 2016

Exatamente sobre a categoria Liderança, a mesma aparece na Fig,3 como o elemento mais frequente entre as competência necessárias para o gestor, no grupo pesquisado.

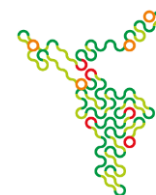
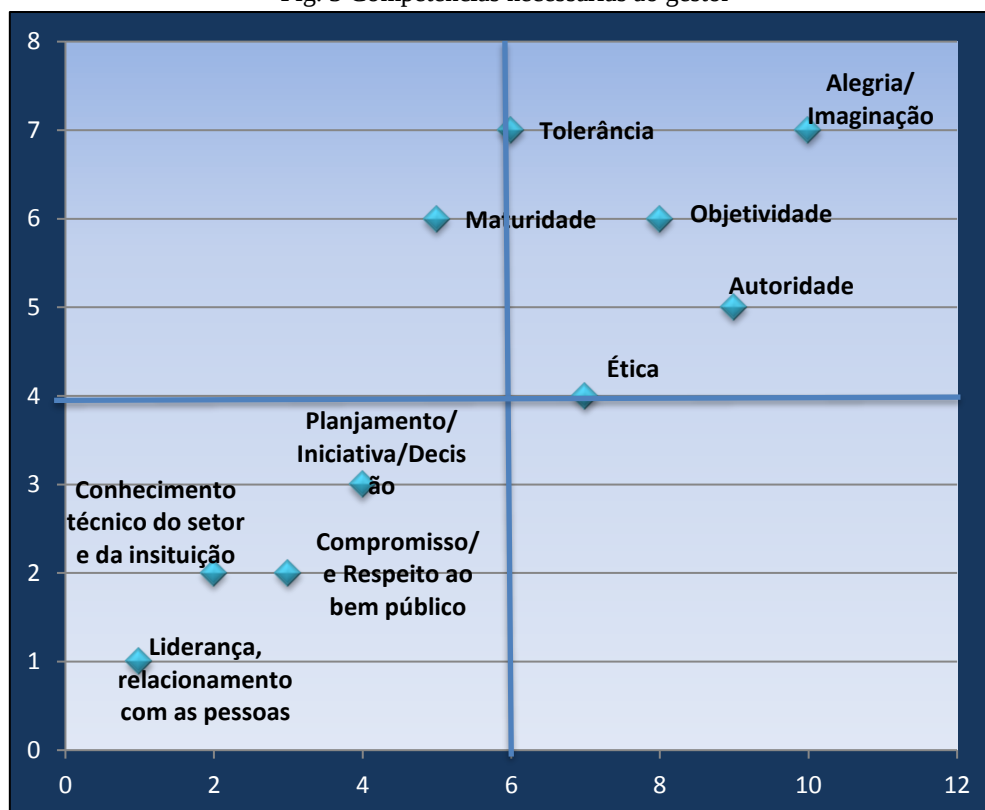


Fig. 3 Competências necessárias ao gestor

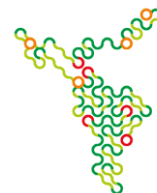


Fonte: Pesquisa de campo, GESTO, 2016

Além da liderança, aparecem em destaque as categorias “Conhecimento técnico” seguida de “Compromisso e respeito ao bem público”. Em seguida planejamento, iniciativa e decisão. Tratam-se de elementos fundamentais apontados pelo conjunto dos entrevistados como competências fundamentais do gestor.

Considerações Finais

Os aspectos destacados no estudo revelam os entraves ainda relacionados a uma cultura organizacional mais tradicional, menos afeita à participação. Também a necessidade de formação dos gestores para atuarem na gestão pública, já que muitos são docentes e não tem a formação necessária ao cargo que assumem. A formação de gestores líderes é central.



REFERÊNCIAS

PARO, Vitor Henrique. A estrutura didática e administrativa da escola e a qualidade do ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. v. 24, n. v

BARATO, J. N. Competências essenciais e avaliação do ensino universitário. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

CHAUÍ, Marilena de Souza. Escritos sobre a universidade. São Paulo: UNESP, 2001.

CHAUÍ, M. Uma Ideologia Perversa. *Folha de São Paulo*, São Paulo, Caderno Mais!, p. 3, 1999, 14 de março.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____ (org.) *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

Dutra, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas. 2002.

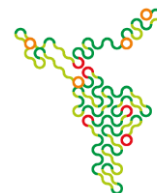
FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

Le Boterf, G. *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'organisation. 1994.

SANDER, Benno. O Estudo da Administração da Educação na Virada do Século. In: MACHADO, Lourdes M. & FERREIRA, Naura Syria (Orgs.), Política e gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora/ANPAE, p. 55-68, 2002.

SANDER, Benno. O Estudo da Administração da Educação na Virada do Século. In: MACHADO, Lourdes M. & FERREIRA, Naura Syria (Orgs.), Política e gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora/ANPAE, p. 55-68, 2002.



SÁ, Celso Pereira de. Núcleo das representações sociais. São Paulo: Vozes, 1996.

Santos, Boaventura de Sousa. "[Poderá o direito ser emancipatório?](#)", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 65, 3-76. 2003.

Santos, Boaventura de Sousa. "[A Universidade no Séc. XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade](#)", *Educação, Sociedade & Culturas*, 23, 137-202. 2005.

SCHULTZ, Theodore W. O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971.

TRINDADE, Hélgio. Universidade em perspectiva: Sociedade, conhecimento e poder. *Revista Brasileira de Educação*, Nº 10, Jan/Fev/Mar/Abr 1999.



MOTIVAÇÃO E TRABALHO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Ane Geildes Lobo Vieira Nunes¹
Carla Liane Nascimento dos Santos²

Resumo: Motivação para o trabalho é um tema contemporâneo, frequentemente abordado por teorias da administração e de fundamental importância para a gestão organizacional, embora ainda seja pouco compreendido e em muitas situações, utilizado de maneira equivocada. O objetivo deste trabalho é apresentar um ensaio, resultado da pesquisa bibliográfica, contendo a discussão acerca das categorias analíticas de Motivação, Representações Sociais e Gestão Universitária que constituem a base epistemológica para a investigação acerca da representação dos servidores técnicos administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior e sua motivação para o trabalho, baseando-se nas teorias motivacionais construídas a partir das necessidades pessoais como critério fundamental para o processo motivacional. O desenho metodológico proposto assume uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tendo o estudo de caso como estratégia de investigação, adotando a análise documental, o grupo focal e a entrevista como procedimentos de produção dos dados. Os resultados apresentados, originados dessa primeira fase, indicam o crescimento e valorização de estudos na área de motivação baseada nas necessidades pessoais. Além disso, as discussões sobre gestão universitária apontam alguns desafios que os gestores enfrentam, especialmente em relação às ações voltadas às pessoas que atuam profissionalmente neste tipo de instituição. O arranjo conceitual analisado aponta para a necessidade de articulação com os dados de campo, averiguando suas convergências e divergências em relação à representação dos servidores quanto às dimensões motivacionais existentes em seu ambiente de trabalho. Considera-se que estudos deste tipo podem auxiliar no desenvolvimento de ações voltadas aos servidores enquanto agentes atuantes em uma instituição educacional de ensino superior.

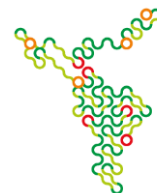
Palavras-chave: Motivação. Trabalho. Universidade.

Motivation and work: challenges and prospects in the management of people in a public institution of higher education

Abstract: Motivation for work is a contemporary theme with fundamental importance for organizational management. Although it often has been approached by management theories, it is remains poorly understood and used in wrong ways in many contexts. This writing relies on motivational theories constructed from personal needs as a fundamental discretion for the motivational process and it intends to discuss about the analytical categories of Motivation, Social Representations and University Management, since it constitute the epistemological basis for the investigation about the representation of the technical administrative attendants of one Public Higher Educational Institution and their motivation to work. The proposed methodological design assumes

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador – BA, Brasil; anegeildes@yahoo.com.br.

² Professora Doutora da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador – BA, Brasil; carlaliane@hotmail.com.



an investigative approach through qualitative research with case study as a research strategy, adopting documentary analysis, focus group as well as interview as procedures for data production. The results, originated from this first phase, indicate the growth and valorization of studies in the area of motivation based on personal needs. In addition, the discussions point to some challenges that university managers have to deal with, especially in relation to actions directed to people who work professionally in this type of institution. The conceptual arrangement analyzed indicates the need for articulation with the field data, ascertaining their convergences and divergences in relation to the representation of the servers regarding the motivational dimensions existing in their work environment. Therefore, studies such as this present can help to develop actions directed to the attendants since they are active agents acting in an educational institution of higher education.

Key words: Motivation. Work. University.

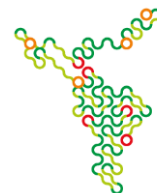
Introdução

A exploração do potencial de trabalho humano há séculos tem movimentado organizações no sentido de promover a maior eficiência produtiva possível com o menor custo e a menor utilização e desgaste de recursos. No entanto, uma das questões mais discutíveis nas últimas décadas é se o trabalhador deve ser considerado como um recurso a serviço da organização ou se ele faz parte dela, contribuindo com as subjetividades e a dinamicidade inerente a sua natureza.

Senge (1999) considera que “recurso” é uma palavra muito limitada para se referir às pessoas, tendo em vista que estas não são recursos da organização, mas a organização. Entende-se, com esta afirmação, que ao invés de ser considerado como uma fonte de préstimos, o trabalhador deva ser visto em sua totalidade, com suas necessidades, valores, capacidade para entender e interagir com a organização, desenvolvendo aptidões necessárias às atividades laborais.

A gestão de pessoas deve ser compreendida como uma das principais dimensões para se pensar a motivação para o trabalho em instituições públicas universitárias uma vez que as necessidades pessoais constituem o fator determinante para tal ação.

Autores, como Bergamini (2003) e Vergara (2000), acreditam ser nas necessidades e peculiaridades das pessoas que nascem os estímulos necessários para a motivação e “não há fórmulas que ofereçam soluções fáceis para motivar quem quer que seja” (BERGAMINI, 2003, p. 63). Neste contexto, busca-se entender qual o papel das organizações nesse processo e quais os mecanismos de incentivo à motivação dos trabalhadores podem ser considerados por elas. Algumas respostas podem ser alcançadas a partir de análises da herança administrativa ainda muito presente, inclusive em instituições públicas e educacionais.



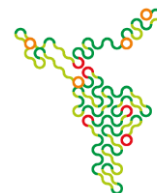
O objetivo da pesquisa que fundamentou este ensaio é identificar a representação dos servidores técnicos administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior, multicampi e multiregional, acerca do que os motiva para o trabalho e estuda-la à luz de das teorias motivacionais baseadas nas necessidades pessoais. O desenho metodológico escolhido, segue a abordagem qualitativa, de natureza exploratória, tendo o estudo de caso como estratégia de investigação, adotando a pesquisa documental, o grupo focal e as entrevistas como procedimentos voltados à produção dos dados.

A Universidade do Estado da Bahia se constitui o universo de análise da presente investigação. Para Edvaldo Boaventura (2009), um dos principais estudiosos da história da educação superior na Bahia a UNEB nasceu comprometida com a história da Bahia, com a formação dos territórios de identidade, com a diversidade de sua gente e com as suas mais variadas cores. Tal instituição fora criada com uma proposta de interiorizar a educação superior no Estado, formando estrategicamente centros regionais de educação superior para dar inicialmente conta da necessidade de formação de professores para todos os níveis e tipos de ensino. Dessa forma, a UNEB já nasceu como um projeto de universidade multicampi.

A UNEB reúne atualmente 29 departamentos, distribuídos em 24 campus, presente em 23 cidades importantes do estado da Bahia e com inserção em 18 territórios de identidade, de um total de 27 que compõe o estado. Esses dados fazem dessa instituição ser a maior universidade multicampi do Norte/Nordeste, encontrando paralelo apenas na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita (UNESP).

A definição da amostra investigada seguiu o critério aleatório e não probabilístico definindo uma das oito Redes de Gestão Departamental (RGDs) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), caracterizadas a partir da agregação de departamentos da universidade situados em municípios distintos com afinidades territoriais, culturais, políticas, econômicas e sociais. A Rede que compõe a presente amostra é composta por três departamentos, em três municípios do Estado, Santo Antônio de Jesus, Valença e Ipiaú. Os participantes da pesquisa são servidores lotados nestes departamentos, participantes das categorias funcionais de analistas e técnicos universitários.

A pesquisa encontra-se na fase de finalização das análises da fundamentação teórica, organizadas a partir de três categorias: motivação para o trabalho, representações sociais e gestão universitária. A análise documental esteve centrada nos regramentos legais da instituição, como o Estatuto, o Regimento Geral da UNEB, o Planejamento Estratégico, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Metas, além do Manual de Procedimentos da Pró-Reitoria de Gestão



e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB. Esta etapa se constitui em uma fase intermediária do trabalho de campo com o acesso às informações a serem colhidas junto aos sujeitos da pesquisa, o que será feito mediante a técnica de Grupo Focal e das entrevistas, processos considerados adequados aos objetivos da pesquisa por proporcionar uma visão mais aproximada ao objeto de estudo.

Motivação para o trabalho e representação social

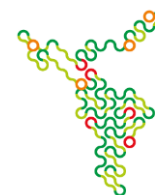
A motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta; é representada também como o resultado da interação do indivíduo com a situação, ou seja, com o que está ocorrendo no meio que ele está inserido. Não é um produto acabado, por se constituir em um processo que se configura a cada momento da vida; tem caráter de continuidade, significando que sempre haverá algo para motivar as pessoas; é uma força que nasce das necessidades interiores e nos impulsiona na direção de algo. (ROBBINS, 2005; VERGARA, 2000).

Até a Revolução Industrial, a principal estratégia de motivação para o trabalho consistia em punições e ameaças. Caso não se cumprisse o solicitado, instalava-se um ambiente de medo. Com menor frequência se utilizava as promessas de recompensas, caracterizando sempre a existência de algo que está fora das pessoas, seja punição ou premiação, para se garantir a realização da tarefa que deveriam cumprir (BERGAMINI, 2008).

A partir de então, evidenciou-se a busca incessante por maximização dos lucros, o que se concretizou como a principal finalidade das organizações. Visando o alcance desse objetivo, a capacidade laboral dos funcionários deveria ser levada ao limite e frequentemente era relacionada a ações como incremento de salários e benefícios.

Cabe ressaltar a influência internacional dos princípios da Administração científica de Taylor, da Administração clássica de Fayol e Administração da burocrática de Weber, perspectivas que deram ênfase na eliminação da ociosidade operária e promoveram a redução de custos, propondo extrema padronização das atividades nas linhas de produção e controle dos fatores ambientais como determinantes do comportamento dos funcionários, incrementando também a utilização da recompensa monetária como principal meio para a provável promoção motivacional.

Segundo Sander (2007) esses movimentos repercutiram no Brasil, inclusive na gestão das instituições educacionais, dando início a reformas, principalmente na fase chamada organizacional



da história republicada do país. O enfoque tecnoburocrático evidente nesta fase se concentrou em um modelo preocupado com a economia, produtividade e eficiência, cuja orientação era normativa e dedutiva.

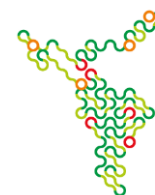
E meados da década de 1930, surgiram os estudos sobre comportamento, feitos por teóricos do behaviorismo, como Hawthorne, Mayo, Skinner e Pavlov, os quais evidenciaram a motivação para o trabalho como algo que envolve o condicionamento, cujo entendimento consiste na possibilidade de conseguir moldar o comportamento das pessoas de acordo com padrões de conduta previamente estabelecidos, através de estímulos externos, como apresenta Cunha:

A análise do comportamento, o papel de tais processos internos inferidos tem sido minimizado em favor de causas ambientais do comportamento. Skinner (1938,1953) trata motivação em termos de operações de privação/saciação e estimulação aversiva, enfatizando-as como variáveis ambientais controladoras do comportamento. (CUNHA, 1995, p.11).

Nesse período, destacou-se a fase comportamental republicana, como é nomeada por Sander (2007), a qual refletiu a reação internacional contra os princípios e práticas tradicionais da escola clássica de administração e mostraram a tentativa de resgate da dimensão humana nas organizações, entre elas escolas e universidades.

Assim sendo, diversos teóricos começaram a trabalhar o tema motivação sob perspectivas distintas e atrelando-as constantemente aos ambientes organizacionais. Uma das mais conhecidas teorias é a chamada hierarquia das necessidades, desenvolvida por Maslow, na década de 40, a qual é baseada nas necessidades pessoais que devem ser organizadas hierarquicamente: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização. Segundo a teoria, tais necessidades são atendidas considerando esta ordem e a partir do ponto que a mais básica é satisfeita, a busca se concentra na satisfação da seguinte, sendo este processo determinante para a tomada de decisões. (MASLOW, 1943)

Outra perspectiva que remete aos primeiros estudos sobre motivação nas organizações é a teoria bifatorial ou teoria da motivação e higiene, de Frederick Herzberg (1968). Este estudioso investigou o que as pessoas procuram em um ambiente de trabalho e classificou as experiências motivacionais delas como as decorrentes de fatores intrínsecos, a exemplo de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade e desafios do próprio trabalho. Bem como, as experiências insatisfatórias como as decorrentes de fatores extrínsecos, ou fatores de higiene, pois



estão mais relacionadas com o ambiente de trabalho, as normas, regras administrativas e sistema de salários (PÉREZ-RAMOS, 1990).

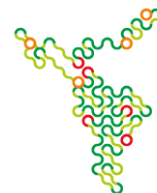
A hierarquia das necessidades de Maslow (1940) foi associada à pesquisa empírica, por Clayton Alderfer (1969), e transformada na teoria ERG, compilando os grupos de necessidades essenciais em três: existência, que se refere aos requisitos materiais básicos; relacionamento, o desejo de manter relações interpessoais; e crescimento, ligado ao desenvolvimento pessoal. Outra abordagem baseada em necessidades, é a teoria de McClelland (1961), que enfatiza as necessidades de realização, de poder e de associação, que buscam, respectivamente, a excelência nos padrões de trabalho, controle sobre as outras pessoas e manter relacionamentos interpessoais (ROBBINS, 2005).

Como exemplos de outras teorias, podem ser citadas a de fixação de objetivos, definindo que as metas claras e difíceis conduzem a níveis mais altos de produtividade; a teoria da equidade, que enfatiza a igualdade no tratamento dos funcionários; e a teoria da expectativa, sugerindo que um funcionário se sente motivado a se esforçar quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho.

O que se pode observar claramente são as influências norteadoras de cada teoria. Algumas, trazem traços muito fortes da administração para a eficiência econômica, outras já ensaiam a apresentação de aspectos favoráveis a valorização das pessoas no ambiente de trabalho, a partir do ponto que primam a busca pelo entendimento a respeito das necessidades pessoais, sua influência nas atividades laborais e, conseqüentemente, sua repercussão nos objetivos fins das organizações.

Estudos mais recentes sobre motivação, como os de Bergamini (1990,1998, 2003, 2008), realizados a partir da década de 1990, mostram uma nova perspectiva em relação ao entendimento acerca da origem da motivação para o trabalho e da relação das necessidades pessoais com os estímulos externos, na busca pela sensação de satisfação precedente ao ato motivacional. É pautada nesse entendimento que a presente pesquisa delinea seu campo conceitual buscando a compreensão sobre o que as pessoas representam a respeito do que as motiva e como a instituição na qual elas trabalham tem influenciado neste processo.

O que as pessoas representam através da construção dos significados inerentes as suas ideias é um processo que inicia no domínio individual, mas encontra no coletivo, através da linguagem e expressões, fortalecimento para construção do saber comum e orientação para as ações compartilhadas. Para Duvenn:



As representações sociais emergem, não apenas como um modo de compreender um objeto particular, mas também como uma forma em que o sujeito (indivíduo ou grupo) adquire uma capacidade de definição, uma função de identidade, que é uma das maneiras como as representações expressam um valor simbólico. (DURVENN, 2005, p.20-21)

Compreender a opinião dos participantes da pesquisa sobre os aspectos motivacionais que eles identificam no seu trabalho e como esses conceitos são construídos coletivamente pode auxiliar na formulação de um perfil motivacional do grupo, ação importante e primária ao se pensar em políticas na área de gestão de pessoas na universidade.

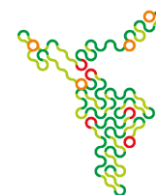
Assim como a motivação nasce intrinsecamente no indivíduo, mas necessita de fatores ou estímulos externos para ser concretizada no ato motivacional, envolvendo neste processo a comunicação e associação em grupo, as representações também requerem interação entre as pessoas para serem formadas e até recriadas. “Pessoas e grupos criam representações no decurso da comunicação e da cooperação. Representações, obviamente, não são criadas por um indivíduo isoladamente.” (MOSCOVICI, 2005, p. 41)

Gestão Universitária

Como a pesquisa está focada em uma instituição universitária, possuidora de especificidades que a diferencia no mundo das organizações, faz-se necessário estudar a gestão universitária como uma das categorias de análise e relacionar os aspectos concernentes as dimensões motivacionais percebidas por seus servidores com as ações da gestão, especialmente as que impactam diretamente no trabalho destas pessoas.

As principais características da complexa natureza das universidades estão relacionadas aos seus fins de cunho social e suas atribuições, as quais fazem referência à reciprocidade democrática de seus membros com a sociedade. Além disso, ao se tratar de UNEB, é necessário entender sua realidade multicampi e os desafios a ela relacionados, como a amplitude que as decisões precisam ter para alcançar os campi mais distantes, principalmente quanto ao aspecto da adequação às realidades locais.

Uma das observações e serem feitas como essencial à preservação das instituições universitárias é o entendimento de que sua natureza peculiar deve ser respeitada ao se planejar políticas e intervenções que serão direcionadas a elas. Aos gestores, cabe a difícil tarefa de adequar as funções meio, de cunho administrativo, ao seu importante fim pedagógico e social. Meyer Junior



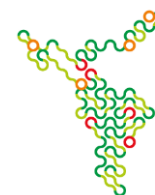
(2014) define a universidade como um sistema complexo que desafia seus administradores. Para o autor, é inegável que a administração é necessária para o funcionamento de qualquer organização social, assim como as universidades. A sua principal indagação é que tipo de administração requer uma organização acadêmica diante de sua natureza distinta, das transformações sociais e os desafios que lhe impõe o ambiente.

Existem esforços no sentido de promover uma gestão que leve em consideração estes aspectos, no entanto, as instituições universitárias vivem uma realidade cujas ações dos gestores sofrem reflexos da administração para o crescimento econômico e, além disso, está presente a herança tecnoburocrática, na qual as pessoas são guiadas para simplesmente desempenhar funções objetivando alcançar metas a serviço da competição. As relações humanas são substantivas, os espaços onde as pessoas convivem são permeados de pluralidades e diversidades. As pessoas necessitam se sentir participantes para se sentir motivadas e para que as trocas aconteçam entre os grupos e a instituição.

A UNEB conta com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), órgão administrativo fundado em 2010, com a finalidade de gerenciar o quadro de pessoal da Universidade, através de contratação, treinamento e outras atividades, cuja missão é organizar e integrar ações para a obtenção, preservação e desenvolvimento das pessoas, apoiando a qualificação e capacitação dos servidores no processo de gestão, buscando atender os requisitos legais a fim de direcionar a aplicação dos recursos na área de gestão de pessoas e direcionado esforços para melhoria da qualidade de vida dos servidores. (MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA PGDP, 2011).

É importante notar a evolução do papel dos gestores em relação às ações voltadas para gestão de pessoas, as quais, ao longo as últimas décadas, deixaram de ser somente ligadas à organização de folhas de pagamentos, contratações, demissões e cálculos de salários e vantagens para se tornar uma complexa rede de gerenciamento de práticas e políticas institucionais direcionadas ao desenvolvimento das pessoas no que tange suas habilidades profissionais, sem deixar de considerar suas necessidades individuais, tentando concilia-las aos objetivos institucionais.

Nessa perspectiva, é relevante refletir sobre como se trabalha a dimensão humana no ambiente profissional, como ela é vista pelos gestores, sua interação com a cultura organizacional e sua relação com o impacto institucional na sociedade. O estudo da motivação para o trabalho vai muito além do estímulo pontual para o alcance de melhores resultados, ele busca compreender a cadeia de valores e



necessidades que influenciam os indivíduos a desempenharem suas funções relacionadas ao trabalho. Percebe-se este viés na proposta da PGDP:

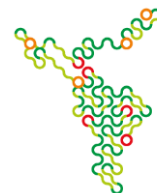
Neste sentido, a PGDP acredita que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. E sim, discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas (tradicionais) com as modernas (gestão de pessoas). (MANUAL DE PROCEDIMENTOS DA PGDP, 2011, p.16)

Apesar da evidente presença de abordagens mais contemporâneas de gestão, notadamente as teorias administrativas de modelo taylorista/fordista/weberiana ainda influenciam predominantemente a ordenação do trabalho na maioria das organizações, não só as de cunho claramente mercantilista, mas também as públicas e educacionais, as quais ainda tem nas abordagens clássica e burocrática a formação e manutenção de sua estrutura de funcionamento. Questiona-se, portanto, em se tratando de necessidades pessoais e motivação para o trabalho, os limites destas teorias para enfrentar os desafios atuais da gestão, principalmente em uma instituição pública de ensino superior.

Sander (2002), salienta que a cultura dominante de nossa época é de fundo economicista, hostil à política, que a reduz ao mundo dos profissionais da política, vislumbrando apenas o seu lado negativo. No entanto, as soluções para estes problemas têm a ver com as decisões governamentais; com correlação de forças, de como elas disputam os espaços na sociedade; com a capacidade social de manusear recursos de poder; com a institucionalidade política; e, sobretudo, com disposição ética para conviver e fazer das diferenças sociais engrenagens da vida coletiva, enriquecendo-a ao invés de dilacera-la.

Ao se refletir sobre a realidade das práticas que envolvem a administração de instituições universitárias, percebe-se a iminente necessidade de rever principalmente modelos prontos e até importados de teorias administrativas cuja aplicação nas universidades causam preocupação por serem incompletos e inadequados à sua realidade. As percepções sob a ótica da administração universitária são influenciadas pela pressão por produtividade, gerando conflitos entre duas lógicas opostas: uma voltada para o mercado, algo bastante tangível, e outra orientada pela lógica acadêmica, algo intangível e de difícil mensuração.

Conclusões



Os resultados decorrentes da revisão bibliográfica realizada na primeira etapa da pesquisa apontam para discussões pautadas na evolução histórica do conceito de motivação e como o assunto tem sido tratado atualmente, especialmente quando se fala na motivação baseada em necessidades pessoais. Evidenciou-se também a importância de se considerar, nas pesquisas sobre motivação, as aspirações e necessidades individuais e das pessoas como grupo diante do desempenho de suas funções laborais.

As peculiaridades relacionadas à gestão universitária devem ser ponderadas no estudo, sobretudo quanto ao desafio de se manter uma instituição social deste tipo em meio às ações privatizantes do ensino superior no Brasil; a herança burocrática e a interferência do Estado, sejam estas através das políticas aplicadas ou do controle do financiamento; e as dificuldades de equilíbrio entre aspectos administrativos e pedagógicos. Sem esquecer, contudo, das características particulares do modelo multicampi adotado pela UNEB.

A partir das aferições realizadas, até o momento, sobre algumas matrizes teóricas da motivação para o trabalho e da gestão universitária, estabeleceu-se a expectativa acerca do que a pesquisa pode evidenciar ao descrever o campo, ao procurar identificar o que os sujeitos pensam sobre o que os motiva para o trabalho, como esses pensamentos são comunicados e compartilhados no grupo, quais as consequências deste estado para os fins institucionais e como as indicações teóricas poderão ser abordadas a partir dessas representações. Para Duvenn (2005, p.22) “as representações podem ser o produto da comunicação, mas também é verdade que, sem a representação, não haveria comunicação”. Tomando por base a representação dos sujeitos em foco e sua inter-relação com os pressupostos analíticos, pretende-se traçar o perfil motivacional melhor adequado para instituições complexas como as universidades e em especial as de características multicampi e multiregional como é o caso da que caracteriza o universo de análise em questão.

Referências

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 1, n. 2p. 63-67, jan. 2003. Disponível em < <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf> >. Acesso em 08 jul. 2017.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana**: objetivos, missões e afrodescendência [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 272 p. ISBN 978-85-2320-893-6. Available from SciELO Books <http://books.scielo.org>



CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, 2003.

COUTINHO, Maria C. et al. **O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária**: entre dificuldades e realizações. Psicol. cienc. prof., Brasília, v. 31, n. 1, p. 96-109, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932011000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2017.

DUVEEN, Gerard. Introdução: o poder das ideias. In: MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais**: Investigações em psicologia social. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

FIALHO, Nadia H. **Educação Superior no Brasil**: Universidades Estaduais à deriva? Caderno de Pesquisa Esse in Curso (Salvador), v. 11, p. 29-54, 2013.

MASLOW, Abraham H. **A Theory of Human Motivation**. Psychological Review. Washington-DC, Vol. 50, N. 4, July, 1943. Disponível em: <<http://content.apa.org/buy/1943-03751-001>> Acesso em: 19 jul. 2017.

MEYER JR, Vitor. **A prática da administração universitária**: contribuições para a teoria. Revista Universidade em Debate, v.2, n.1, 2014.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais**: Investigações em psicologia social. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia-USP, São Paulo, 1(2): 127-140, 1990.

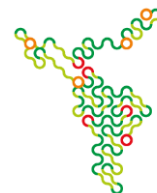
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

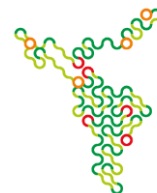
SANTOS, Boaventura S.; ALMEIDA FILHO, Naomar. **A universidade no século XXI**: para uma universidade nova. Lisboa: Almedina, 2008.

SENGE, Peter. **As pessoas não são recursos**. Entrevista concedida a Rubén Eiras e publicada na revista Executive Digest. [1999]. Disponível em: http://www.janelanaweb.com/reinv/senge_rh.html. Acesso em: 02/04/2018.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Manual de Procedimentos da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**. Salvador, 2011. Disponível em: <<http://www.uneb.br/pgdp/files/2011/11/Manual-de-Procedimentos-da-PGDP.pdf>> Acesso em 20 jul. 2017.



VERGARA, Silvia C. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo, 2000.



REGISTRO ACADÊMICO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO E SEUS ELEMENTOS ESSENCIAIS DE IDENTIFICAÇÃO

Joelma Boaventura Da Silva¹

Lídia Boaventura Pimenta²

Resumo

O presente estudo discutiu o registro acadêmico no contexto da origem de dados e informações para o planejamento institucional. É uma pesquisa de natureza descritiva com revisão bibliográfica e documental, para alcançar o objetivo de identificar a contribuição dos dados cadastrais dos alunos de graduação de uma instituição universitária que subsidiam seu processo de planejamento. Os resultados obtidos da pesquisa revelaram que tais dados de identificação são de extrema riqueza e importância para o planejamento estratégico da Instituição de Ensino Superior e consequentemente essencial para a organização e funcionamento da graduação.

Palavras-Chave: Registro Acadêmico. Universidade. Graduação. Planejamento. Gestão Universitária.

Abstract

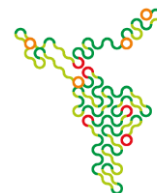
The present study discussed the academic record in the context of the data source and information for institutional planning. The following report has been developed using descriptive research methods and documental bibliography researches in order to identify the contribution of the registration data of students in universities which subsidise their planning process. The results obtained from the research reveal that the identification data requested by the university for students registration is extremely useful and important for the strategic planning of the Tertiary Institution and, consequently, essential for the organisation and operation of the graduation.

Keywords: Academic Registry. University. Graduation. Planning. University Administration.

Introdução

¹ Joelma Boaventura da Silva. Advogada e Docente. Mestra em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação - UNEB - (2016). Especialista em Metodologia do Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação pela UNEB (2009). Graduada em Direito pelo Centro Universitário Jorge Amado (2009). E-MAIL: jbomfim.adv@gmail.com. <http://lattes.cnpq.br/2223262046618158>

² Lídia Boaventura Pimenta. Administradora e Docente. Doutora em Educação pela UFBA (2007). Mestre em Educação pela UFBA (2000). Especialista em Auditoria Interna pela Universidade Católica de Salvador (1995). Graduada em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Bahia (1983). UNEB. UNIJORGE. E-MAIL: lpimenta@uneb.br. <http://lattes.cnpq.br/3435098579830145>.

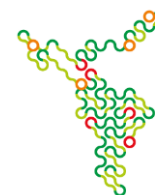


Este trabalho discute o uso de dados e informações oriundos da matrícula dos estudantes nos cursos de graduação para o planejamento acadêmico, administrativo e financeiro nas Universidades e com respaldo na inquietação das autoras em evidenciar a relação entre os dados e informações que são solicitados aos alunos na matrícula, principalmente a primeira matrícula na instituição e o uso destes no cotidiano da vida acadêmica. Desta forma, formulamos o seguinte questionamento: como os dados cadastrais dos estudantes de graduação de uma instituição universitária subsidiam seu processo de planejamento? O qual subsidiou o estabelecimento do objetivo geral a seguir: conhecer a relação dos dados cadastrais dos estudantes de graduação e o processo de planejamento na instituição universitária. O percurso metodológico foi constituído por pesquisa de natureza descritiva e abordagem qualitativa, combinada com pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, composta pela ficha de matrícula adotada por instituição universitária e a legislação pertinente aos itens previstos na mencionada ficha de matrícula. O artigo está assim disposto: abordagem do papel dos cursos de graduação no processo de planejamento institucional; análise dos elementos essenciais das fichas de matrícula de graduandos e considerações finais.

1. Breve abordagem quanto ao Processo de Planejamento da Universidade

A estrutura colegiada da universidade representada pelos conselhos superiores e das unidades universitárias, colegiados de curso de graduação, bem como a natureza de ação – desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, em diversas áreas de conhecimento e a especificidade dos profissionais que atuam na instituição, docentes e técnico-administrativos, têm demandado de seus dirigentes instrumentos que subsidiem o processo de tomada de decisão e proporcionem o desenvolvimento da gestão que subsista às contingências contemporâneas.

Utilizando como referência o conceito básico de administração, tomada racional de decisões, com a finalidade de alocar os recursos de maneira eficiente e assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pela instituição (SILVA, 2004), aos gestores universitários cabe a implementação do processo administrativo, caracterizado neste estudo pelo conjunto de atividades que efetivam a ação da universidade junto à sociedade, composto pelas etapas de planejamento, organização, direção e controle, a partir da compreensão de que a universidade tem características semelhantes às de qualquer outra organização, posto que é constituída por lei, ou seja intencionalmente criada, possui



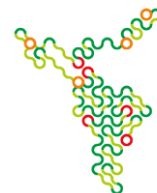
objetivos estabelecidos, quadro de profissionais composto e com funções descritas, recursos financeiros e materiais disponibilizados, núcleo de direção e comunicação.

Neste estudo a etapa planejamento é objeto de discussão considerando sua relação com informações obtidas junto ao Registro Acadêmico. Entendemos que o planejamento deve anteceder à realização das ações, e compreende as seguintes etapas: diagnóstico da situação existente em todas as áreas; identificação da necessidade de bens e serviços; definição dos objetivos para a ação da organização; discriminação e quantificação de metas, seus custos e quem será o responsável pela realização da ação. Neste contexto, como instrumental utilizado na gestão de uma universidade, o planejamento procura cumprir as seguintes funções: apoiar o processo de tomada de decisão; conferir identidade institucional nas decisões, bem como orientar a implementação das ações na mesma. O resultado do processo de planejamento constitui-se no plano, caracterizando-se como instrumento norteador para o desenvolvimento das ações nas diferentes áreas e níveis da organização (MEYER JR., 1988).

Para Cardim (2004) a gestão de uma instituição de educação superior deve ser estruturada com base em três requisitos: compreender o que é a instituição, identificar a comunidade para a qual são oferecidos os serviços, suas características econômicas, sociais, culturais, artísticas, dentre outras e estabelecer objetivo que norteie a ação da universidade, a fim de imprimir a identidade da instituição em suas diversas atividades. Atualmente, constituem-se como principais instrumentos de gestão utilizados nas universidades o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Planejamento Estratégico, Plano de Execução Anual (PEA), Avaliação Institucional e Projeto Pedagógico do Curso.

O ensino de graduação abrange a primeira área de atuação da universidade. É o primeiro acesso da sociedade com a educação superior. Em atenção à participação deste no processo de planejamento, seja de longo, médio ou curto prazo, é caracterizado pelas seguintes informações por período letivo: número de vagas; número de matrículas; expectativa de concluintes; salas de aula e turnos de funcionamento das turmas; fluxo e previsão de oferta dos componentes curriculares e respectivo quadro docente; especificidades de laboratórios e equipamentos; ampliação do acervo; previsão da oferta de aula de campo.

O planejamento institucional agrega todas as áreas de atuação da universidade e permite que o desempenho de suas atividades aconteça lastreado em uma programação elaborada pela

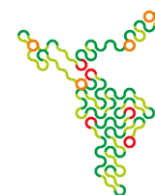


comunidade. Reconhecemos que ainda não existe uma cultura de planejamento para o contexto universitário, contudo por força da legislação, este foi iniciado, e as informações necessárias devem ser estruturadas em sistemas informacionais. A forma de coleta destas informações começa na matrícula do ingressante, através do Registro Acadêmico, cujo detalhamento será exposto no próximo tópico.

1. Registro Acadêmico: conhecendo o estudante

O Registro Acadêmico inicia na ficha cadastral ou de matrícula preenchida pelo ingressante, ou sua atualização em semestres seguintes. Tal ficha é analisada desde a conceituação dos elementos, passando por sua disposição sequencial até a inferência de sua utilidade. Cadastro, por GUIMARÃES (2005, p. 39) é “Registro onde são armazenados dados de interesse para a administração pública ou para empresas, bancos e outros fins.”, portanto o registro armazena os dados de interesse para alguém e dados são fragmentos do cadastro, que pertencem a um terceiro e que são classificados, organizados, armazenados junto a outrem que possuem interesse sobre os mesmos (os dados e o terceiro). Há interesse, logo, significância e por que não inferir, há utilidade.

A matrícula é conceituada juridicamente por GUIMARÃES (2005, 405) enquanto “inscrição em registros públicos para legalizar o exercício de algumas funções ou garantir o gozo de certos direitos”. Por tal conceituação, legaliza-se a função de discente ingressante na Universidade e garante o gozo de direitos. Identificação por Guimarães (2005, p. 348) é “qualificação da pessoa e determinação de suas características peculiares, medidas antropométricas, fotografia para que possa ser conhecida.” O elemento “características peculiares que auxiliam no reconhecimento” é em muito facilitado pela presença da imagem (fotografia), por isso os registros armazenam imagem facial dos seus cadastrados. Cabe um destaque concernente à existência de dados mínimos do órgão cadastrador, e, portanto, no caso, dados da Universidade, como o nome, localidade e sua vinculação jurídica-hierárquica, quando houver, com outros setores.



2. Contribuição da Ficha de Matrícula no Processo de Planejamento da Universidade

Os itens presentes na identificação cadastral, de maneira basilar, são: nome, data de nascimento, naturalidade, nacionalidade, estado civil, cor/raça, endereços postal e eletrônico, informes de identificação civil, financeiro, militar e eleitoral.

Nomear alguém indica que aquele ser deixou de ser nascituro¹ e passou a ter personalidade jurídica², ou seja, existe de fato e de direito para o mundo civil. É também a “designação que a distingue das demais pessoas e a identifica no seio da sociedade”, conforme ensina Gonçalves (2012, p.148). A importância do nome civil é extrema, pois “é aquele dado à pessoa desde o nascimento, registrado no cartório civil das pessoas naturais e, que, com as exceções da lei, deve acompanhá-la por toda vida” (GUIMARÃES, 2005, 418). A composição do nome é protegida pelo Código Civil, artigo 16, *in verbis*: “toda pessoa tem direito ao nome, nele compreendido o prenome e o sobrenome”. Algumas situações já previstas em lei são divisoras de águas para garantir a lisura cadastral como o uso de agnomes³ para distinguir pessoas pertencentes a uma mesma família e que tenham o mesmo nome; e os gêmeos e irmãos com prenomes iguais devem ter prenomes duplos para reforçar a distinção e garantir a individualidade civil de cada um. O nome da pessoa só pode ser alterado nos casos já previstos em lei, sendo assim, aquele que faz o cadastro na Universidade, não deve cometer erros na grafia ou ordem do nome da pessoa. O prenome pode ser formado por um ou até três nomes e é de livre escolha dos pais desde que não exponha o nascido ao ridículo conforme preconiza a Lei de Registros Públicos, artigo 55 parágrafo único.⁴ Através do Decreto Federal de nº 8.727/2016⁵, permite-se uso do nome social para indivíduos travesti e transexuais no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Tal uso incide sobre o prenome, não autorizando mudanças no sobrenome, pois este tem repercussões de parentesco e filiação. Algumas instituições educacionais públicas estaduais adotaram o disposto no supracitado decreto para fins cadastrais. O sobrenome é

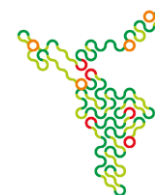
¹ . “Nascituro é o que já está por nascer, mas já concebido no ventre materno”(p.222). “É um titular de direitos em formação” (Amaral. 2003;223). [...] tem expectativa de direitos que se consolida com o nascimento com vida” GUIMARÃES, 2005;416)

² Personalidade Jurídica: “ afirmar que o homem tem personalidade é o mesmo que dizer que ele tem capacidade para ser titular de direitos.” GONÇALVES. 2005 ; 95)

³ Agnomes tem regulamentação na lei de Registros Públicos, Lei 6.015/73, em especial no artigo 63. Exemplos de agnomes: Sobrinho, Filho, Neto, Junior.

⁴ Os ofícios de registro civil não registrarão nomes suscetíveis de expor ao ridículo os seus portadores. Artigo 55 § único Lei 6.015/73.

⁵ Art. 1º, que conceitua nome social da seguinte maneira como “designação pela qual, a pessoa travesti ou transexual, se identifica e é socialmente reconhecida”.

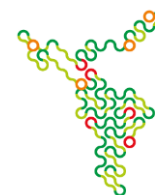


uma extensão do prenome, reflete a filiação e vincula também ao estado civil, quando os portadores adotam nome do consorte ou o dispensam. Quanto ao registro de adultos que já tenham alterado seu estado civil, é possível mudança com inclusão de sobrenome do consorte quando da passagem de solteiro para casado. Essa inclusão não é mais obrigatória por força do Código Civil. A retirada do sobrenome do consorte, por divórcio, é permitida, não sendo a mesma obrigatória, mas decorre da escolha dos divorciados. É possível alterações do sobrenome cadastrado no Registro Acadêmico com base em documento público, válido e atualizado.

O nascimento⁶ determina que o indivíduo foi inserido no mundo jurídico legalmente com direitos garantidos. O documento que atesta o nascimento com vida e imprime um nome ao nascido é a Certidão⁷ ou Registro de Nascimento. Algumas informações concernentes à Certidão de Nascimento são essenciais para o Registro Acadêmico, a saber: data, local, genitores, sexo. A data de nascimento é composta de três elementos indispensáveis: dia, mês e ano. A atenção recai sobre os nascidos em ano bissexto, para os quais a lei determina que seja registrado normalmente a data 29/02, e que não impede a contagem da idade em anos sequenciados com base no dia primeiro de março. O informe do ano deve ocorrer usando os quatro algarismos evitando assim situações obscuras. A data de nascimento indica exatamente a idade da pessoa registrada, se esta é maior de idade por decorrência temporal, e, portanto apta para o exercício ou não dos atos da vida civil. O local de nascimento estabelece a naturalidade e nacionalidade. A lei exige que o registro de nascimento seja feito no município do nascimento. Com o intuito de evitar que a localidade apresente dubiedade, fruto de homônimos, acrescenta-se a esta informação a abreviatura do Estado (ente federado) ao qual pertence aquele município. No Brasil há uma significativa ocorrência de cidades homônimas por isso não deve negligenciar detalhe algum referente ao local de nascimento, sob pena de incorrer em confusão jurídico-administrativa. Salientamos que a informação do Estado no qual nasceu o ingressante fornece dados úteis para a Universidade lastrear ações referentes à permanência dos discentes, fomentando vagas em residência universitária ou concessão de bolsa de auxílio moradia.

⁶ “Ocorre o nascimento quando a criança é separada do ventre materno” (GONÇALVES. 2012, 101) “Início da vida extra-uterina, o nascimento com vida que marca o começo da personalidade humana, detentora desde então de direitos, salvaguardados por lei desde a concepção”. (GUIMARÃES, 2005, 415)

⁷ “Certidão é um documento fornecido por oficial público, escrivão ou serventuário ou funcionário competente, no qual reproduz, textualmente e de forma autenticada, escrito original, assento extraído de livro de registro, notas públicas, peças judiciais.” (GUIMARÃES, 2005, 159)



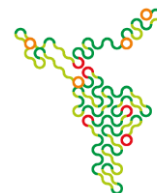
Em tempos de Sistema de Seleção Unificada (Sisu), a naturalidade aponta para a migração estudantil e a permuta cultural.

A nacionalidade é conceituada enquanto vínculo jurídico-político de uma pessoa com um país seja com base no local do nascimento, seja pelo vínculo sanguíneo com os genitores ou pelo nascimento em território nacional. A informação da nacionalidade pode ser vinculada a convênios de parcerias técnicos-científicas ou intercâmbios universitários, ou ainda programas culturais que se efetivam na matrícula de estrangeiros junto à Universidade. Outros desdobramentos desta informação correspondem à oferta de curso de idiomas, intercâmbio linguístico, internacionalização das Universidades e a oferta de cursos binacionais.

Os ingressantes na Universidade declaram seu sexo, que epistemologicamente sintetiza as características físicas reprodutivas designadas em masculino ou feminino, seguindo a orientação biológica. Existe muita associação das terminologias sexo e gênero, a qual é esclarecida por Laranjeiras (2008; 240), sendo sexo “as diferenças entre homens e mulheres, as quais incluem o que difere dos pontos de vista genético, hormonal, reprodutivo e físico” e o gênero, sendo “a variabilidade entre homens e mulheres que é atribuível às influências ambientais, como a sociedade, a cultura e a história”. Portanto, gênero incide sobre papéis sociais, não implicando na identificação físico-reprodutiva. Para fins de cadastro universitário, leva-se em consideração o sexo e não o gênero, pois no uso diferenciado do nome social já se contemplaria a abordagem de gênero como mencionado em tópico anterior.

O estado civil do indivíduo tem caráter temporário e vincula a função familiar. Segundo Guimarães (2005, 300) “é o enquadramento da pessoa física no Direito, como solteira, casada, divorciada, viúva, morta, maior, pai, filho etc”. Desta forma, depreendemos bem o caráter temporário e mutável do estado civil, pois a pessoa pode passar de um estado inicial originário de filho (a) solteiro (a) para casado e pai/mãe ou ainda migrar para divorciado (a) ou viúvo (a). Não há retorno para o estado civil de solteiro (a). Após Constituição Federal de 1988, o estado civil de companheiro ou convivente⁸ passou a ter repercussão jurídica, pois são equiparáveis a entidade familiar. Para efeito de Registro Acadêmico, o informe sobre estado civil remete a constituição familiar, maioria também, e tem ainda uma repercussão sobre o sobrenome dos cadastrados, pois a depender da

⁸ “Malgrado os autores em geral não considerem o estado de companheiro, a união estável é reconhecida como entidade familiar pela Constituição Federal. Trata-se de situação que produz efeitos jurídicos, conferindo a quem nela se encontra direito a alimentos, a meação, a benefícios previdenciários, etc.” (GONÇALVES, 2012, 169)



mudança de estado civil em decorrência de ato jurídico, o nome familiar (sobrenome) deverá ser acrescido, suprimido ou modificado necessitando de atualização do estado civil junto à Universidade para expedição de documentos importantes como histórico escolar, certidões e diplomas.

A Lei Federal nº 12.711/2012 instituiu a reserva de vagas para discentes negros e índios advindos de escolas públicas. Esta lei foi chamada de lei das cotas raciais, mas deveria ser denominada a lei de acesso igualitário étnico. A informação da etnia na ficha cadastral implica na obrigatoriedade das Universidades Públicas ofertarem vagas étnicas e cumprirem preceito constitucional da redução das desigualdades sociais. Este dado, talvez seja o mais político de todos e também o mais democrático, pois permite que o ingressante autodeclare seu pertencimento étnico.

Dois conceitos são correlatos ao endereçamento do ingressante. Os conceitos de domicílio e residência. Domicílio civil ou real é “onde a pessoa vive com sua família e mantém relações de caráter civil” (GUIMARÃES, 2005, p. 278) enquanto que a residência é o “lugar onde a pessoa fixa, temporariamente, a sua morada com ou sem a intenção de nela permanecer sempre” (GUIMARÃES, 2005, p. 483). Observamos que ambas remetem a moradia e local em que a pessoa possa ser encontrada para efeitos legais, sendo que o domicílio tem caráter permanente, definitivo, conforme esclarece Gonçalves (2012), é a sede jurídica da pessoa, enquanto que a residência tem caráter provisório. O domicílio contém o endereço oficial para receber documentos e ser encontrada para fins jurídicos. A discussão sobre domicílio recai na manifestação de endereço postal, real, físico e não sobre endereço eletrônico, virtual. Devido à dinâmica midiática e interativa do século XXI, o endereço eletrônico tornou-se uma ferramenta auxiliar para a comunicação entre as instituições e seus partícipes, sendo assim cada ingressante universitário informará um endereço eletrônico (e-mail) ou receber um e-mail institucional fornecido pela própria instituição de educação superior. O principal objetivo deste componente do registro acadêmico é a comunicação acadêmica entre a instituição universitária e o discente.

A identificação civil é efetivada através de vários documentos, mas a Carteira de Identidade ou Registro Geral (RG) é a mais costumeira e contém a transcrição da certidão de nascimento ou de casamento, gerando um documento de menor tamanho e fácil de portar com recursos tecnológicos como a digitalização que em muito contribui para a segurança do documento. Para se entender a



importância da identificação civil, a Lei Federal nº 7.116/83 disciplina a expedição e validade das carteiras de identidade, ressaltando que sua validade estende-se a todo território nacional⁹.

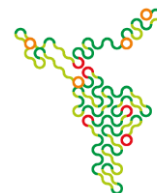
A identificação fiscal é feita através do Cadastro de Pessoas Física (CPF), disciplinado pela Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil Nº 1548/2015. Os elementos essenciais do CPF estão disciplinados no § 2º do art. 4º da referida instrução normativa, a saber: “I - o nome da pessoa física; II - o número de inscrição; III - a data de nascimento; e IV - a data e hora da emissão e o código de controle que deverão ser utilizados para comprovar a autenticidade do comprovante.” Ressaltamos que o número obtido por tal cadastro é único conforme prevê o art. 5º da supracitada instrução normativa. Como se depreende da transcrição acima, o nome e a data de nascimento constante deste cadastro reiteram as informações do registro geral civil, não podendo haver divergências entre os informes dos dois documentos. Desta forma, para fins da ficha cadastral, anota-se o número do CPF, pois as demais informações constantes deste documento já foram contempladas na referida ficha através dos documentos discutidos anteriormente.

Aos homens que ingressam na Universidade é exigida identificação militar através do documento denominado de Carteira de Reservista ou documento que comprove a situação de dispensados¹⁰ do citado serviço. Para fins de cadastro universitário são exigidos o número do Cadastro de Alistamento Militar (CAM) e o informe da Região Militar (RM) na qual o ingressante se alistou ou da qual foi dispensado.

O título de eleitor é o documento de identificação eleitoral com validade em todo território nacional, que habilita participar das eleições no Brasil e atestam que o indivíduo está em dia com as obrigações políticas. A inscrição e uso do título de eleitor são regulamentados pela Lei Federal Nº 4.737/1965 e seus subsequentes decretos atualizadores. Algumas observações com base nesta lei são importantes: dados da Carteira de Identidade e na ausência desta, a certidão de nascimento e informe do domicílio do eleitor. Para efeito do registro acadêmico, serão anotados os números referentes ao título de eleitor, seção e zona eleitorais.

⁹ Lei 7.116 Art 1º - A Carteira de Identidade emitida por órgãos de Identificação dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios tem fé pública e validade em todo o território nacional.

¹⁰ “Todos os brasileiros ao atingirem a idade de 18 (dezoito) anos, através do ALISTAMENTO, apresentam-se prontos para o cumprimento do sagrado dever do Serviço Militar. Contudo, em virtude da impossibilidade de incorporação ou matrícula de todos nas Organizações Militares e, portanto, por motivos alheios a própria vontade, muitos são dispensados do Serviço Militar inicial, fazendo jus ao Certificado de Dispensa de Incorporação.



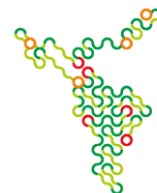
Considerações Finais

O objetivo deste estudo consiste em conhecer a relação dos dados cadastrais dos estudantes de graduação e o processo de planejamento na instituição universitária, Ressaltamos que o planejamento universitário está abordado, de forma inicial resultante de uma primeira análise no intuito de situar o leitor da relação das informações coletadas na ficha de matrícula e o citado planejamento. Em atenção ao discutido acima, a ficha de matrícula ou cadastral é estruturada pelos seguintes itens: nome, data de nascimento, naturalidade, nacionalidade, estado civil, cor/raça, endereços postal e eletrônico, informes de identificação civil, financeiro, militar e eleitoral.

O nome, designação que distingue a pessoa e a identifica no seio da sociedade, informa à instituição universitária quem é o(a) nosso(a) estudante, bem como ao inserir o registro temos o quantitativo de discentes da instituição, gerando o número de matrícula para cada estudante. Em seguida, o local de nascimento relata à equipe da universidade a existência de estudantes oriundos de outras regiões ou mesmo de outros países, o que traz o aspecto de permuta cultural. Em complementação, contudo sob outra ótica, observamos que o domicílio informa o endereço onde o (a) estudante é encontrado(a) em relação ao recebimento de documentos e para fins jurídicos. A informação do domicílio também possui estrita aderência à permanência do discente na Universidade, pois fornece dados úteis quanto ao fomento de vagas em residência universitária ou concessão de bolsa de auxílio moradia.

Na ficha de matrícula consta ainda a indicação do sexo, prevendo também a informação do gênero, o que indica a possibilidade de uso diferenciado do nome social, previsto em legislação. Em relação à identificação civil exigida pela legislação brasileira, esta fica a cargo da Carteira de Identidade ou também chamada de Registro Geral (RG) e, na mesma linha, para a identificação fiscal é o Cadastro de Pessoas Física (CPF). Complementa ainda a ficha de matrícula a identificação militar através da de Carteira de Reservista, da qual são exigidos o número do Cadastro de Alistamento Militar (CAM) ou a informação referente à Região Militar (RM) onde o estudante se alistou ou foi dispensado.

A pesquisa evidencia, de maneira prévia, que os dados e informações apresentados com o preenchimento da ficha de matrícula servem para auxiliar o planejamento das ações na instituição universitária, sendo uma de suas fontes de consulta. Registramos que após a matrícula o estudante garante seus direitos de assistir aulas, ser avaliado, participar da vida acadêmica através do ensino,



pesquisa e extensão, assumir representação de seus colegas, participar de decisões colegiadas, ser assistido por programas e ações de acolhimento social, ter residência estudantil ou bolsa de auxílio permanência, ter atendimento de acessibilidade, quando for o caso de deficiente em qualquer especificidade. Estes direitos demandam instalações físicas, corpo docente e técnico administrativo, acervo entre outras demandas, e conseqüentemente, exige a previsão de alocação de recursos físicos e financeiros. Esta alocação de recursos e priorização de realização de atividades integram o processo de planejamento, cuja finalidade consiste em possibilitar a sistematização de ações e atividades da universidade para a etapa seguinte, isto é a implementação destas ações e atividades, colocar em prática, a fim de assegurar o atendimento de forma ordenada e equânime, e atingir o objetivo da instituição.

Referências

AMARAL, Francisco. **Direito civil: Introdução**. 5 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003

BRASIL. Lei Federal Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, institui o Código Civil.

_____. Decreto-lei Nº 1908, de 26 de dezembro de 1939, Institue o "Dia do Reservista. Diário Oficial da União - Seção 1 - 28/12/1939 , Página 29299

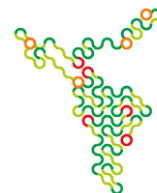
_____. Lei Federal Nº 12.037, de 1º de outubro de 2009, dispõe sobre a identificação criminal do civilmente identificado, regulamentando o art. 5º, inciso LVIII, da Constituição Federal.

_____. Lei Federal Nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, assegura validade nacional as Carteiras de Identidade regula sua expedição e dá outras providências.

_____. Lei Federal Nº 4.375, de 17 de agosto de 1964, lei do Serviço Militar.

_____. Lei Federal Nº 4.737, de 15 de julho de 1965, institui o Código Eleitoral.

_____. Decreto Nº 8.727, de 28 de abril de 2016, dispõe sobre o uso do nome social e o Reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis e transexuais no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional



_____. Decreto Nº 8.727, de 28 de abril de 2016, dispõe sobre o uso do nome social e o reconhecimento da identidade de gênero de pessoas travestis e transexuais no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

_____. Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil Nº 1548, de 13 de fevereiro de 2015, dispõe sobre o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), publicada no Diário Oficial da União de 19/02/2015, seção 1, pág. 10.

CARDIM, Paulo Antonio Gomes. Gestão Universitária em Tempos de Mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional: Uma nova Visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 223 – 237.

DICIO. **Dicionário Online de Português, definições e significados de mais de 400 mil palavras**. Todas as palavras de A a Z. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/ficha>> Acesso em: 18 mar. 2017.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Coordenação Maria Baird Ferreira, Margarida dos Anjos. 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010

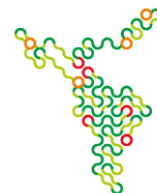
GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**. Vol. 1. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2012

GUIMARÃES. Deocleciano Torrieri. **Dicionário Técnico Jurídico**. 7 ed. São Paulo: Rideel, 2005

HTTP://G1.GLOBO.COM. G1. **Uma em cada 11 cidades do país tem uma homônima**. Disponível em: /brasil/noticia/2014/04/uma-em-cada-11-cidades-do-pais-tem-uma-homonima.html.> Acesso em: 24 mar. 2017

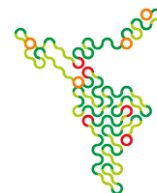
HTTP://WWW.MILITAR.COM.BR. **Guia do reservista e do dispensado do serviço militar**. Capturado em 21.04.2017

LARANJEIRAS, Ana Rita. **Saúde, sexo e gênero : factos, representações e desafios** / Vasco Prazeres, coord. ... [et al]. - Lisboa : DGS, 2008. - 137 p. : il. ISBN 978-972-675-181-6.



MEYER Jr., Victor. **Administração universitária: considerações sobre sua natureza e desafios.** Trabalho apresentado no Seminário Internacional de Administração Universitária de Costa Rica, agosto de 1988.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.



RELATO DE EXPERIÊNCIAS NA MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS: CAPTAÇÃO DE RECURSOS POR EMENDAS PARLAMENTARES

Ana Cleide Santos de Souza¹
Lídia Boaventura Pimenta²
José Tadeu Neris Mendes³

Resumo: O estudo de natureza qualitativa, de metodologia estudo de caso, aborda a mobilização de recursos como estratégia de financiamento complementar no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A captação comumente adotada está associada à busca de fundos de investimento, já a mobilização de recursos consiste no “conjunto das estratégias institucionais voltadas à mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma organização”. (ARMANI, 2008, p. 72). Desta forma, optou-se pela mobilização em substituição ao termo captação, considerando o envolvimento dos docentes e aspectos tecnológicos, em especial a modalidade das transferências voluntárias, prevista no Orçamento da União e destinada aos entes federados, pelas emendas parlamentares individuais ou de bancada. Na UNEB, o processo de mobilização de recursos tem início na orientação para elaboração dos programas e os projetos em atenção aos editais de fomento. Tais instrumentos demandam conhecimento quanto à estrutura de: construção de indicadores; realização de pesquisas e estudos; tratamento de dados; fundamentação necessária à evidencição da relevância; metodologia, tecnologia e contribuições das propostas em termos de impacto; resultados e alcance social e avaliação (SOUZA, 2016). Ressalta-se que a iniciativa de mobilização de recursos amplia a conquista de novas parcerias e credencia a comunidade acadêmica a potencializar sua atuação no desenvolvimento das regiões do Estado da Bahia.

Palavras-chave: Recursos. Mobilização. Universidade.

REPORT ON EXPERIENCES IN THE MOBILIZATION OF RESOURCES: raising funds through Parliamentary Amendments

Astract: The qualitative study, proposing case studies, addresses the mobilization of resources as a complementary financing strategy within the scope of the State University of Bahia (UNEB). The funding that is commonly used is related to the search for investment funds, since the mobilization of resources has been "a set of institutional strategies aimed at mobilizing all kinds of resources

¹ Mestra pelo Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador/Ba. E-mail: anacleide0707@gmail.com.

² Professora Doutora, vice coordenadora do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Atua na área de pesquisa sobre a temática Universidade, com ênfase na gestão e estrutura. Integra o Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (EdUReg), Salvador/Ba. E-mail: lpimenta@uneb.br.

³ Aluno regular do mestrado profissional do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Salvador/Ba. E-mail: josetadeumendes@gmail.com.



necessary for the sustainability of an organization." (ARMANI, 2008, page 72). In this way, the mobilization was chosen as a substitute for the term funding, considering the involvement of teachers and the technological aspects, especially the voluntary transfers modality, foreseen in the Budget of the Union and destined to the federated entities, by the individual or bench parliamentary amendments. At UNEB, the resource mobilization process begins with the orientation towards the creation of programs and projects for the attention of the development bids. Examples of tools required in relation to the structure of: building indicators; conducting research and studies; data processing; necessary justification for the disclosure of relevance; maximum, technical and impact policy in terms of impact; results and social outreach and evaluation (SOUZA, 2016). It should be emphasized that the resource mobilization initiative enhances the achievement of new partnerships and accredits the academic community by enhancing its activities in the development of the regions of the State of Bahia.

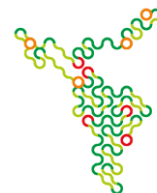
Keywords: Resources. Mobilization. University.

Este trabalho de natureza qualitativa, amparado na metodologia de estudo de caso, apresenta o relato de experiência acerca da mobilização de recursos na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), oportunidade que se discute sobre o financiamento da educação superior, tem como principal objetivo destacar a importância do planejamento de políticas para mobilização de recursos, no âmbito das Instituições de Educação Superior (IES) da esfera pública.

Enquanto a captação comumente adotada, está intimamente associada à busca de fundos de investimento, a mobilização de recursos amplia esta expectativa, pois representa “o conjunto das estratégias institucionais voltadas à mobilização de todos os tipos de recursos necessários à sustentabilidade de uma organização”. (ARMANI, 2008, p. 72).

Neste sentido, por questão de abrangência das ações necessárias à obtenção de recursos, optou-se pela definição de “mobilização”, em substituição da comumente abordada “captação”, visto que o primeiro envolve muito mais que os recursos financeiros, abrangendo atuação profissional, aspectos tecnológicos, materiais ou imateriais. E, como modalidade de fonte disponível, faz um recorte de análise nas transferências voluntárias, via emendas parlamentares, na dimensão de uma ação estratégica para a mobilização de investimentos, voltados ao apoio direto à gestão da universidade, ação que permite o atendimento a temas específicos de interesse dos projetos estruturantes, tanto no campo acadêmico da graduação, pesquisa, extensão e pós-graduação, contemplando também a estrutura física.

A motivação dos autores, servidores técnicos administrativos e docente da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), integrantes do quadro da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), decorre da percepção de como as instituições de educação superior, mantidas pelo setor público,



notadamente aquelas com abrangência *multicampi* e multiregional, pouco utilizam em seu planejamento a estratégia de acesso a fomentos externos ao Orçamento Anual disponibilizado pelo Tesouro, conforme evidenciado nos Relatórios Quadrimestrais publicados no Portal da Universidade.

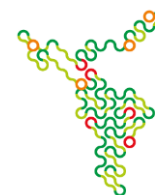
Esse “engessamento” ao orçamento anual tem como consequência impasses e retrocessos, quando se trata de traduzir os benefícios públicos da ação universitária (ensino, pesquisa, extensão) em práticas sociais, visto que o montante disponibilizado não vem suprimindo os investimentos necessários para as ações universitárias, de acordo com as manifestações dos gestores, bem como das representações dos segmentos da mencionada comunidade acadêmica, amplamente divulgadas.

Neste contexto, o estudo evidencia que dentre as possibilidades possíveis, encontram-se a modalidade das transferências constitucionais, legais e voluntárias, todas ligadas ao orçamento da União e destinadas aos entes federados (Estados, Distrito Federal e Municípios) e dos Estados da Federação para os municípios e órgãos da esfera pública municipal e estadual. Sendo a forma mais recorrente as emendas parlamentares individuais ou de bancada, que compõem o quadro das Transferências Voluntárias.

Os autores propõem, a partir deste estudo, destacar a pertinência da mobilização de recursos através das emendas parlamentares na UNEB. Vale salientar, no entanto, que os recursos, não são apenas financeiros, mas também políticos, materiais, técnicos e de apoio ao exercício funcional, o que preconiza que toda estratégia de aproximação e acesso a fontes de recursos deva ser também uma estratégia de mobilização política. Isto é, nessa ótica, não se capta recursos financeiros de determinada fonte, mas se desenvolve uma estratégia de construção de uma relação política com potenciais parceiros/apoiadores.

Nas universidades públicas, o processo de captação de recursos tem início na orientação de como elaborar os programas e os projetos para obter financiamento sejam materiais ou serviços. Este, demanda o domínio de múltiplos conhecimentos inerentes à elaboração de projetos, a exemplo de: participação dos envolvidos; construção de indicadores; realização de pesquisas e estudos; tratamento de dados; fundamentação necessária à evidenciação da relevância; metodologias, tecnologia e contribuições das propostas em termos de impacto; resultados e alcance social e; por conseguinte, a realização de avaliações (SOUZA, 2016).

Conscientes da diversidade de ações desenvolvidas pela comunidade universitária, da escassez de recursos para viabilização dos mesmos, bem como de que os docentes e técnicos



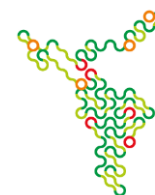
administrativos possuem fundamental posição na elaboração de projetos, este texto pretende nortear autores de projetos de pesquisa e extensão, quanto aos procedimentos gerais que viabilizem a participação em editais publicados por agências de fomento ou na conquista de novas parcerias para junto à comunidade acadêmica da UNEB, potencializar sua atuação no desenvolvimento nos municípios e regiões do Estado da Bahia.

Aspectos relacionados ao financiamento da educação superior e à mobilização de recursos

Em sua maioria, no Brasil, as universidades públicas são autarquias, sob regime especial, com autonomia administrativa para criar os seus próprios cursos, tendo patrimônio e receita próprios. A maior concentração pertence à esfera federal, tendo em vista que cabe ao governo da União a responsabilidade de oferecer a educação de nível superior (BRASIL, 1996). Contudo, os estados e municípios também possuem suas instituições, muitas vezes como forma de oportunizar maior acesso à educação superior, considerando o reduzido número de instituições federais. Ressalta-se que a citada autonomia convive sob a tutela do Estado, em virtude da execução orçamentária, financeira, contábil e patrimonial estar atrelada à legislação específica da Administração Pública.

Independente da esfera administrativa à qual a instituição está vinculada, Fialho (2012), relata que as grandes universidades se encontram instaladas em ambientes que tendem a possuir melhores condições econômicas, políticas, sociais e culturais, resultantes de um processo histórico vivenciado no Brasil desde a época da colonização.

No Estado da Bahia, de acordo com INEP/MEC (2014), no Estado da Bahia existiam 116 IES, assim distribuídas: 5 federais, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) e Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF); 4 estaduais Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC); e 108 da iniciativa privada. O avanço das instituições federais tem início a partir do início da década de 2000, com a criação da UNIVASF (BRASIL, 2002) e UFRB (BRASIL, 2005). Antes, apenas o Tesouro Estadual mantinha o acesso à Educação Superior na capital e no interior do território baiano, através de suas instituições, sendo a primeira, a UEFS, constituída em 1970, seguida pela UNEB já em 1983. Esta manutenção causa até hoje certa disputa com a educação básica quanto à



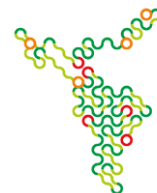
alocação de recursos, posto que o orçamento destinado à educação superior está incluso no montante correspondente aos 25% da receita resultante de impostos, dos quais a administração estadual é obrigada a plicar anualmente, de acordo com o disposto no art. 212 da Constituição Federal de 1988. (BRASIL, 2017a)

E, neste cenário de instabilidade do financiamento da educação superior, que a maioria das instituições de educação superior público no país apresenta expectativas análogas em suas ações para captar recursos, geralmente o anseio inicial dos docentes e estudantes é de esgotar as possibilidades no âmbito de sua universidade, na busca pela disputa de apoio para investir em projetos. Em segundo, começa o anseio de sair dos muros e participar dos editais de fomento. É notório o anseio por parcerias para assegurar a realização de projetos de pesquisa a fim de propiciar aos estudantes a vivências e discussões sobre temáticas atuais que contribuirão com a formação profissional e cidadã.

A definição de mobilização de recursos, adotada neste artigo, difere da proposta de captação, que segundo Worth (1993; p. 10-11), é um processo que visa a objetivos ou grupo de objetivos específicos, que requerem uma pessoa com habilidades para a captação em modelo diferentes de desenvolvimento, que se refere a todas as operações que envolvem a captação, ou seja, as relações e comunicações entre as Instituições e os possíveis doadores ou parceiros, e ainda requer um administrador com capacidade de captação e habilidades estratégicas no processo.

A ideia de mobilização de recursos, enunciada por Armani (2008, p. 72) possibilita que toda estratégia de “aproximação e acesso a fontes de recursos deva ser também uma estratégia de mobilização política”. Esta percepção se encaixa no cenário de inserção estadual da educação superior, visto que montantes oriundos do Tesouro oscilam conforme o momento econômico, o que exige uma estratégia de construção de relação política com potenciais parceiros/apoiadores. Assim, a mobilização de recursos deve se colocar como “intermediação coerente entre identidade política e sustentabilidade institucional. Isso muda completamente o sentido do planejamento das ações de mobilização e recursos”. (ARMANI, 2008, p. 73).

Neste estudo, por razões de delimitação de análise, foi feita a opção pelas emendas parlamentares federais, visto que são as modalidades previstas no orçamento público da União, conforme disposto no art. 165 da Constituição Federal, para o atendimento das mobilizações de recursos que atendam aos requisitos da intermediação política, através de representantes diretos das organizações interessadas, que buscam investimentos para assegurar o cumprimento de suas missões



institucionais. O orçamento público da União, até 2014 disponibilizava quatro tipos de emendas: individual, de bancada, de comissão e da relatoria.

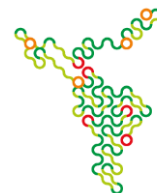
Em 2015, acabaram-se as emendas individuais, de autoria de cada senador ou deputado. As emendas de bancada, portanto coletivas, são elaboradas pelos parlamentares de estados e regiões em comum. As emendas da relatoria são formuladas pelo deputado ou senador que, naquele determinado ano, foi escolhido para produzir o parecer final sobre o Orçamento – o denominado Relatório Geral. Há ainda as emendas dos relatores setoriais, destacados para emitir parecer sobre assuntos específicos divididos nas áreas temáticas do orçamento, a saber: Infraestrutura, Educação, Planejamento e Desenvolvimento Urbano, Fazenda, Poderes do Estado e Representação, Saúde, Agricultura e Desenvolvimento Agrário, Trabalho, Previdência e Assistência Social, todas as emendas são submetidas à votação da Comissão Mista de Orçamento (CMO).

Para que sejam viabilizadas as transferências voluntárias, ou seja: recursos financeiros repassados pela União aos Estados, Distrito Federal e Municípios em decorrência da celebração de convênios, acordos, ajustes ou outros instrumentos similares, cuja finalidade consiste na realização de obras e/ou serviços de interesse comum (BRASIL, 2017g), é imprescindível que a entidade pleiteante se informe sobre os programas federais disponíveis, cujo desenvolvimento preveja ações no Estado e que vão ser implementados no decorrer do exercício pelos Ministérios e Secretarias Federais. Assim, é fundamental a existência de diagnósticos fidedignos que subsidiem os projetos, os quais devem diferenciar no processo de seleção técnica. Em complementação, a equipe de coordenação do projeto deve: ter conhecimento e domínio na operacionalização do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse da União (SICONV)¹; efetuar a gestão das propostas de trabalho encaminhadas; e boa articulação técnica e política em Brasília.

O processo de mobilização de recursos, junto ao orçamento público obedece a uma análise de aderência aos programas dos governos federal e estadual. O objeto do convênio precisa ter relação direta com os programas dispostos no Plano Plurianual (PPA), no qual os programas iniciados com o número vinte possuem os recursos passíveis de viabilização via Emendas Parlamentares.

Do objeto do convênio nasce o projeto, que deverá ser acompanhado de Termo de Referência, Plano de Trabalho, Cotações e Planilha de Cotação, e encaminhados ao setor responsável da

¹ É um grande banco de dados, uma ferramenta, sob o comando do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Tecnologia.



instituição para providências e encaminhamentos. Através do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e controle no Ministério da Educação (SIMEC)¹, obtêm-se o detalhamento e as orientações para o cadastramento dos projetos e de emendas, provavelmente aprovadas.

Os parlamentares, autores das emendas deverão ter o cadastro junto ao SIMEC, *on-line*, com a finalidade de realizar a indicação das entidades beneficiadas e a distribuição dos recursos de suas emendas. No caso do projeto ser aceito, este será submetido às exigências do SINCONV, cujo Portal foi aprimorado em 2012. Esta etapa visa dar prosseguimento à elaboração do termo de convênio, contendo os detalhes a serem cumpridos pelos docentes coordenadores do projeto, seguida da assinatura dos partícipes, publicação do Diário Oficial da União e início da execução do projeto com a correspondente execução orçamentária e financeira.

As opções de emendas parlamentares propostas para cada ano obedecem a um prazo para envio à Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República (SRI/PR), por intermédio do Sistema Integrado de Planejamento e Secretaria de Logística Orçamento (SIOP). Este, porém, ocorre em função da Lei Orçamentária Anual (LOA), no mês de maio ou abril, caso haja eleições para os cargos dos poderes executivos e legislativos.

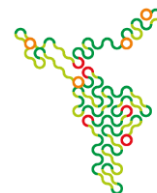
A experiência da Uneb na mobilização de recursos

A Universidade do Estado da Bahia possui como principal característica a sua natureza *multicampi*, composta por 29 departamentos e presente em 24 municípios do Estado da Bahia, oferece 123 cursos de graduação presencial, a pós-graduação *stricto sensu* que conta com 18 programas (17 mestrados e 01 doutorado), e 12 cursos na modalidade da educação à distância, em funcionamento em 47 polos (UNEB, 2017a).

Sua primeira experiência com um processo planejado para a mobilização de recursos ocorreu em 2006, quando o titular da Unidade de Desenvolvimento Governamental (UDO) foi designado pela Reitoria para criar estratégia de aumentar a mobilização de recursos² por parte da UNEB visto que a UESC estava conseguindo muitos recursos via emendas parlamentares. Assim, ele solicitou da UDO

¹ Portal operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e monitoramento das propostas *on-line* do governo federal na área da educação (BRASIL, 2017d)

² Naquele momento foi designado o termo captação de recursos.



que observasse a forma com que a UESC estava lidando com o processo, visto que existia um diferencial, pois ela atuava em parceria com fundações (SOUZA, 2016).

Até aquele momento a UNEB apresentava dificuldades na operacionalização da mobilização, pois a sua principal fonte de recursos, além das transferências do orçamento anual do Estado da Bahia, eram as oportunidades dos editais da Agência de Fomento do Estado e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), sempre insuficientes.

Nesse movimento, em busca de estratégias para mobilizar recursos, a criação de um manual para apresentar aos gabinetes dos parlamentares por outra Universidade motivou a implantação de metodologia com o objetivo de alavancar o planejamento das ações a fim de mobilizar recursos no interior da UNEB.

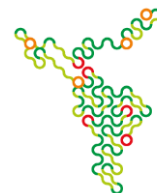
A primeira delas foi constituir a equipe para programar o processo de captação de recursos via emendas parlamentares, que elaborou um Catálogo de Projetos, composto por modelo de resumo do projeto para que as unidades universitárias adotassem como referência, e elaborassem os projetos, transformados em pleitos apresentados aos parlamentares.

Outra importante ação foi a implantação do Sistema Integrado de Planejamento (SIP), um Banco de Dados com interface em outros sistemas e ferramentas utilizados pela Instituição. Ele constitui um instrumento de planejamento e gerência, subsidiando os Departamentos, Centros e a Administração Central, no Planejamento Institucional.

E, por fim o lançamento de uma série de informes com instruções técnicas para orientar a comunidade acadêmica e esclarecer dúvidas sobre assuntos como a celebração e renovação de contratos e convênios, procedimentos licitatórios e prestação de contas através da Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC), em parceria com a Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

Estas estratégias passam a apresentar os primeiros resultados em 2008, quando a UNEB teve um ótimo resultado na aprovação de projetos via emendas parlamentares. Em 2009 a UNEB repetiu a proposta da criação de novo Catálogo e como resultado conseguiu maior êxito ainda, aproximadamente em torno de 4 milhões de reais. (SOUZA, 2016).

Vale registrar algumas situações enfrentadas no primeiro ano de iniciativa quanto à apresentação de proposta para emendas parlamentares: (a) vários projetos aprovados não tiveram o recurso liberado; (b) vários projetos aprovados enfrentaram dificuldades na execução pela



universidade, pois o recurso não foi liberado na integralidade de suas parcelas no período previsto do convênio. (c) os recursos repassados no ano anterior sem a correspondente execução do projeto no exercício seguinte, em consequência, o montante final não foi liberado e a UNEB devolveu os valores recebidos e não executados.

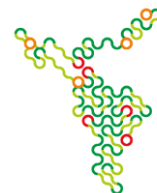
Em 2010 foi mantida essa estratégia na universidade, contudo a experiência não foi exitosa, pois existiam os problemas da baixa execução em 2009 e ainda os resíduos de 2008 concernentes às emendas liberadas, porém sem execução financeira. Para os parlamentares esta situação é delicada, pois houve a aprovação do projeto, a assinatura do convênio, mas a execução não atendeu às expectativas, e, portanto, o objeto do convênio não foi atingido, sem investir o recurso liberado.

De acordo com os dados levantados por Souza (2016), após 2010, a estratégia para a mobilização via emendas foi modificada, sendo adotada como metodologia atrair novos participantes, divulgar junto aos departamentos (unidades universitárias) e estimular o cadastramento diretamente no SICONV. Na data previamente agendada os projetos foram enviados à Reitoria, compatibilizados observando os requisitos da documentação e, em seguida encaminhados a Brasília. A fase seguinte consiste no acompanhamento por parte da Universidade, pelo SIMEC, pois, como o montante já vem destinado para determinado projeto, há que se garantir a tramitação específica para a celebração do convênio, situação que somente ocorre quando o projeto é aprovado.

Apesar dos bons resultados obtidos inicialmente, não houve continuidade, e quando comparados a outras instituições, principalmente as federais, se apresentam aquém. Diante desse contexto, percebe-se que a UNEB ainda enfrenta muitos desafios para mobilizar recursos, e a identificação desses maiores entraves requer revisão das estratégias adotadas e a utilização de novas metodologias para a mobilização de recursos.

E, a partir desta experiência, marcada pela descontinuidade, dificuldade em avaliar os projetos enviados e o despreparo das pessoas envolvidas. Um dos aspectos observados durante a pesquisa de Souza (2016) refere-se ao detalhamento das informações dos projetos, posto que muitos docentes ou técnicos administrativos ao escrevê-los tiveram dificuldade de especificar tecnicamente as demandas de custeio e investimento.

Outro aspecto está relacionado à execução, visto que em alguns convênios foram acrescentados itens não previstos no projeto originalmente aprovado, situação que exige a complementação via alocação de recurso pelo orçamento do próprio departamento, e que muitas



vezes não tem o total necessário. Outras vezes o projeto não foi elaborado em aderência aos critérios definidos, pois contemplava ações não previstas no programa onde a emenda parlamentar estava alocada. Os docentes e técnicos administrativos desconheciam a linguagem da programação orçamentária, seus códigos, dificultando o trabalho da equipe, tanto para a apresentação como depois dos projetos aprovados.

E, no contexto das Universidades, nota-se que falta conhecimento dos servidores envolvidos no processo quando se fala em estrutura ou composição orçamentária, da execução do projeto e processo de prestação de contas. A Instituição Universitária deve promover *workshop* ou oficinas que instrumentalizem seu quadro de servidores em relação aos aspectos orçamentários, a fim de subsidiar quando da elaboração de projetos para a submeter a financiamentos.

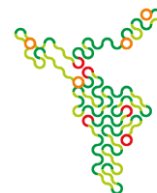
Considerações finais

Este artigo abordou os desafios da busca por investimentos, sob a perspectiva da “mobilização de recursos” na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), sob a forma de relato das experiências, especificamente em relação às emendas parlamentares como estratégia de minimizar os impactos das restrições orçamentárias enfrentadas pela Instituição.

Oliveira (2008), esclarece o papel do poder legislativo neste tipo de financiamento das políticas educacionais no Brasil, posto que o processo de captação de recursos via emendas parlamentares foi implementado com a promulgação da PEC 358/2013, aprovada como Emenda Constitucional Nº 86, de 17 de março de 2015, referente ao orçamento impositivo que tornou obrigatória a execução de emendas parlamentares até o limite de 1,2% da receita corrente líquida.

Ainda assim, para Souza (2016), a captação de recursos pela Universidade, via emendas parlamentares, é uma discussão que vem despertando o interesse dos docentes pesquisadores, técnicos administrativos da UNEB e gestores, compreendida como uma forma de fomento para o ensino, a pesquisa, a extensão ou ainda, concomitantemente, a gestão na instituição universitária.

O papel estratégico das universidades, em especial do setor público, objetiva colocar suas ações a serviço do desenvolvimento social, econômico e cultural. Com efeito, ao investigar o desempenho da UNEB em relação à celebração de convênios decorrentes de emendas parlamentares e dos respectivos repasses de recursos no período definido, constata-se que a atuação da Universidade ainda é pequena, porém a sua abrangência territorial lhe permite uma melhor classificação nesta área



entre instituições públicas de ensino superior. A estratégia seria aproximar a Universidade dos parlamentares federais, possibilitando aos parlamentares conhecerem a abrangência da atuação universitária, seja as áreas de conhecimento, os tipos de atividades, ou a especialização do seu quadro de pessoal docente ou técnico administrativo.

A UNEB enfrenta muitos desafios para captar recursos e ainda há questionamentos sobre este processo, sendo necessária a implantação de metodologia que promova e subsidie os docentes e técnicos administrativos na elaboração de projeto, de maneira a garantir que a execução física, orçamentária e financeira transcorra em fluxo normal, assegurando o alcance do objetivo e resultado pretendidos.

Referências

ARMANI, Domingos. **O sentido do planejamento na mobilização de recursos**. In: SILVA, Rogério Renato; LUBAMBO Paula. (Orgs.) Mobilizar. A experiência do programa de formação em mobilização de recursos. Recife: Gráfica Provisual, 2008. P.72.

BAHIA. **Lei Estadual Nº 2.784, de 24 de janeiro de 1970**. Autoriza o Poder Executivo a instituir sob a forma de Fundação, a Universidade de Feira de Santana e dá outras providências.

_____. **Lei Estadual Nº 66, de 1 de junho de 1883**. Cria a Universidade do Estado da Bahia.

_____. **Lei Estadual Nº 10.473, de 27 de junho de 2002**. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco.

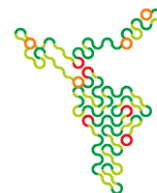
_____. **Lei Estadual Nº 1.151, de 29 de julho de 2005**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e dá outras providências.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 30 set. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 30 set. 2017.

_____. **Ministério do Planejamento e Gestão**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em 30 set. 2017.

_____. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 30 set. 2017.



_____. **Emenda Constitucional Nº 86 de 17 de março de 2015.** Dispõe sobre o orçamento impositivo. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc86.htm>. Acesso em 27 set. 2017.

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). **Manual para usuários do Sistema SIMEC – Módulo Emendas.** 1ª versão. 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Manual_SIMEC_Modulo_Emendas.pdf>. Acesso em 27.

_____. **Portal da Transparência.** Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/glossario/DetalheGlossario.asp?letra=t>> Acesso em: 10 set. 2017.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior, 2014.** 99 p. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf>. Acesso em 20 out. 2017.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidades Estaduais no Brasil:** pauta para a construção de um sistema nacional articulado de educação. Revista Faeeba Educação e Contemporaneidade, v. 1, p. 81-94, 2012.

OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. **Políticas Educacionais no Brasil:** Qual o Poder do Legislativo? Curitiba: Prottexto, 2008.

SOUZA, Ana Cleide S. **A Participação das Emendas Parlamentares no processo de Captação de Recursos Federais: um estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) no período de 2010 a 2013.** 2016. Diagnóstico (Mestrado). Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação (GESTEC), Salvador. 161.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – 2013-2017.** Salvador: Uneb/Proplan, 2013a. Disponível em: <http://www.Uneb.br/proplan/files/2013/07/PDI-2017_WEB.pdf>. Acesso em 21 set. 2017.

_____. **Plano de Metas (2010-2013).** Disponível em: <http://www.uneb.br/prograd/files/2010/01/Plano_De_Metas_Reitoria-2010_02mar10.pdf>. Acesso em 21 set. 2017.

_____. **Relatório Anual de Atividades 2011.** Salvador: Uneb/Proplan. Disponível em: <<https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2017/05/RADC-final-2011.pdf>>. Acesso em 21 set. 2017.

_____. **Sistema Integrado de Planejamento.** Disponível em: <<http://www.sip.uneb.br/manual/index>>. Acesso em 22 set. 2017.

WORTH, M. J. **Defining Institutional Advancement, Development and Fund raising.** In: Educational Fund Raising Westport (CT): Oryx Press, 1993. P.10-11.