



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS I**



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E TECNOLOGIA
APLICADAS À EDUCAÇÃO (GESTEC)**

Lucília Ventim Bonfim

**PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E
ATITUDES**

Salvador

2022

Lucília Ventim Bonfim

**PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E
ATITUDES**

Projeto de Pesquisa apresentado ao
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
em Gestão e Tecnologias Aplicadas à
Educação (GESTEC),

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Lessa
Santos Costa

Salvador

2022

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

VENTIM BONFIM, LUCIDIA

PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS,
HABILIDADES E ATITUDES / LUCIDIA VENTIM BONFIM. - Salvador,
2022.

127 fls : il.

Orientador(a): Prof.ª Dra. Patrícia Lessa Santos Costa.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da
Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Campus I.
2022.

1.Gestão Universitária. 2.Pós-Graduação. 3.Conhecimentos .
4.Habilidades . 5.Atitudes.

CDD: 378

Dedico esta pesquisa a Loló, a criança linda e solitária, que fez as escolhas possíveis, foram essas escolhas que me trouxeram até aqui! Ló, saiba que você conseguiu e sempre mereceu todo o amor que sonhava ter! Receba vibrações de amor da pessoa que você manteve viva e em frente. Dedico a você Loló, porque, sem os seus devaneios, a vida teria sido muito mais difícil, você a tornou um caleidoscópio de lindas e doces descobertas.

AGRADECIMENTOS

E aprendi que se depende sempre, de tanta, muita, diferente gente. Toda pessoa sempre é as marcas das lições diárias de outras tantas pessoas. É tão bonito quando a gente entende que a gente é tanta gente, onde quer que a gente vá. É tão bonito quando a gente sente que nunca está sozinho por mais que pense estar. É tão bonito quando a gente pisa firme nessas linhas que estão nas palmas de nossas mãos. É tão bonito quando a gente vai à vida nos caminhos onde bate, bem mais forte o coração. E aprendi.

(GONZAGUINHA, 1982)

Agradecer significa, para mim, soprar ao vento as sementes do amor, do carinho e do acolhimento que recebi em todos os momentos da vida para que elas possam germinar em todos os lugares por onde eu passar. A minha caminhada só foi e é possível pelas mãos que me acolhem e fazem eu acreditar no poder transformador do amor.

A GRA DE ÇO

A Olorum pela vida!

A Şàngó, dono do meu Ori, por me dar força e coragem para lutar pelas coisas nas quais acredito! Káwó Kábìèsílè!

À Oyá, por todas as vezes que tomou a minha frente e varreu com seu vento a negatividade!

A Oxalá, por me proteger com o seu manto!

A Omolu, por curar as feridas da minha alma!

A Oxossi, por me transformar numa caçadora de sonhos!

À Oxum, por ter me dado tanto, a sua doçura contagiou meu coração!

À minha mãe Iracema Ventin Bomfim por ter doado uma parte de si para nós, seus filhos.....sem essa parte nós não teríamos conseguido ultrapassar os portões da Academia.

À minha filha, pelos ensinamentos diários: com Luísa aprendi e ainda continuo aprendendo a conjugar o verbo amar.

A Emilio Cerchiaro, pelo carinho e, acima de tudo, por tratar, o tesouro da minha vida, com amor e respeito.

Aos meus irmãos, Luciano, Cacau e André, por me fazerem perceber que mesmo saindo de um mesmo lugar, podemos ser totalmente diversos e ao mesmo tempo termos algo em comum.

A Fábio Roberto, pelo compartilhamento dos conhecimentos e, principalmente, pelo carinho e acolhimento. A sua companhia durante o Mestrado representou o diálogo e construção de aprendizados profícuos. Considero a sua presença na minha vida um presente de Omolu.

À Iêda Balogh, uma amiga que me desafia, com seu jeito único e peculiar, por acreditar em mim.

A Luciano, meu irmão, por ter me dito palavras incentivadoras e que confortaram a minha alma criança que ainda habita em mim.

À Guigui, pela escuta atenta, acolhedora e amorosa. Uma filha de Oxum, que como sua mãe, exala amor e doçura.

À Cris Sarmiento, o farol do nosso Coletivo Mães do Arco-Íris, pelo compartilhamento nas lutas pela vida e direitos de nossas filhas.

À minha amiga Anna e à família Batista-Oliveira por me mostrar a importância da família. Gratidão por me fazer sentir parte de sua família.

A Adilton, pela amizade e ensinamentos.

À minha Orientadora, Professora Dra. Patrícia Lessa Santos Costa, simplesmente Pat. A sua compreensão, escuta atenta e paciente se tornaram alento e incentivo para que eu pudesse chegar até o final.

Aos componentes da banca examinadora, Prof.^a Dr.^a Carla Liane Nascimento dos Santos, Prof.^a Dr.^a Iêda Rodrigues da Silva Balogh, Prof. Dr. Marcelo Silva de Souza Ribeiro pela disponibilidade e pelas importantes contribuições.

Aos sujeitos da pesquisa, pela cooperação.

Aos professores, funcionários da secretaria, colegas do GESTEC, do Grupo de Pesquisa InterGesto e Grupo de Pesquisa Gamela pela partilha de conhecimentos e aprendizados.

A todos os amigos que a vida me deu, mas que por algum motivo não estão mais caminhando ao meu lado, pela amizade.

A todos que me ajudaram nesta vida e também em outras vidas.

A todos que largaram as minhas mãos, obrigada pelo aprendizado!

Mo dúpé gbogbo! Mo dúpé fún gbogbo!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa Multicampia.....	55
Figura 2 – Mapa Pós-Graduação 2019.....	56
Figura 3 – Áreas de Conhecimento (CAPES).....	57
Figura 4 – Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu por Área de Conhecimento.....	58
Figura 5 – Programas de Pós-Graduação - Cursos por Nível e Modalidade.....	58
Figura 6 – Programas de Pós-Graduação Cursos (por Nível).....	59
Figura 7 – Programas de Pós-Graduação - Evolução 2000-2019.....	60
Figura 8 – Etapas da análise de dados qualitativa.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – O perfil dos participantes da pesquisa – Gênero.....	74
Tabela 2 – Perfil dos pesquisados quanto ao tempo de serviço.....	76
Tabela 3 – Perfil dos pesquisados quanto ao tempo que exerce função de gestor da pós-graduação.....	77
Tabela 4 – Perfil dos pesquisados quanto ao exercício de cargo de gestão anteriormente.....	78
Tabela 5 – Perfil dos pesquisados quanto à carga horária diária.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Número de instituições de educação superior, por organização acadêmica e categoria administrativa.....	20
Quadro 2 – Relação de campi por município agregado e por território de identidade.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil dos pesquisados - Idade.....	75
Gráfico 2 – Perfil dos pesquisados – Formação Acadêmica.....	76
Gráfico 3 – Grau de Importância – Indicador Conhecimento.....	84
Gráfico 4 – Percentual do Grau de Importância – Indicador Conhecimento.....	85
Gráfico 5 – Percentual Comparativo Grau de Importância – Indicador Conhecimento.....	85
Gráfico 6 – Percentual do Grau de Importância – Indicador Habilidade.....	88
Gráfico 7 – Grau de Importância – Indicador Atitudes.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI-5	Ato Institucional n. ° 5
AID	Agency for International Development
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFETS	Centros Federais de Educação Tecnológica
CETs	Centros de Educação Tecnológica
CF	Constituição Federal
CHA	Competências, Habilidades e Atitudes
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DE	Dedicação Exclusiva
DEDC I	Departamento de Educação – Campus I
EaD	Ensino a Distância
ETFBA	Escola Técnica Federal da Bahia
GERES	Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior
GESTEC	Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação
IES	Instituições de Ensino Superior
IFS	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MPED	Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade
MPEJA	Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos
MPED	Mestrado Profissional em Educação e Diversidade
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIT	Plano Individual de Trabalho
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PNPG	Plano Nacional de Pós-Graduação
PÓS-CRÍTICA	Programa de Pós-Graduação em Crítica Cultural
PPGBVeg	Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Vegetal
PPGEcoH	Programa de Pós-graduação em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental

PPGEDUC	Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade
SNPG	Sistema Nacional de Pós-Graduação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
URJ	Universidade do Rio de Janeiro
USAID Internacional	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento
USP	Universidade de São Paulo

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo investigar, analisar e compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades com a finalidade de responder à questão central da investigação sobre qual o perfil do gestor da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB – e quais as necessidades para a efetiva aplicação de uma gestão integrada? Para tanto, foram formuladas três questões norteadoras que foram respondidas ao final do processo investigativo: qual o perfil atual dos gestores da Universidade do Estado da Bahia? Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Universidade do Estado da Bahia? Quais ferramentas de gestão auxiliam os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia na tomada de decisão? Para a consecução do objetivo pretendido foi realizado um estudo de natureza aplicada, abordagem qualitativa, composto de pesquisa exploratória, descritiva, documental e obtenção de dados no campo através de formulário disponibilizado de forma online, com questões semiestruturadas, tendo como respondentes os gestores dos programas de pós-graduação da Uneb selecionados de forma intencional, cujo processo de aplicação do questionário ocorreu entre setembro de 2021 e janeiro de 2022. Na análise do questionário semiestruturado foi utilizada a técnica da análise de conteúdo, cujo resultado forneceu como produto, além, do diagnóstico sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia, a Sugestão de Plano de Desenvolvimento de Gestores da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia.

Palavras-Chave: Gestão Universitária. Pós-Graduação. Conhecimentos. Habilidades. Atitudes.

ABSTRACT

The present work aims to investigate, analyze and understand the competences required for postgraduate managers at the Universidade do Estado da Bahia regarding the knowledge, skills and attitudes necessary for the performance of their activities in order to answer the central question of investigation on what is the profile of the postgraduate manager of the Universidade do Estado da Bahia – UNEB – and what are the needs for the effective application of an integrated management? To this end, three guiding questions were formulated and answered at the end of the investigative process: what is the current profile of the managers of the Universidade do Estado da Bahia? What are the necessary knowledge, skills and attitudes (CHA) for managers at the Universidade do Estado da Bahia? What management tools help postgraduate managers at the Universidade do Estado da Bahia in decision making? In order to achieve the intended objective, a study of an applied nature was carried out, with a qualitative approach, consisting of exploratory, descriptive, documentary research and obtaining data in the field through a form available online, with semi-structured questions, having as respondents the managers of the programs intentionally selected, whose questionnaire application process took place between September 2021 and January 2022. In the analysis of the semi-structured questionnaire, the technique of content analysis was used, the result of which provided a diagnosis as a product about the knowledge, skills and attitudes (CHA) necessary for postgraduate managers at the University of the State of Bahia.

Keywords: University Management. Postgraduate studies. Knowledge. Skills. Attitudes

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA, QUESTÃO CENTRAL E OBJETIVOS.....	21
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	22
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	28
2 A UNIVERSIDADE: ORIGENS, CAMINHOS E DESTINOS	30
2.1 ORIGENS E CAMINHOS DA UNIVERSIDADE.....	30
2.2 OS CAMINHOS DA UNIVERSIDADE NO BRASIL.....	38
2.3 A PÓS-GRADUAÇÃO: ENTRE DOIS MUNDOS.....	47
2.4 A UNIVERSIDADE MULTICAMPI.....	50
2.5 O UNIVERSO UNEBIANO.....	52
3 OS CONHECIMENTOS, ATITUDES E HABILIDADES NECESSÁRIOS AO GESTOR UNIVERSITÁRIO	61
3.1 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES.....	61
3.2 GESTOR UNIVERSITÁRIO.....	63
4 DESENHO METODOLÓGICO: APONTANDO CAMINHOS PERCORRIDOS	66
4.1 MÉTODOS DE ANÁLISE: NATUREZA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	66
4.2 LÓCUS DA PESQUISA.....	67
4.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	68
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	72
5.1 TRATAMENTO DOS DADOS.....	72
6.0 INTERPRETANDO OS DADOS: CONSTRUINDO O DIAGNÓSTICO	74
6.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	74
6.2 PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	80
6.3 PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS – INDICADORES.....	83
6.3.1 Percepção das Competências Gerenciais – Indicador Cognitivo Conhecimentos	83
6.3.2 Percepção das Competências Gerenciais – Indicador Comportamental Habilidades	87
6.3.3 Percepção das Competências Gerenciais – Indicador Comportamental Atitudes	90

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICE A.....	102
APÊNDICE B.....	109
ANEXO A.....	127
ANEXO B.....	128

1 INTRODUÇÃO

O mundo pós-moderno vem passando por profundas modificações, exigindo que as organizações, sejam elas privadas ou públicas, tenham que estar preparadas para acompanhar essas transformações. No ambiente acadêmico torna-se imprescindível que o gestor universitário reúna os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades dentro de uma complexa rede de forças ambientais, na qual as instituições são afetadas por tendências e sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais, ou seja, pelos elementos do ambiente externo à instituição.

Desta forma, as universidades públicas brasileiras estão inseridas dentro desse contexto de profundas transformações políticas, sociais, e, conseqüentemente, administrativas: a administração é fortemente influenciada pelo ambiente externo. Assim sendo, conforme atesta Chauí (2003), grandes são os desafios que essas instituições precisam transpor, quer seja em virtude da complexidade inerente a esse tipo de instituição, quer seja em função das exigências da sociedade atual.

A universidade é um reflexo da estrutura da sociedade em que está inserida, assim como da forma como as relações sociais ocorrem, portanto, é, em essência, uma instituição social. Desta forma, “é possível observar no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem as divisões e contradições da sociedade” (CHAUÍ, 2003, p. 05).

Para a autora, a universidade pública é reconhecida e legitimada como uma instituição social, entretanto possui atribuições específicas que as faz ter autonomia quando comparada às demais instituições sociais.

Portanto, a partir das transformações sociais do século XX, as instituições de ensino superior se tornaram essenciais no processo de construção da cidadania, fortalecendo o conceito de universidade enquanto instituição social associada à democratização do saber.

Contudo, Chauí (2003), salienta que na década de 90, com a ascensão do neoliberalismo¹ no Brasil, houve uma reformulação do Estado, e como consequência,

¹ O neoliberalismo defende a redução do tamanho do Estado. Defende o fim de seu protagonismo na intermediação das relações entre capital e trabalho. Desta forma, conquistas sociais, garantidas pelo Estado, à custa de grandes movimentações sociais, pressões históricas da sociedade civil são relativizadas e apontadas como ônus para o desenvolvimento econômico.

as políticas públicas educacionais foram fortemente influenciadas por essa doutrina. Diversas mudanças ocorreram no âmbito da universidade pública, a concepção de universidade como uma instituição social, onde educação é compreendida como um direito público, deu lugar à ideia de organização, na qual a educação é vista como um serviço. Portanto, dentro desse contexto, a universidade deixa de questionar a sua própria existência, a sua função social, pois, busca atingir a eficácia e os seus objetivos na busca por resultados. Desta forma, passa a atuar como concorrente das demais organizações dentro da lógica de mercado.

A constante redução de recursos financeiros destinados às universidades públicas, assim como a mercantilização do ensino público superior e a perda da identidade dessas instituições, fez com que a universidade pública desviasse seus valores como instituição social e começasse a atuar determinada pela lógica do mercado buscando atingir objetivos particulares.

Na visão de Chauí (2003), esses fatores fizeram com que a universidade pública se desviasse do seu principal papel, enquanto instituição social associada à democratização do saber. Passando a atuar como uma organização, cuja finalidade é ser um mero prestador de serviços à sociedade. A partir do momento em que teve o seu papel reduzido, tornando-se, tão somente, uma organização, a universidade abdicou da formação e da pesquisa e começou a trilhar o caminho da competição fragmentada.

Como consequência direta dessas transformações, há muito questionamento quanto ao caráter público das universidades. As mudanças no conceito e formação dessas instituições aliadas às necessidades da sociedade contemporânea perante à universidade pública, demonstram que é urgente e imprescindível que as universidades pensem e ponham em prática mecanismos que reforcem o seu papel enquanto instituição social.

Boaventura de Sousa Santos (2005), ainda na década de 90, salientou no seu livro *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade* da crise, que desde àquela época, a universidade passava por uma série de conflitos, dedicando um capítulo ao tema: *da ideia de universidade à universidade de ideias*. Para esse autor, a universidade há mais de 20 anos atravessava uma crise de grandes proporções, a crise da modernidade, que englobava aspectos internos referentes à própria essência da universidade e aspectos externos que influenciavam e modificavam as estruturas

das instituições universitárias: a crise da hegemonia; a crise da legitimidade; e a crise institucional.

Para Santos (2005), a crise da hegemonia consistia no conflito gerado pelas incoerências das funções tradicionais da universidade com as novas atribuições, fomentadas no século XX. A função social da Universidade de formar cidadãos dotados de senso crítico estava diametralmente oposta àquelas funções impostas pelo capitalismo e seu crescente domínio na sociedade pós-moderna. Esse fato se intensificou, ainda mais, sobretudo na América Latina, com a ascensão do neoliberalismo como contraponto à queda do muro de Berlin, à dissolução da antiga União Soviética, dentre outros.

De um lado, a produção de alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos, necessários à formação das elites de que a universidade se tinha vindo a ocupar desde a Idade Média europeia. Do outro, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais, úteis na formação de mão de obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista. (SANTOS, 2005).

Portanto, a dificuldade das universidades em descobrir como cumprir papéis aparentemente antagônicos, conduziu os atores que detêm o capital, e consequentemente o Estado, para fora dos muros das universidades na busca das suas necessidades. Dessa forma, a universidade não é mais a única detentora do saber do ensino superior, assim como produtora de pesquisa, desencadeando uma crise de hegemonia.

A segunda crise, denominada por Boaventura de Sousa Santos (2008), de crise da legitimidade está intimamente relacionada à crise de hegemonia e deriva desta, pois houve a perda da consensualidade, haja vista que a razão de ser da universidade é contestada: a universidade perdeu o *status* de única detentora e produtora do saber do ensino superior. A crise de legitimidade é consequência da hierarquização dos saberes, através da segmentação gradual do sistema universitário, cujo caráter democrático começa a ser questionado pelos movimentos sociais e pelas classes sociais menos favorecidas.

Boaventura ressalta que

A universidade será democrática se souber usar o seu saber hegemônico para recuperar e possibilitar o desenvolvimento autónomo de saberes não-hegemônicos, gerados nas práticas das classes sociais oprimidas e dos grupos ou estratos socialmente discriminados. (SANTOS, 2008, p. 56).

A universalidade da educação exigida pela sociedade empurra, cada vez mais, a universidade para mais uma contradição que mina a estrutura interna da própria instituição. Embora a academia tenha sido criada pelo homem para difundir o saber para o próprio homem, as profundas modificações sociais ocorridas a partir da segunda metade do século XX exigem que as instituições de ensino superior (re) signifiquem a sua própria razão de ser, a fim de atender à universalidade da educação superior de forma democrática.

A terceira crise, denominada por Boaventura de Sousa Santos, de crise institucional incorpora as crises de hegemonia e de legitimidade, uma vez que está na essência da perpetuação das universidades enquanto detentora produtora do saber da educação superior: a autonomia.

A universidade, segundo Santos (2008), tem convivido com uma contradição entre ser uma instituição autônoma, definida nos seus valores e objetivos, ou ser uma organização que busca a eficácia através da produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

A instituição universitária precisa encontrar um equilíbrio entre os seus valores e objetivos, que estão no âmago do ambiente interno da organização, e com as demandas oriundas das transformações sociais em diferentes épocas. No atual momento esse ambiente externo pressiona para que as universidades atinjam o máximo de produtividade com eficácia. Sabemos que não é tarefa fácil, entretanto para a própria sobrevivência da instituição, faz-se necessário que todos os atores envolvidos tenham consciência da importância dessa discussão para que a universidade preserve a sua função social.

Segundo Boaventura Santos,

Duplamente desafiada pela sociedade e pelo Estado, a universidade, assim como as demais instituições de ensino superior, não parece preparada para defrontar-se com os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares. Aliás, tal impreparação, mais do que conjuntural, parece ser estrutural, na medida em que a perenidade da instituição universitária, sobretudo no mundo ocidental, está associada à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, à aversão à mudança. (SANTOS, 2008, p. 187).

Não podemos nos restringir apenas à análise do ambiente externo às universidades, seria um reducionismo das variáveis que atuam para corroer o papel social dessas instituições, uma vez que a crise que se instaurou nas universidades públicas brasileiras é multifacetada e possui causas variadas, advindas do ambiente

externo e da própria estrutura interna que coexiste nessas organizações. Aliado a isso, e considerando as prerrogativas expostas anteriormente, a tensão tem se acentuado em função do projeto político indefinido e ao mesmo tempo conflituoso, cujo objetivo é afastar cada vez mais a sociedade da própria academia.

Portanto, é fundamental que os gestores universitários sejam agentes que fortaleçam a função social dessas instituições, cuja essência da gestão tenha um caráter próprio, distinguindo-se do processo gerencial das organizações privadas. Dessa forma é necessário que o perfil de competência gerencial dos gestores universitários envolva as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, programas contínuos de acompanhamento do trabalho dos gestores são essenciais para indicar os pontos de melhoria a serem implantados no processo de formação dos gestores universitários.

Esses gestores precisam conhecer o cenário atual do ensino superior brasileiro, que se encontra em fase de crescimento. Na última década houve um aumento considerável no número de instituições de ensino da graduação. Segundo dados do Censo da Educação Superior, realizado pelo INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, em 2003 havia 207 instituições públicas e 1.652 IES, perfazendo 1.859 instituições ao todo. Enquanto no ano de 2018 o número de instituições públicas foi de 299 e 2.377 IES privadas, totalizando 2.537, representando um aumento de 36,44%. O número de instituições públicas cresceu em torno de 44,44%, subindo de 207 para 299 (BRASIL, 2018).

Quadro 1 - Número de instituições de educação superior, por organização acadêmica e categoria administrativa

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e Cefet	
		Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada	Pública	Privada
2018	2.537	107	92	13	217	139	1.929	40	n.a.

Fonte: Elaboração com base em dados do Censo da Educação Superior 2018

Há 299 IES públicas e 2.238 IES privadas no Brasil: em relação às IES públicas: 42,8% são estaduais (128); 36,8% são federais (110); e 20,4% são municipais (61). A maioria das universidades é pública, um total de 53,8%, enquanto que as IES privadas são predominantemente faculdades, 86,2%. No universo das IES federais, 57,3% correspondem às universidades, 36,4% aos Institutos Federais de Educação, Ciência

e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets); 1,8% às faculdades e 4,5% são centros universitários.

Diante desse cenário, torna-se necessário a qualificação e capacitação do gestor universitário. Pois, na visão de Marra (2006), grande parte dos sujeitos que ocupam a função de gestores universitários são docentes que, muitas vezes, acumulam a atividade acadêmica com a gerencial.

O gestor universitário precisa desempenhar um papel cujos atributos são mais amplos que o de educador, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades que permitam a esses sujeitos atingir os objetivos institucionais pretendidos. Evidencia-se a urgência de uma mudança de atitude do gestor, enquanto administrador e técnico da educação, centrada numa gestão universitária que alie os princípios da administração com a finalidade da educação universitária, respeitando a liberdade acadêmica.

As universidades são geridas pelo quadro funcional da instituição, docentes ou técnico-administrativos, portanto, é fundamental a capacitação e qualificação desses sujeitos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA, QUESTÃO CENTRAL E OBJETIVOS

O gestor da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia encontra-se numa difícil posição, uma vez que precisa gerir os cursos de pós-graduação dentro de uma lógica capitalista e ao mesmo tempo defender e manter a função social da universidade. Portanto, trata-se de um cargo complexo que exige não apenas a qualificação profissional, voltada para o desenvolvimento de diferentes habilidades gerenciais, mas também que o gestor precisa considerar que a universidade é, em essência, uma instituição com uma função social.

Dessa forma, as mudanças tão necessárias à gestão universitária envolvem um processo de formação dos seus gestores que precisam lidar com as diferenças e com os conflitos que permeiam uma instituição de função social tão complexa.

Assim sendo, o gestor da pós-graduação precisa ser e estar capacitado para enfrentar os desafios da realidade na qual irá atuar. Por isso, diante dessa realidade capitalista em que a universidade está inserida e ao mesmo tempo é um dos braços das políticas neoliberais perpetradas pelo sistema de governo, relações de poder são estabelecidas e, portanto, também precisam ser consideradas por esses gestores.

Sendo assim, essas reflexões iniciais levam à formulação da seguinte questão de pesquisa: Qual o perfil do gestor da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB – e quais as necessidades para a efetiva aplicação de uma gestão integrada?

Visando auxiliar na resposta à questão central desta pesquisa, foram formuladas as seguintes questões norteadoras:

1. Qual o perfil atual dos gestores da Universidade do Estado da Bahia?
2. Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Universidade do Estado da Bahia?
3. Quais ferramentas de gestão auxiliam os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia na tomada de decisão?

Diante desse contexto, foram estabelecidos, os objetivos orientadores do presente estudo:

Objetivo Geral

Investigar, analisar e compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades.

Objetivos Específicos

- 1 Identificar o perfil atual dos gestores da Universidade do Estado da Bahia.;
- 2 Elaborar um relatório sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Universidade do Estado da Bahia;
- 3 Identificar ferramentas de gestão que auxiliem os gestores da Universidade do Estado da Bahia na tomada de decisão.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A motivação pessoal e profissional que me levou a debruçar-me sobre a temática da gestão universitária, e particularmente na gestão dos cursos de pós-graduação da Uneb, emergiu da necessidade de compreender como o gestor consegue conciliar a práxis pedagógica com o gerenciamento de uma instituição com função social e alicerçada no tripé ensino, pesquisa e extensão. Portanto, a escolha do tema Gestor Universitário: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades é resultado dos muitos questionamentos

surgidos ao longo da minha trajetória profissional, particularmente no período em que desempenhei o papel de consultora, no ano de 2017, no Programa de Apoio ao Desenvolvimento Político-Pedagógico da Rede Estadual da Educação Profissional da Bahia. O Programa de Apoio ao Desenvolvimento Político Pedagógico da Rede Estadual de Educação Profissional da Bahia tem por objetivo o desenvolvimento de conhecimentos teóricos e metodológicos como fundamento da práxis pedagógica dos Gestores da Educação Profissional da Rede Estadual de Ensino em parceria com a Universidade do Estado da Bahia - Uneb, DEDC I.

Durante esse período pude identificar particularidades da gestão universitária, uma vez que pude observar, enquanto espectadora, como se estivesse em um grande laboratório a céu aberto, os diferentes papéis, alguns deles antagônicos, protagonizados pelos gestores da pós-graduação da Uneb.

Porém, isso somente foi possível pela minha experiência profissional adquirida durante o período em que atuei como instrutora de ferramentas de gestão na Universidade Petrobras, entre os anos de 2009 e 2017, durante os quais pude vivenciar e praticar a Administração em sua essência, voltada para os princípios que regem a estrutura organizacional e também focada em resultados, considerando única e exclusivamente o desempenho baseado apenas nos processos produtivos.

Entretanto, a minha caminhada, até aqui, foi permeada por diferentes fases, sem elas eu não seria a pessoa e a profissional que hoje sou: com uma visão sistêmica, plural e acima de tudo com uma percepção e respeito à diversidade, pois sem ela seríamos profissionais desprovidos de senso crítico e respeito ao pensar e fazer do outro.

Na lembrança, o passado se torna presente e se transfigura, contaminado pelo aqui e o agora. Esforço-me por recuperá-lo tal como realmente e objetivamente foi, mas não posso separar o passado do presente, e o que encontro é sempre o meu pensamento atual sobre o passado, é o presente projetado sobre o passado (SOARES, 1991, p. 37-38).

Única mulher de uma família com quatro filhos, procurei nos livros conhecer o mundo, as culturas, as diferentes percepções de vida. A busca pelo conhecimento e a leitura permitiu que eu procurasse o meu lugar na sociedade, tornando-me quem sou hoje: com doze anos li Guerra e Paz, de Leon Tolstoi.

A sede pelo conhecimento para entender a lógica do mundo e das relações sociais me levaram a ler autores nacionais, internacionais, o que gostava e o que não

conhecia, buscava ampliar o meu universo e, acima de tudo, entender o desconhecido.

Por isso, após a conclusão do primeiro grau, ingressei no curso técnico profissionalizante na Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA). A ponte usada para uma garota pobre conseguir, naquela época, a sua independência. Durante o período que vivenciei a rotina educacional na ETFBA percebi a minha inclinação não só para as ciências exatas, mas, principalmente, para as ciências humanas.

Em 1983 concluí o curso técnico em Química e iniciei a minha vida profissional no Polo Petroquímico de Camaçari. A ânsia de constituir a minha própria família me afastou daquilo que mais gostava na vida, estudar, aprender, desvendar o novo. Mas não abandonei a minha meta. Continuei, mesmo sozinha, estudando, lendo, foi quando descobri a minha paixão pela Língua, qualquer que seja ela, pois apenas através da língua conseguimos expressar os mais profundos sentimentos e emoções. A língua alemã, através da literatura produzida por Goethe, Schiller, Nietzsche, Kafka me seduziu.

Ingressei, no ano de 1989, na Universidade Federal da Bahia (UFBA) no Curso de Língua Estrangeira Moderna – Alemão. E, ainda no primeiro semestre, fui seduzida pela Linguística, a professora Serafina Pondé me contagiou com o seu conhecimento, entusiasmo, sua paixão pela ciência da linguagem. Um novo mundo começou a ser descortinado diante de mim: Ferdinand Saussure e a sua ciência dos signos, a Semiologia. O início de tudo, a semente para transformar a Linguística em ciência autônoma, com objeto e método próprios. Leonard Bloomfield também forneceu a sua contribuição para esse reconhecimento. Plantada a semente do estruturalismo do século XX, Embrião fecundado em minha mente e em meu coração.

No ano de 1991, após ter cursado diversas disciplinas de Língua Portuguesa, Linguística, como disciplinas optativas, resolvi ampliar o tempo do meu curso e migrei do Língua Estrangeira para Letras com Língua Estrangeira. O meu envolvimento com a ciência da linguagem alcançou novos espaços, mergulhei no mundo da Fonética, Fonologia. A Professora Myrian Barbosa da Silva, que iniciava o Projeto de Pesquisa patrocinado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Vogais Pretônicas em Dialeto Brasileiro, convidou-me para ser bolsista de Iniciação Científica. Uma conquista e um aprendizado diferenciado, durante dois anos percebi a grande diversidade linguística no território brasileiro.

No último mês de minha participação no Projeto de Pesquisa, deparei-me com Maria del Rosário Suárez Albán, minha professora em Língua Portuguesa VIII. Rosário me desafiou, num momento de caos na vida pessoal, com o fim do meu casamento e no primeiro mês de gestação, a produzir um estudo diacrônico: comparar a Gramática de Carneiro Ribeiro com a Gramática Normativa de Celso Cunha. Com a minha trajetória sempre marcada pelo ressurgimento diante das adversidades, o resultado final, segunda a mestra, foi excelente, mas para me instigar a perseverar, escreveu no final: o item conclusão não é condizente com a produção da obra e muito menos com a sua capacidade. Naquele momento, ela soube como ninguém, o que era preciso para eu continuar a minha jornada acadêmica.

Na Faculdade de Educação da UFBA fui apresentada aos filósofos, O professor Djalma Santos, da disciplina Psicologia Aplicada à Educação, levou-me para além do âmbito da psicologia educacional, foi além, apresentou-nos a Karl Marx; Dürkheim, Comte, Weber, Jung. A visão sistêmica desenvolvida nesse período foi imprescindível para minha formação enquanto educadora, percebi a importância da sociedade e dos seus movimentos na formação dos indivíduos.

Com a Didática adentrei no universo de Paulo Freire, e reconheci que através da educação podemos humanizar os indivíduos. Como um patrono da humanização da educação, Paulo Freire elegeu o diálogo como uma ferramenta indispensável para o educador, a chave para abrir o leque de possibilidades para identificar, reconhecer e aceitar as diferentes formas de saber dos educandos. O diálogo como elemento de expansão no campo do conhecimento., uma vez que ensinar é um ato criador, um ato de criação produzido pelo educador e pelo aluno.

Com o nascimento de minha filha, precisei me inserir no mercado de trabalho e, prover o sustento da minha família: iniciei a minha trajetória profissional em multinacionais, essa fase fez surgir uma nova perspectiva de ampliar a minha formação, viajei para os Estados Unidos, fiz vários cursos voltados para a gestão de pessoas e para o aprimoramento do meu perfil pessoal e profissional. Cresci muito, aprendi e conheci culturas e pessoas que mostraram a mim o quanto somos parte de um todo, que sozinhos nada somos.

Foram dez anos atuando como consultora em multinacionais voltadas para a área médica, especificamente a Oftalmologia. Mas, o meu desejo de continuar a minha formação acadêmica continuava vivo. Por isso, após a minha demissão da Alcon, atualmente Pfizer, resolvi voltar às minhas raízes.

O desejo de ingressar na carreira acadêmica e ao mesmo tempo de continuar a minha formação na docência, conduziu-me ao Curso de Especialização em *Metodologia do Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação* da UNEB - Campus Salvador. As disciplinas cursadas na especialização formaram o elo, que ainda, faltava, entre todas as disciplinas cursadas na graduação. A Disciplina Aspectos Filosóficos, Antropológicos e Sócio Históricos da Educação me fez debruçar sobre os pensamentos de Bourdieu, a sua resposta para o problema das desigualdades escolares. Para chegar até Bourdieu passei pelas ideias de Émile Durkheim.

O trabalho apresentado ao final do curso foi *A utilização dos recursos tecnológicos no processo de ensino e aprendizagem, A possibilidade de inserção de tecnologias na educação depende do conhecimento dos recursos tecnológicos oferecidos*. A conscientização dos professores de que esses recursos não são para substituí-los ou completá-los, e sim uma ferramenta que irá auxiliá-los no processo ensino-aprendizagem, é fundamental. Percebemos que no decorrer da história ocorreram muitas inovações tecnológicas, que tiveram profundas influências no panorama cultural da sociedade pós-moderna. As tecnologias estão cada vez mais difundidas como recursos educacionais que servem para auxiliar o docente no processo de ensino.

A pluralidade de formações existente no curso de especialização, uma vez que havia profissionais de áreas distintas, confirmou a teoria da interdependência entre as ciências. Essa fotografia em preto e branco me fez lembrar um grande poeta lusitano, Fernando Pessoa.

PARA SER GRANDE, sê inteiro: nada teu exagera ou exclui. Sê todo em cada coisa. Põe quanto és. No mínimo que fazes. Assim em cada lago a lua toda Brilha, porque alta vive". (PESSOA, 1926).

Apesar da minha formação acadêmica, não conseguia espaço para ensinar e, comecei, no ano de 2005, a prestar serviço como consultora no Conselho Regional de Contabilidade, no setor de desenvolvimento profissional, atuando na promoção de cursos, seminários, fóruns voltados para os contabilistas. Novos aprendizados em uma nova área, especificamente, na gestão de cursos e seminários destinados aos contabilistas.

Mas o meu desejo de contribuir para transformar, através da educação, a sociedade tão desigual em que vivemos persistia, e eu continuava investindo em aprimorar o meu conhecimento. Em 2009 ingressei no curso de Administração da Uneb, através do vestibular, e mergulhei na teoria da administração. No ano de 2008

inicie o trabalho como consultora no setor de Planejamento, Gestão e Recursos Humanos da Petrobras, durante esse período ministrei treinamentos na área de gestão na Universidade Petrobras para prestadores de serviços e também funcionários próprios da empresa.

A minha formação acadêmica e experiência profissional ajudaram a forjar a minha percepção enquanto gestora e educadora, que me possibilitaram construir uma visão sistêmica, estratégica, analítica e, certamente, contribuirão para que eu possa identificar pontos de melhoria na gestão de uma instituição de ensino superior e propor soluções para a melhoria contínua dos processos de gestão.

É prioritário que o gestor universitário possua uma visão clara do contexto, pois além da capacidade de gerir a instituição, é necessário atuar como um maestro na condução dos diversos fatores que surgem das interações entre o ambiente externo à academia com o ambiente interno para que os objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - sejam alcançados.

A formação de gestores universitários é fundamental para a longevidade das Instituições Públicas de Ensino Superior, porque deles dependem as decisões que definem os rumos da academia. Entretanto, a grande maioria destes sujeitos são docentes que não possuem formação técnica para desempenhar as funções inerentes ao cargo que ocupam.

No que concerne ao aspecto social, a pesquisa em curso tem a intenção de indicar contribuições para o processo de gestão dos cursos de pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia, propiciando, assim, o fortalecimento da Universidade enquanto instituição pública com função social e capaz de promover mudanças na sociedade que reduzam as desigualdades sociais e sirvam para movimentar e transformar as estruturas vigentes.

Quanto à importância teórica, proponho, com este trabalho, um debate amplo da Academia quanto à necessidade de produzir conhecimento acerca da gestão universitária a partir da dialogicidade entre a Administração e a Sociologia, a fim de estabelecer novas práticas de gestão considerando a função social da instituição universitária.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco seções, além das considerações finais, das referências, anexos e apêndices. Nesta primeira seção, denominada de Introdução, trata-se do objeto de estudo, isto é, do perfil do gestor universitário da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia: conhecimentos, habilidades e atitudes. Além disso, são apresentados o problema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa pessoal, social e teórica.

Na segunda seção, nomeada A Universidade: Origens, Caminhos e Destinos, foi realizado um mergulho na história e evolução das universidades, tomando como autores para formação do arcabouço teórico Anísio Teixeira (1988), Araújo (2008), Costa (2010), Humboldt (1997), Le Goff (1985), Oliveira (2007), Pereira (2009), Sucupira (1972), Trindade (2000), Verger (1990).

Ainda na segunda seção, após essa imersão na história das universidades no mundo, passeamos pela evolução da universidade no Brasil através da leitura de Campos (1931), Carneiro (2005), Costa (2010), Cunha (1986), Fávero (1994), Fávero (2006), Martins (2002), Neves (2002), Oliven (2002), Sampaio (2000), Saviani (2010), Saviani et al. (2004), Teixeira (1998).

Ainda no processo do levantamento bibliográfico consultamos o Plano Nacional de Pós-Graduação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Plano Nacional de Educação (PNE) e realizamos a leitura de Santos (2002) para compreendermos o mundo da pós-graduação. A seguir, construímos o nosso saber sobre o modelo de universidade multicampi através da leitura de Wang (2010) e Fialho (2005). A partir daí, buscamos compreender o universo unebiano através da leitura dos documentos oficiais da Uneb: Estatuto, Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional, a Lei n. 66/83 e o Decreto n. 31.299/83; para fundamentar teoricamente esta investigação sobre a instituição Uneb, visitamos Boaventura (2009).

A terceira seção aborda Os Conhecimentos, Atitudes e Habilidades Necessários ao Gestor Universitário e começamos a estudar o papel do gestor universitário através de Kotler & Fox (1994), Borges & Araújo (2001), Finger (1997), Cardim (2004) e Maximiano (2000). Como parte integrante do objetivo dessa investigação analisamos a produção escrita de Brandão e Guimarães 2001, Carvalho (1997), Cury (2001), Maximiano (2000) e Mayo, 2003.

A fim de construirmos uma visão crítica sobre a universidade nos dias atuais, buscamos conhecer a obra de Boaventura (2009) e Chauí (2003). Porque reconhecemos, conforme Chauí (2003) defende, que a universidade pública é uma instituição social com atribuições específicas, o que as faz ter autonomia quando comparada às demais instituições sociais. E essa instituição social, para Boaventura (2005) está imersa numa crise de grandes proporções que põe em xeque a hegemonia, a legitimidade, e a própria instituição.

A quarta seção, intitulada Desenho Metodológico: apontando caminhos percorridos, traz as etapas de desenvolvimento da pesquisa: métodos de análise, natureza e objetivos da pesquisa, *locus* da pesquisa, sujeitos participantes, os processos para recolha, análise e interpretações dos dados e as técnicas de análises de informações.

Na quinta seção, interpretando os Dados: Construindo o Diagnóstico apresenta a análise das variáveis que compõem os indicadores conhecimento, habilidades e atitudes, assim como traça um diagnóstico do perfil dos gestores da pós-graduação da Uneb.

Por fim, descreve-se as Considerações Finais com abordagens sobre as consolidações da pesquisa a partir dos enfoques dos aspectos-chave, retomada das seções, alcance dos objetivos, respostas à questão da pesquisa, principais achados, limitações da pesquisa e, também, as perspectivas futuras.

2 A UNIVERSIDADE: ORIGENS, CAMINHOS E DESTINOS

2.1 ORIGENS E CAMINHOS DA UNIVERSIDADE

A primeira instituição de ensino superior que se tem notícia no mundo e cujo conceito se assemelha ao de universidade nos moldes em que conhecemos, foi a de Alexandria, composta pela Biblioteca e pelo Museu de Alexandria. Portanto, desde a Antiguidade há uma preocupação do homem em produzir e difundir saberes. Desta forma, a Biblioteca e o Museu de Alexandria atuavam como um centro de ensino e pesquisa, precursores do conceito atual de uma universidade de pesquisa.

De acordo com Trindade (2000), a história da universidade pode ser compreendida em quatro períodos; o primeiro, inicia-se no século XII e vai até o Renascimento, a fase da “invenção” da universidade na Idade Média, disseminada por todo o continente europeu e sob a proteção da igreja católica; o segundo começa no século XV, período em que a universidade renascentista é impactada pelas transformações comerciais do capitalismo e do humanismo; o terceiro, iniciado no século XVII, com as descobertas científicas e o Iluminismo do século XVIII; e, o quarto, a partir do século XIX até os dias atuais, marcado pela nova relação entre a universidade e o estado.

Foi na Idade Média que foram criadas as primeiras universidades ocidentais nos moldes em que conhecemos. Para Anísio Teixeira (1988), a universidade surgiu na Europa, entre os séculos XI e XII, unificando a cultura ocidental e propiciando a uniformização do pensamento intelectual da sociedade da época.

A partir dos séculos XII e XIII surgem as *universitas magistrorum et scholarium*: corporação de mestres e de estudantes congregados na mesma escola e unidos pelos mesmos interesses culturais que se dedicavam ao estudo e pesquisa das Artes Liberais, Medicina, Direito e Teologia. Essas primeiras universidades eram formadas de forma espontânea e especializadas em uma área de conhecimento. Além disso, não possuíam espaço físico próprio, conseqüentemente tinham custos baixos e eram detentoras de muitos poderes e privilégios nas comunidades nas quais se formavam.

A gestão material era pouco absorvente, pois as universidades do século XIII não possuíam prédios e quase não tinham rendimentos próprios; as magras finanças das universidades eram administradas pelo reitor e pelos recebedores das nações. Os cursos eram dados em salas alugadas pelos mestres; as assembleias, os debates solenes, os exames, as cerimônias realizavam-se em igrejas ou conventos,

sobretudo nos conventos cistercienses e dominicanos; em Paris, a universidade usava normalmente a Igreja Saint Julien-le-Pauvre, a Igreja dos Mathurins, a grande sala do bispado; em Bolonha, os Ultramontanos reuniam-se na igreja S. Procolo, os Citramontanos em S. Domênico. (VERGER, 1990, p. 51).

Jacques Verger (1990), em sua obra, “As Universidades na Idade Média”, analisa as universidades na Idade Média, especificamente as criadas no século XIII. Para realizar esse estudo sobre a composição dessas instituições medievais sob diversos ângulos, esse autor utilizou-se dos estatutos: da Universidade de Paris, o primeiro e mais completo segundo Verger de 1335-1336 e o estatuto referente aos anos de 1385-387; da Universidade de Salamanca, de 1411; e Universidade de Bolonha, em 1432.

Tomando como base, para sua análise, esses estatutos, Verger (1990), identificou que as universidades medievais se caracterizavam como *studium*, instauração do ensino superior e *universitas*, a organização corporativa que permitia o *studium* funcionasse, garantindo a sua autonomia. “Na vida do *studium*, a *universitas* era a realidade fundamental, primeira; não reuniam forçosamente todos aqueles cujas atividades estavam ligadas à do *studium*, mas controlava-os todos” (VERGER, 1990, p. 48).

A Universidade de Paris teve origem em uma corporação de mestres e estudantes, cuja organização era de responsabilidade dos mestres. Enquanto que em Bolonha, os estudantes eram responsáveis pela organização das universidades, portanto tinham o controle do funcionamento, além de exercerem influência sobre a forma de ensino dos mestres, e, até mesmo sobre suas vidas privadas. Para Verger (1990), não significava perda na liberdade intelectual dos mestres em Direito, havia, tão somente, um controle do que era ensinado, sem interferência da produção intelectual desses mestres.

De acordo com Verger (1990), os mestres em Artes eram os expoentes na Universidade de Paris, enquanto que em Bolonha esse papel de destaque cabia aos doutores em Direito. Assim sendo, os doutores em Direito, Teologia e Medicina da Universidade de Paris ocupavam papéis secundários nas reuniões solenes, nas quais os mestres sentavam junto a seus estudantes em um grau de mesma importância no plenário. Para Verger (1990) o reitor da faculdade de Artes, de acordo com os estatutos analisados, dirigia a universidade, assim como os demais mestres.

As universidades medievais, também conhecidas como escolásticas, adotavam um modelo surgido na Antiga Grécia, através da prática dos grandes pensadores gregos: Platão e Aristóteles criavam grupos cujo objeto precípua era perpetuar seus pensamentos através dos ensinamentos aos seus discípulos.

As universidades originadas no velho continente foram usadas pelos papas e pelos regimes monárquicos da época como fonte de apoio político e, para isso criaram leis e editaram bulas, para protegê-las e nelas poderem intervir, conforme os registros de criação das universidades de Bolonha e Paris, assim como em muitas outras, até mesmo no continente americano.

Para Oliveira (2007), uma prova incontestável da influência desses dois poderes são a *Authentica Habita*, de Frederico Barba Roxa, de 1158, e a bula de Gregório IX intitulada *Parens Scientiarum Universitas*, de 1231, ambos demonstram o poder da igreja e dos monarcas na organização da universidade na Idade Média, cuja finalidade foi defender a vida e os negócios dos mestres e estudantes.

Segundo Verger (1990), as universidades medievais materializaram os pensamentos da sociedade da época, surgiram entre os séculos XII e XIII, num momento de grandes transformações da cultura ocidental e, por isso mesmo, tinham na sua estrutura elementos de continuidade e elementos de ruptura, possibilitando avanços significativos no domínio dos procedimentos da atividade intelectual e da disseminação dos saberes, assim como papéis de maior destaque para aqueles que detinham o conhecimento.

Para Verger (1990), a Universidade de Paris era, no ocidente, o centro da intelectualidade e de renovação das ideias durante a Idade Média, e tornou-se um modelo a ser seguido por todas as outras universidades ocidentais. Além disso, para esse autor, a universidade tinha um papel político-cultural, uma vez que as universidades e os saberes produzidos nelas, durante a Idade Média, estavam submetidos ao poder da Igreja Católica, que tinha um papel importante no jogo político da época. O papel e a função da universidade eram controlados e determinados pela Igreja e/ou pelo Estado, portanto, o objetivo era ter o controle sobre a sociedade, através dos saberes produzidos dentro das universidades e divulgados, de acordo com os interesses do Papa Católico e dos monarcas. Essas instituições foram fortemente influenciadas pelos pensamentos cristãos e encontrou na figura de São Tomás de Aquino (1225-1274) um dos seus mais proeminentes representantes.

Oliveira (2007) afirma que as premissas da base do debate escolástico são encontradas na produção filosófica clássica grega e latina, e que foi dentro das universidades medievais que se propagaram. Também registra a significância histórica do pensamento escolástico à medida que Santo Agostinho (354-430), Aristóteles (384-322 a.C.) e São Tomás de Aquino (1225-1274) inspiraram correntes teóricas fortes o bastante para influenciar significativamente os rumos que seriam tomados pelos homens medievais nos séculos que os procederam.

Para Oliveira (2007), o debate entre os intelectuais das diferentes correntes de pensamentos influenciou não apenas o século XIII, mas delineou o percurso teórico da modernidade, uma vez que o empirismo aristotélico prevaleceu nos saberes da modernidade. A autora afirma que essas linhas de pensamento estavam agrupadas em três categorias: os defensores da concepção agostiniana, os defensores do pensamento aristotélico e uma terceira que pretendia congregar o pensamento aristotélico com os escritos sagrados.

As Universidades de Paris e a de Oxford são consideradas, por Oliveira (2007), resultado do embate teórico dessas correntes de pensamento. Em Paris, no embate teórico predominou o confronto entre as ideias aristotélicas e as agostinianas, ou seja, a dicotomia entre a filosofia e a teologia. Enquanto que em Oxford, o pensamento empírico era o foco dos saberes, através do estudo da natureza, da investigação das coisas lógicas e matemáticas, oriundas das influências franciscanas. Para essa autora, a França e a Inglaterra, assim como toda a sociedade do mundo Ocidental, foram e ainda são influenciadas por essas características: na Inglaterra constatamos a propagação do pensamento pragmático e objetivo, já na França imperou o pensamento filosófico que foi propiciou o surgimento do Iluminismo.

Entre 1229 e 1231 ocorreu na Universidade de Paris a greve de estudantes, considerada, por muitos autores, um símbolo da luta pela autonomia universitária e foi determinante para uma das características mais marcantes da universidade no mundo atual. Nessa época já existia, além da Universidade de Paris, a de Bolonha e a de Oxford, e todas elas lutavam de diferentes formas pela autonomia universitária, com o intuito garantir a gestão das instituições universitárias e diminuir o controle eclesiástico.

Em resumo, as universidades medievais são corporações de forte influência na cidade medieval, e possuíam três características que foram determinantes para a configuração da instituição universitária que conhecemos: "... a autonomia

jurisdicional – no quadro da Igreja, com certas restrições locais, e poder de apelação ao Papa -, o direito de greve e de secessão, e o monopólio na colação dos graus universitários” (LE GOFF, 1985).

A universidade medieval iniciou um processo de declínio, ainda na Idade Média, decorrente do surgimento do Renascimento, do Humanismo, assim como das novas ciências e com as formas de saber perpetuadas na instituição em descompasso com as novas aspirações da sociedade.

Um importante aspecto herdado da universidade medieval que está sendo considerado para o estudo a que este trabalho se propõe, por fazer parte da história da criação e do modelo multicampi adotado pela Uneb, diz respeito ao “aspecto citadino” das universidades, uma vez que a vida social na Idade Média ocorria nas cidades.

Quando os homens passam a viver em cidades – e não em feudos, onde havia um contrato social de convivência entre os indivíduos pautado em interesse pessoal – as relações sociais se complexificam, levando-os a adotar novos comportamentos e a criar leis para a vida em comum. (COSTA, 2010, p. 105).

Apesar de todo o controle da Igreja e dos governos monárquicos quanto ao conhecimento produzido e disseminado pelas universidades medievais, foi no seio dessas instituições que brotaram as sementes para o período renascentista, pois o pensamento crítico começou a ser germinado. O renascimento vigorou entre os séculos XV e XVI, haja vista muitos acontecimentos promoveram uma mudança na concepção de homem e da própria sociedade.

A partir do século XV, as universidades renascentistas são afetadas pelas transformações comerciais oriundas do capitalismo e do humanismo. Segundo Trindade (2000), as instituições universitárias no período da Renascença são impactadas pelas consequências da Reforma e da Contrarreforma e com o avanço do cientificismo, assim como da corrente empirista, cuja verdade passa a ter a sua origem não somente em Deus, mas nos próprios homens, que pensam e refletem sobre a sua condição no mundo.

Acerca da universidade renascentista, alguns autores apontam como sua peculiaridade o resgate da cultura greco-romana e a oposição à filosofia escolástica que dominava as universidades medievais. A principal característica do humanismo renascentista era o estímulo à curiosidade, à descoberta do novo. (COSTA, 2010, p. 109).

Em virtude das transformações sociais, a partir do século XV, as universidades renascentistas respiram novos ares, não tendo mais o papel de protagonista na

sociedade burguesa da época, fato que se acentuou nos séculos posteriores, aumentando, cada vez mais, o isolamento da instituição, distanciando-a da sociedade.

A partir do século XVII, período marcado por descobertas científicas em vários campos do saber, e do Iluminismo do XVIII, a universidade começou a institucionalizar a ciência. Abrange os séculos XVII e XVIII, épocas marcadas por descobertas científicas em vários campos do saber, pelo Iluminismo e pela Revolução Industrial inglesa. Nesse período, a universidade começa a institucionalizar a ciência, marcando a transição para os modelos que irão se desenvolver no século XIX.

Após o período renascentista, surge um grande marco para constituição e papel da instituição universitária: a universidade moderna. Originou-se, em 1808, da organização da Universidade de Berlim, e cujo texto de Wilhelm von Humboldt (1767-1835), escrito em 1810, que se tornou conhecido somente em 1899: *Sobre a Organização Interna e Externa das Instituições Científicas Superiores em Berlim*.

Para Pereira (2009), a universidade moderna emerge em uma época em que a ciência começava a aparecer como um componente fundamental para a sociedade no mundo moderno, ao mesmo tempo em que as regras do conhecimento impostas pela Igreja durante a Idade Média foram sendo eliminadas. Com o advento da Revolução Industrial as necessidades e a percepção de mundo da sociedade da época foram transformadas, por isso era imprescindível considerar os avanços propostos pela ciência para o futuro de qualquer nação. Entretanto, o *locus* da produção científica, na maioria dos países europeus, não ocorria nas universidades. Entretanto, a Universidade de Berlim era a exceção dentre as instituições universitárias europeias da época, para Humboldt a Universidade de Berlim tinha um caráter inovador, diferentemente do que ocorria nos demais países:

Nos países estrangeiros, ainda não se conhece uma universidade segundo o modelo alemão, cujo valor somente agora principia a ser reconhecido. Reconhecimento que também ocorre na Alemanha, especialmente nas regiões que não possuem universidades, ou mesmo numa época ainda não dominada por um espírito mais livre e flexível. (HUMBOLDT, 1997, p. 93).

Humboldt faz uma importante ponderação sobre o papel e a função de universidade. Embora seja um texto de mais de 200 anos, ainda reflete de maneira significativa a ideia contida no conceito de universidade, nos tempos atuais. Humboldt concebeu o conceito de universidade baseado em duas tarefas principais: desenvolvimento científico e formação moral e intelectual.

O conceito das instituições científicas superiores [...] implica duas tarefas. De um lado, promoção do desenvolvimento máximo de ciência. De outro, produção do conteúdo responsável pela formação intelectual e moral. (HUMBOLDT, 1997, p. 79).

Portanto, para esse autor a universidade tem por objetivo promover o enriquecimento moral e da nação e, para isso, é necessário que haja a sinergia entre o esforço do indivíduo, de caráter interno; e a estrutura de financiamento, de caráter externo. Entretanto, de acordo com Pereira (2009), essas duas tarefas não podem ser consideradas como autônomas e complementares. De fato, Humboldt mostra que as universidades internamente se organizam pela combinação da 'ciência objetiva' com a 'formação subjetiva'. Portanto, surge aí as bases da concepção sobre a indissociabilidade de pesquisa e ensino na educação superior.

Na visão humboldtiana, o objetivo da instituição universitária é a ciência. Portanto, o desenvolvimento não está à mercê de parâmetros externos à universidade, de acordo com Humboldt o desenvolvimento científico contém a sua própria finalidade. Dessa forma, a centralidade da instituição universitária está na ciência, detentora da "produção do conteúdo responsável pela formação intelectual e moral" (HUMBOLDT, 1997, p. 79).

Para que haja a combinação de ciência objetiva e formação subjetiva são necessárias duas condições: a interna, que implica no esforço do indivíduo, e a externa, oriunda da estrutura e do financiamento. Desta forma, a universidade cumpriria o seu papel: estruturada sobre a ciência, fiel à veiculação de conteúdos destinados à formação intelectual e moral, mas em última instância assentada num projeto de enriquecimento da cultura moral da nação (HUMBOLDT, 1997, p. 79).

Araújo (2008) salienta que o posicionamento de Humboldt quanto à universidade estar assentada num projeto de enriquecimento cultural nacional nos leva a questionamentos sobre a concepção de educação nacional, ou de educação como forma de construir a nação. No entanto, é inegável que a ciência orienta a produção de conteúdos. E por sua vez, a produção de conteúdo "ganha sentido desde que orientados pela pesquisa e pelo desenvolvimento científico, e desde que se apresentem como intermediação em vista de um destino, que passa pela formação intelectual e moral, a qual por sua vez visa, em última instância, a cultura moral da Nação" (ARAÚJO, 2008, p. 74).

Pereira (2009) ressalta que os princípios que nortearam a concepção humboldtiana se fazem presente e são defendidos até os dias de hoje: a construção

do saber através da pesquisa; a unidade entre o ensino e pesquisa; a interdisciplinaridade; a autonomia e a liberdade da administração da instituição e da ciência que ela produz; a relação integrada, porém autônoma, entre Estado e Universidade; a complementaridade do ensino fundamental e médio com o universitário.

O modelo alemão de universidade é uma referência para a era moderna, entretanto não é o único entre as universidades ocidentais, uma vez que havia duas correntes de pensamento: as idealistas e as funcionalistas. A corrente idealista, inspirada no modelo alemão, voltada para o desenvolvimento do intelecto; enquanto a funcionalista considerava que a missão da universidade estava relacionada com as necessidades sociais.

Costa (2010) afirma que,

As universidades modernas seguiriam correntes distintas, como a idealista e a funcionalista. A primeira, de inspiração alemã, era baseada no entendimento da instituição voltada para o desenvolvimento do intelecto humano, com liberdade para a pesquisa, sem constrangimento por parte do estado ou da sociedade, e cujas normas deveriam ser estruturadas a partir de seu interior. A segunda entendia como missão da universidade suprir as necessidades sociais, servir à Nação, caracterizando uma instituição instrumental, que tinha como objetivo formar profissionais; suas normas demandam do exterior, sua autonomia é relativa, já que poderia ser controlada pelo poder do estado e estaria mais vulnerável às pressões sociais. Esse seria o modelo francês, de caráter mais utilitarista, que teve grande influência nos países latinos. Ainda um terceiro modelo foi desenvolvido na Inglaterra, com finalidades pragmáticas e visando a atender às demandas do país que, no século XIX, era o centro da economia capitalista. (COSTA, 2010, p. 114).

O modelo humboldtiano de universidade moderna tem sofrido alterações decorrentes das próprias mudanças sofridas na sociedade, isso pode ser visto particularmente do aumento do ensino prático quando comparado ao ensino mais intelectualizado preconizado pelo seu mentor. Não podemos esquecer que a Universidade assume funções e papéis de acordo com os momentos históricos e sob a forma em que ocorrem as relações sociais da época. Portanto, a universidade é objeto de interesse e de disputa na sociedade para o controle do poder pelo conhecimento.

Após esse breve estudo sobre a gênese da universidade no mundo, faremos uma rápida imersão sobre os caminhos dessa instituição no Brasil.

2.2 OS CAMINHOS DA UNIVERSIDADE NO BRASIL

A Universidade surge no Brasil, no início do século XIX, após a chegada da família real e como consequência da constituição da elite colonial que, até então, buscava a formação acadêmica nas instituições universitárias europeias. Muitos autores consideram que a instalação do ensino superior no país, iniciada com a fundação do Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, em 1808, ocorreu, tardiamente, através da reunião de institutos isolados e de faculdades específicas, portanto de forma fragmentada, o que de certa forma se reflete no nosso modelo atual de universidade.

Entretanto, a primeira universidade brasileira fundada em 1920 é a Universidade do Rio de Janeiro, iniciando uma nova fase da educação no país, particularmente, do ensino universitário. A criação da Universidade do Rio de Janeiro foi fruto da junção da Escola Politécnica com a Escola de Medicina e com a Faculdade de Direito, porém não havia integração entre as instituições que compunham a recém-criada universidade. Esse período da instituição universitária brasileira é marcado pela priorização do ensino em detrimento da pesquisa e investigação, com instituições universitárias assaz elitistas, com ênfase no ensino profissional.

Precisamos nos lembrar que a universidade brasileira foi fundada a partir da concepção europeia de universidade, particularmente do modelo francês-napoleônico, que instituiu as faculdades isoladas e, que, posteriormente foram reunidas. Nesse modelo napoleônico, o Estado era responsável pela organização e regulação da educação superior. Esse modelo visava atender aos interesses da burguesia,

Segundo Paula (2005), o ensino superior francês possuía particularidades que o diferenciava das demais universidades europeias, na primeira metade do século XIX, uma vez que Napoleão Bonaparte² extinguiu as universidades medievais francesas,

² Napoleão Bonaparte (1769-1821) foi imperador da França entre 1804 e 1814 com o título de Napoleão I. Napoleão marcou presença na Revolução Francesa, inicialmente contra ela. Fiel à monarquia à disciplina militar, condenou a insurgência popular. Aos poucos, os soldados de seu destacamento começaram a juntar-se aos patriotas na defesa dos ideais de liberdade, igualdade e fraternidade. Em 1799, os girondinos (partido da alta burguesia) aliaram-se a Napoleão e juntos deram um golpe derrubando o Diretório, no chamado “golpe de 18 Brumário” (9 de novembro de 1799). Napoleão é nomeado Primeiro Cônsul, depois Cônsul Vitalício. Em 1804, aclamado pelo povo e sagrado pelo papa, Napoleão se nomeou Imperador da França. Nesse mesmo ano, foi promulgado o Código Civil Napoleônico, inspirado no direito romano. Como imperador da França, Napoleão implantou uma ditadura sem disfarce, voltada para o atendimento e defesa dos interesses da burguesia. As liberdades políticas, individuais

valorizando as escolas isoladas. Para os revolucionários franceses a universidade era considerada um "aparelho ideológico do Antigo Regime", devido ao espírito corporativo com ênfase na cultura clássica. Portanto, o modelo francês napoleônico, instituído por Bonaparte, usa o Estado para organizar e regular o ensino superior como forma de ter o controle sobre o conhecimento produzido e difundido pela academia.

Portanto, com a chegada da corte portuguesa ao Brasil Colônia, e com o início de uma educação superior, houve uma rejeição imediata à criação de uma universidade, preferindo-se as faculdades isoladas, conforme preconizava o modelo francês-napoleônico. Essa determinação foi adotada por diversos governantes brasileiros, que impediu que a Assembleia Geral Legislativa aprovasse 42 projetos sobre a criação de uma universidade durante o período (CUNHA, 1986, p. 137).

O modelo francês-napoleônico influenciou as universidades tradicionais da América Espanhola e inspirou a criação das faculdades profissionais no Brasil, no século XIX. Entretanto, somente na metade do século XX, surgiram as primeiras universidades, de fato: a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada em 1920; a Universidade de São Paulo (USP), fundada em 1934, ainda que, anteriormente, outras universidades tivessem sido fundadas, porém de curta duração: a de Manaus, criada em 1909 e extinta em 1926; a de São Paulo, constituída em 1911 e extinta em 1917; e a do Paraná, fundada em 1912 e extinta em 1915 (CUNHA, 1986).

Durante o governo Getúlio Vargas, em 1931, foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, conhecido como "Reforma Francisco Campos" em homenagem ao ministro da Educação e Saúde, Francisco Campos. Vale ressaltar, que o Estatuto das Universidades embora defendesse um modelo único de universidade, admitia, também, variantes regionais, o que, de certa forma demonstrava um caráter ambíguo.

Art. 3º O regimen universitario no Brasil obedecerá aos preceitos geraes instituidos no presente decreto, podendo, entretanto, admittir variantes regionaes no que respeita á administração e aos modelos didacticos.

Art. 5º A constituição de uma universidade brasileira deverá attender ás seguintes exigencias:

I - congregar em unidade universitaria pelo menos três dos seguintes institutos do ensino superior: Faculdade de Direito,

e de pensamento foram aniquiladas. Tudo estava sob seu controle, a educação, a imprensa, intelectuais, estudantes, operários etc.

Fonte: https://www.ebiografia.com/napoleao_bonaparte/

Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia e Faculdade de Educação Ciências e Letras;

II - dispôr de capacidade didactica, ahi comprehendidos professores, laboratorios e demais condições necessarias ao ensino efficiente;

III - dispôr de recursos financeiros concedidos pelos governos, por instituições privadas e por particulares, que garantam o funcionamento normal dos cursos e a plena eficiencia da actividade universitaria:

IV - submeter-se às normas geraes instituidas neste Estatuto.

Fávero (2006) salienta que Francisco Campos apresentou duas premissas básicas que nortearam a elaboração do Estatuto das Universidades Brasileiras: manter um estado de equilíbrio entre tendências opostas e evitar uma brusca ruptura com o presente. Refletindo a ambiguidade, marca característica do projeto de governo de Getúlio Vargas pós-revolução de 1930, a fim de apaziguar os conflitos políticos e sociais da época, na busca pela convergência entre correntes antagônicas: *autoritária versus liberal*.

A Reforma Francisco Campos, no governo Vargas, instituiu a universidade, tornando obrigatório os cursos de Direito, Medicina, Engenharia e Educação, Ciências e Letras em sua constituição. Conforme dito anteriormente, o Estatuto das Universidades Brasileiras definiu um formato para as instituições, entretanto não extinguiu as escolas autônomas e tampouco restringiu a autonomia da iniciativa privada. De acordo com Anísio Teixeira a universidade, na época, passa a ser um local de investigação e de produção do conhecimento, indo muito além difusão de saberes.

A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata, somente, de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que as universidades. (TEIXEIRA, 1998, p. 35).

Entre 1931 e 1945 houve um embate entre os que defendiam uma universidade laica contra aqueles que preferiam uma abordagem religiosa no controle da educação. Dessa forma, a igreja católica recebeu do governo Vargas, em troca do seu apoio, a introdução do ensino religioso facultativo no ciclo básico. Entretanto, as aspirações da igreja eram bem maiores, o que foi determinante para a criação das universidades católicas.

No período da Segunda República, de 1945 a 1960, o sistema de ensino superior consolidou um projeto de universidade nacional voltado para as questões democráticas e do desenvolvimento tecnológico emergente” (COSTA, 2010, p. 120) em meio aos conflitos políticos e sociais do país. Na década de 50, a industrialização e o crescimento econômico do país impulsionam o desenvolvimento no país de diversos setores, inclusive o educacional, por isso, entre 1946 e 1960 surgiram 18 universidades públicas e dez particulares, a maior parte de cunho confessional católica e presbiteriana (SAMPAIO, 2000, p. 70-71).

Na segunda metade da década de 1950 houve um fortalecimento do movimento estudantil, iniciou-se uma luta pela reforma do sistema educacional brasileiro como contraponto aos compromissos assumidos durante o Estado Novo. As principais reivindicações desse movimento estão relacionadas ao caráter elitista da universidade

No sistema universitário pretendia-se modificar o modelo existente, que permitia o funcionamento de escolas independentes, como estabelecido no Estatuto das Universidades Brasileiras (1931), favorecendo a compartimentalização, enfraquecendo, assim, a instituição universitária. Um outro ponto controverso era o caráter elitista da instituição universitária, que privilegiava, apenas, uma pequena parcela da população.

A presença das instituições universitárias privadas também era motivo de embate, por isso, a partir daí, iniciou-se a preparação e discussão de propostas do projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, confrontando o ensino público com o privado.

Como resultado dessa grande discussão em prol da educação, em 1961, foi publicada a Lei nº 4.024, a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira. Entretanto, essa LDB não defendia que a organização do ensino superior fosse somente através de universidades, validando o modelo tradicional de instituições de Ensino Superior que já existiam no país, embora ainda mantivesse a pesquisa como caminho para o ensino. A Lei nº 4.024 não provocou grandes mudanças na estrutura organizacional: deu plenos poderes ao Conselho Federal de Ensino e reforçou a centralização do sistema de Educação Superior (OLIVEN, 2002).

Martins (2002) afirma que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, de 1961, foi considerada, por aqueles que queriam reformas no ensino universitário, uma derrota. Uma vez que defendia a liberdade de ensino e foi vista como uma grande

vitória para os conservadores e os privatistas, que apoiavam as instituições universitárias da iniciativa privada.

O movimento estudantil era visto por muitos na época como a força motriz das universidades e, por isso, com o golpe militar de 1964, as universidades sofreram intervenção direta do governo militar, que acreditava que somente através da repressão poderia evitar ações subversivas. Assim, em 1966, publicou Decreto-Lei nº 53, determinando regras de estruturação nas universidades federais.

Vetava a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; determinava a unidade entre ensino e pesquisa; obrigava à concentração do ensino e da pesquisa básicos, de modo a formar um sistema comum para toda a universidade. Obrigava também à criação de uma unidade voltada para a formação de professores para o ensino secundário e de especialistas em questões pedagógicas – a Faculdade (ou centro ou departamento) de Educação. (Cunha, 2000, p. 179).

Em 1968, ano em que foi instituído o AI-5, foi aprovada a Lei da Reforma Universitária (Lei nº 5540/68), “que criava os departamentos, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração e o ciclo básico, dentre outras inovações” (Oliven, 2002, p. 7). Lei nº 5540/68 estabeleceu a indissociação entre ensino, pesquisa e extensão, o regime integral de ensino, a dedicação exclusiva dos professores e a valorização do profissional da educação por título e produção científica.

A partir de 1968 o ensino superior privado começou a se expandir, particularmente no interior dos estados brasileiros mais desenvolvidos e nas periferias dos centros urbanos. Oliven (2002) ressalta que como consequência desse processo de expansão, em 1980, as instituições de ensino superior privadas tornaram-se líderes na quantidade de alunos no ensino superior. Entretanto, essa superioridade numérica não se refletia em maior volume de pesquisadores, pois o perfil das instituições de ensino superior privadas é de foco no ensino.

Durante esse período foram assinados convênios entre o Ministério da Educação e Cultura – MEC e a *Agency for International Development (AID)*³, conhecidos por ‘Acordos MEC-USAID’⁴, cujo objetivo era promover uma reforma em

³ Agência para o Desenvolvimento Internacional

⁴ Desde a década de 1950, vários acordos foram assinados entre os governos do Brasil e dos EUA, com a finalidade de promover, direta ou indiretamente, a cooperação cultural entre os dois países. No entanto, apesar da importância e significação histórica desses acordos, foram aqueles relativos à assessoria para planejamento do sistema de ensino, particularmente do ensino superior, assinados em 1965 e 1967, que representaram o clímax das discussões em torno da colaboração técnica Brasil-Estados Unidos no âmbito da educação.

todos os níveis de ensino brasileiros, adotando-se para tanto, o modelo norte americano, especialmente no ensino superior. Pelo papel estratégico deste nível, a reforma visava uma formação técnica mais ajustada ao plano desenvolvimentista e econômico brasileiro, conforme a política norte-americana para o país.

Durante a ditadura militar, vemos no mundo o surgimento da Teoria do Capital Humano⁵, e aqui no Brasil, particularmente no campo educacional verificamos que a educação é tratada sob a perspectiva do capital humano, na qual o sujeito deve ser instruído, treinado e educado para que lhe seja acrescentada capacidade produtiva. Em virtude disso, os projetos de popularização da educação e de estímulo à cultura popular foram violentamente reprimidos, principalmente após o decreto do Ato Institucional nº 5⁶, o AI-5.

O governo militar teve apoio de muitos empresários nacionais e do governo norte-americano, vinculando a educação à economia, incluindo-a como item do “Plano de Ação Econômica do Governo” (PAEG, 1964-1966), que consolidou o modelo de desenvolvimento pautado pela Teoria do Capital Humano. Nesse contexto, a universidade tinha o papel de produzir as “mentes” e a tecnologia que o país precisava, sendo concebida como mecanismo de desenvolvimento social e formação de recursos humanos. (COSTA, 2010, p. 121).

Como resultado dos Acordos MEC-USAID⁷, foi promulgada em 1968, a Lei 5.540, cujo objetivo era introduzir nas universidades a estrutura departamental, o sistema de crédito por disciplina e a periodicidade semestral; além disso, alteraram o regime de trabalho dos professores com a introdução do regime de dedicação exclusiva e definiram as funções de ensino e pesquisa como partes integrantes do ensino superior.

Não podemos esquecer que a finalidade do governo militar era minar as estruturas da universidade e extinguir o movimento estudantil e a articulação entre os docentes que buscavam uma universidade plural que fosse produtora de conhecimento e difusão de saberes. Portanto, para Saviani (2000) toda a

⁵ Teoria do Capital Humano, formalizada por Theodore Schultz, na qual Schultz considera que o conhecimento como forma de capital e a decisão de investir na capacitação do trabalhador passam a ser uma deliberação individual ou das partes interessadas em melhorar e/ou aumentar a produtividade.

⁶ O Ato Institucional nº 5, decreto editado em 13 de dezembro de 1968, no governo do Marechal Costa e Silva, marcou o período mais duro da ditadura militar no Brasil (1964-1985). AI-5 contava com doze artigos e trazia mudanças radicais para o Brasil. Por meio desse decreto, foi proibida a garantia de habeas corpus em casos de crimes políticos. Também decretou o fechamento do Congresso Nacional, pela primeira vez desde 1937, e autorizava o presidente a decretar estado de sítio por tempo indeterminado, demitir pessoas do serviço público, cassar mandatos, confiscar bens privados e intervir em todos os estados e municípios.

reestruturação imposta pela Lei 5.540/68 tinha por objetivo a desmobilização do movimento estudantil.

[...] ao instituir a departamentalização e a matrícula por disciplina com o seu corolário, o regime de créditos, a lei teve, observando o seu significado político, o objetivo de desmobilizar a ação estudantil que ficava impossibilitada de constituir grupos reivindicatórios, pois os estudantes não permaneciam em turmas coesas durante o curso. (SAVIANI, 2000, p. 95).

Na década de 70 foram criados diversos regulamentos e normas que, juntamente com as decisões do Conselho Federal de Educação, criado pela Lei n.º 4.024/61, permitiram a expansão do sistema nacional de Educação Superior. Entretanto, essa expansão descumpriu o que havia sido definido na reforma de 1968 quanto à indissociabilidade do ensino e da pesquisa e quanto ao modelo único de organização universitária. Pois, para atender à demanda da sociedade foram criadas instituições de ensino superior não universitárias, em sua maioria privadas.

Saviani afirma (2010) que a partir da década de 80 o modelo francês-napoleônico passou a ser questionado, quanto ao papel do Estado na organização e regulação do ensino superior. A principal consequência disso foi a distinção feita pelo Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior – GERES, em 1986, entre universidades de pesquisa e universidades de ensino, cujo resultado foi Decreto n.º 2.306/97, que criou o regimento do sistema federal de ensino de acordo com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, de 1996. O Decreto n.º 2.306/97 estabeleceu a separação entre universidades e centros universitários.

Em verdade, os centros universitários são um eufemismo das universidades de ensino, isto é, uma universidade de segunda classe, que não necessita desenvolver pesquisa, enquanto alternativa para viabilizar a expansão, e, por consequência, a "democratização" da universidade a baixo custo, em contraposição a um pequeno número de centros de excelência, isto é, as universidades de pesquisa que concentrariam o grosso dos investimentos públicos, acentuando o seu caráter elitista. (SAVIANI, 2010, p. 11).

Na formação da universidade brasileira, afirma Saviani (2010), podemos constatar a presença de três modelos clássicos: o modelo franco-napoleônico, o modelo anglo-saxônico e o modelo humboldtiano (ou prussiano). Cada um desses modelos possui elementos basilares que constituem as universidades na atualidade: do modelo franco-napoleônico, o Estado na organização e regulação do ensino superior; do modelo prussiano, a autonomia da comunidade acadêmica; e do modelo anglo-saxônico, atualmente representado pelo modelo americano, a sociedade civil. Entretanto, esses elementos coexistem numa mesma estrutura organizacional de uma

universidade, o que vai determinar qual o modelo adotado é a prevalência em maior ou menor escala de um desses elementos básicos.

Com a promulgação da Constituição Federal - CF de 1988, a autonomia universitária é tratada, pela primeira vez, num texto constitucional, essa autonomia enquanto bem jurídico, pode ser vista no artigo 207:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

§ 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica. (BRASIL, 1988).

A CF de 1988 além de garantir a autonomia universitária, estabeleceu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, garantiu a gratuidade nos estabelecimentos oficiais, assegurou o ingresso por concurso público e o regime jurídico único. Entretanto, para esse autor, os gestores de instituições de ensino superior públicas e os docentes buscaram o caminho de conseguir recursos financeiros para viabilizar essa autonomia universitária de forma plena. E uma parcela significativa dos alunos e da sociedade civil passaram a exigir a ampliação do número de vagas nas universidades públicas. Portanto, não houve articulação e/ou debate para tratar de reforma na universidade.

Ainda na década de 90, no ano de 1996, foi aprovada a nova Lei de Diretrizes e Bases - LDB, Lei nº 9.394 que definiu o que vem a ser a universidade, entretanto não estabeleceu a verdadeira missão desta, conforme consta no art. 52:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Neves (2002) afirma que a LDB de 1996 deu uma nova face à classificação de instituições de ensino superior no Brasil, conferindo-lhes a natureza acadêmica e a dependência administrativa. A natureza acadêmica foi estabelecida por decretos complementares, dentre eles os Decretos nº 2.406/97 e nº 3.860/01. Além disso, surgiram novos tipos de cursos e programas: os cursos sequenciais, na graduação; os mestrados profissionais; e a regulamentação da educação a distância.

Vale ressaltar, que a universidade integra o Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDB/96 e pelo decreto n.º 2.306/1997, sendo que esse último, no artigo 8º, trata da organização acadêmica do ensino superior do sistema federal de educação.

Art. 8º. Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do sistema federal de ensino classificam-se em: I - universidades; II - centros universitários; III - faculdades integradas; IV - faculdades; V - institutos superiores ou escolas superiores.

De acordo com Neves (2002), o sistema federal está organizado da seguinte forma: instituições universitárias, classificadas em universidades e universidades especializadas; centros universitários; instituições não universitárias; institutos superiores de educação centros federais de educação tecnológica - CEFETs e centros de educação tecnológica – CETs; faculdades isoladas; faculdades integradas

Costa (2010) afirma que o artigo 67 da Lei nº 9.394, estimulou a diversidade institucional, assim como a multiplicação de vagas na iniciativa privada. Uma vez que, após a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases, de 1996, o governo federal flexibilizou o credenciamento de novas instituições de ensino superior e a criação de novos cursos.

Em 1996, foi aprovada a nova LDB, Lei nº 9.394 que, em seu artigo 67, estimulou a diversidade institucional e a multiplicação de vagas no setor privado. A partir de então, o critério utilizado para definir uma Universidade tornou-se a “qualidade dos seus serviços” e, em decorrência disso, expandiu-se a autonomia para abrir e fechar cursos. Tornou-se desnecessária: (a) a universalidade do conhecimento – pode haver universidades para áreas específicas do saber; (b) a indissociabilidade entre ensino e pesquisa - pode haver universidades só de ensino, ou até de pesquisa, interessando apenas a “competência” com que desempenha suas atividades. (COSTA, 2010, p. 128).

Para Saviani (2004), apesar da aprovação da nova LDB, de 1996, assim como dos decretos, regulamentos e portarias instituídos nos anos 90, a universidade brasileira continua sendo regida pela estrutura decorrente da reforma instaurada pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, e pelo Decreto nº 464, de 11 de fevereiro de 1969.

2.3 A PÓS-GRADUAÇÃO: ENTRE DOIS MUNDOS

O Conselho Federal de Educação instituiu, em 1965, o Parecer 977, documento norteador da implantação formal dos cursos de pós-graduação no Brasil, cuja relatoria

ficou sob a responsabilidade do Professor Newton Sucupira. Vale ressaltar que, o modelo de pós-graduação implantado no Brasil foi importado dos países ditos desenvolvidos, cuja realidade socioeducacional não era a mesma vivenciada pela população brasileira.

As duas tendências mais fortes que marcaram a pós-graduação brasileira foram a europeia, (principalmente na USP) e a norte-americana (ITA, Universidade Federal de Viçosa e Universidade Federal do Rio de Janeiro), sendo esta última a que as principais marcas deixou. (SANTOS, 2002).

O Parecer 977 regularizou e caracterizou a pós-graduação no país, conforme o modelo norte-americano. Nele foi definido que a pós-graduação *stricto sensu* teria dois níveis: o mestrado e o doutorado, entretanto não haveria relação de dependência entre eles. Além disso, os cursos foram divididos em duas partes: a primeira voltada para as aulas estabelecidas nos componentes curriculares de cada curso, enquanto a segunda seria destinada à elaboração do trabalho de conclusão de curso de mestrado (dissertação) ou doutorado (tese).

Com a implantação formal dos cursos de pós-graduação no Brasil, foi criada no ano de 1976 a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cuja finalidade é avaliar e qualificar a pós-graduação no país. Entretanto, já existia o Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, iniciado em 11 de julho de 1951, durante a era Vargas, através do decreto nº 29.741, que pretendia "assegurar a existência de pessoal especializado em quantidade e qualidade suficientes para atender às necessidades dos empreendimentos públicos e privados que visam ao desenvolvimento do país".

Entre os anos de 1974 e 1989 foram criados três Planos Nacionais de Pós-Graduação (PNPG), cujo objetivo precípua era estabelecer diretrizes e aprimorar o sistema vigente. Porém, essa melhoria contínua do processo ficou estagnada entre os anos de 1990 e 2004, visto que somente no ano de 2005 essa situação mudou com criação do V Plano Nacional de Pós-Graduação, referente ao quinquênio 2005-2010 (SILVA, 2010).

O VI Plano Nacional de Pós-Graduação, referente ao decênio 2011-2020 salienta a importância do apoio à educação básica, assim como a outros níveis do ensino e de diferentes modalidades, com finalidade de incrementar a quantidade de mestres e doutores no Brasil. Além disso, salienta a necessidade de implantação de

programas de pós-graduação com formatos inovadores, nos quais haja maior interdisciplinaridade e flexibilidade curricular.

[..] a parceria entre a Universidade, o Estado e as empresas dará lugar ao chamado modelo do tríplice hélice. Este modelo levará a colocar no centro do Plano, ou melhor, na sua base, aquilo que poderá ser chamado de Agenda Nacional de Pesquisa, com a participação de todas as agências de fomento federais e estaduais, com repercussão direta no SNPG e como matéria de políticas públicas, conduzindo a ações induzidas e a parcerias entre as universidades e os setores público e privado (BRASIL, 2010, P. 18).

Em síntese, o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) se configura como uma política de governo, norteador das atividades desenvolvidas pelas Instituições de Ensino Superior (IES) que compõem o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) e é parte integrante do Plano Nacional de Educação (PNE), que determina diretrizes, metas e estratégias para a educação brasileira.

O Plano Nacional de Educação (PNE) estabeleceu 20 metas para a educação brasileira, cuja meta 14 versa sobre a pós-graduação e tem como objetivo aumentar, paulatinamente, a quantidade de matrículas na pós-graduação de modo a atingir a titulação anual de 60.000 (sessenta mil) mestres e 25.000 (vinte e cinco mil) doutores.

A elaboração do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) é responsabilidade da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), através de uma comissão nacional composta por membros da comunidade acadêmica.

Atualmente, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) desenvolve seu planejamento estratégico de acordo com quatro grandes linhas de ação, a seguir relacionadas:

- 1 Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;
- 2 Acesso e divulgação da produção científica;
- 3 Investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;
- 4 Promoção da cooperação científica nacional e internacional.

Pelo fato desta pesquisa tratar da temática da gestão da pós-graduação, especificamente quanto ao perfil do gestor da pós-graduação da Uneb, considero relevante abordar a linha de ação “Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*”.

A CAPES, periodicamente, avalia, através de um sistema que tem sido melhorado desde a sua concepção, a fim de atingir os objetivos a seguir relacionados:

- 1 Estabelecer o padrão de qualidade para os cursos de mestrado e de doutorado e identificar os cursos que atendem a tal padrão;

2 Fundamental, nos termos da legislação em vigor, os pareceres do Conselho Nacional de Educação sobre autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de mestrado e doutorado brasileiros – exigência legal para que estes possam expedir diplomas com validade nacional reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC);

3. Impulsionar a evolução de todo o Sistema Nacional de Pós-Graduação, SNPG, e de cada programa em particular, antepondo-lhes metas e desafios que expressam os avanços da ciência e tecnologia na atualidade e o aumento da competência nacional nesse campo;

4. Contribuir para o aprimoramento de cada programa de pós-graduação, assegurando-lhe o parecer criterioso de uma comissão de consultores sobre os pontos fracos e fortes de seu projeto e de seu desempenho e uma referência sobre o estágio de desenvolvimento em que se encontra;

5. Contribuir para o aumento da eficiência dos programas no atendimento das necessidades nacionais e regionais de formação de recursos humanos de alto nível;

6. Dotar o país de um eficiente banco de dados sobre a situação e evolução da pós-graduação;

7. Oferecer subsídios para a definição da política de desenvolvimento da pós-graduação e para a fundamentação de decisões sobre as ações de fomento dos órgãos governamentais na pesquisa e pós-graduação (CAPES, 2009).

Portanto, o gestor dos cursos de pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia deve atender aos objetivos contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2022 da Uneb, assim como aos objetivos estabelecidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) sem perder de vista a função social da instituição universitária. Trata-se de uma tarefa extremamente complexa e desafiadora que exige muito mais do que a implementação das premissas genéricas da Administração, alicerçado no equilíbrio do tripé identidade, retórica e ação.

2.4 A UNIVERSIDADE *MULTICAMPI*

A expansão do ensino superior do Brasil a partir da década de 90, conforme visto anteriormente, impulsionou a criação de inúmeras instituições nos mais diversos

locais do país, houve a interiorização do ensino superior e, conseqüentemente, um novo modelo de universidade começou a surgir: a universidade multicampi.

A escolha do modelo multicampi de universidade está diretamente relacionada com a necessidade de aumento de vagas ofertadas à comunidade, com a existência de faculdades isoladas que juntas poderiam potencializar a produção acadêmica e, também, com a vontade política de interiorização do ensino em determinada região.

O uso do termo “universidade multicampi” vem sendo amplamente empregado no meio acadêmico para se referir às universidades que têm, pelo menos, um campus situado fora do município sede, determinado pelo local em que está instalada a administração central. Portanto, a expressão “multicampi”, quando utilizada para retratar modelos de organização de instituições universitárias, retratam realidades diversas.

Por isso, o conceito de universidade multicampi ainda é motivo de estudo para muitos pesquisadores. Wang (2010) afirma que se trata de uma instituição com uma pessoa jurídica que tem, separadamente, mais de dois campi. Segundo o autor, o termo multicampi, quando empregado para instituições de ensino superior pode, equivocadamente, ser compreendido de maneira simplista, numérica e geográfica. Para esse autor a ideia de universidade multicampi engloba muito mais do que ter diversas instalações do tipo campus.

Para efeito desse trabalho de pesquisa, adotaremos a concepção de Fialho (2005).

A universidade multicampi pode ser entendida como a matriz de um tipo de instituição universitária composta por muitos campi, propiciando a desconcentração administrativa e a dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais, sendo vários campi localizados em diferentes municípios. (FIALHO, 2005, p. 49).

Fialho (2005) salienta que o conceito de universidade multiampi continua em processo de estruturação, sendo, ainda, objeto de construção epistemológica. Dessa forma, enquanto fenômeno prossegue no campo investigativo, portanto, o seu sistema organizacional também, permanece em construção.

A Universidade, por sua própria constituição e natureza, apresenta pelo menos três dimensões ou âmbitos diferentes, que são: acadêmico, organizacional e espacial, sendo que “essas três dimensões são indissociáveis, interdependentes”. Quando se pensa a configuração do modelo universitário, especialmente nos casos multicampi – por sua descentralização organizacional e dispersão físico-geográfica – essas três dimensões afetam mais profundamente

a instituição, e sua indissociabilidade e interdependência tornam-se fatores críticos. (FIALHO, 2005, p. 37).

Para a autora, um campus é um conjunto de prédios e de instalações, um local de ensino de graduação, mas, sobretudo, um centro de pesquisa e de extensão, cujos resultados são relevantes para comunidade em que está inserido. Importante enfatizar que o conceito multicampi engloba a produção de pesquisas, ciência, tecnologia e conhecimento em diversas áreas e lugares.

O modelo de universidade multicampi, cujos campi universitários estão geograficamente dispersos, precisa reproduzir a estrutura basilar da tríade ensino, pesquisa e extensão em todas as suas unidades. Portanto, cada base territorial da instituição precisa cumprir, em sua totalidade, a sua finalidade, definidas na missão institucional: funções de ensino, pesquisa e extensão.

É de fundamental importância a conscientização de que a universidade multicampi cria no espaço “físico-geográfico” unidades encarregadas do cumprimento das suas finalidades, os campi universitários. Estes são responsáveis pelo cumprimento da missão institucional convivendo com realidades regionais diferenciadas. A gestão da universidade deve ter condições de assegurar em cada campus a permanência de profissionais qualificados (docentes e técnico-administrativos) e competência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, como também autonomia científica e a interação cultural. (Fialho, 2005, p. 92).

Fialho (2005) destaca que no modelo multicampi é importante considerar a localização geográfica no contexto urbano e social, a distribuição do corpo docente, a comunicação entre os seus diferenciados espaços, a dinâmica do seu funcionamento e a vivência entre os membros de uma comunidade acadêmica.

O modelo de universidade multicampi possibilita a interiorização do ensino e propicia o desenvolvimento da região em que o campus está inserido, assim como a efetivação de políticas públicas que promovam a redução dos desequilíbrios regionais e tornem o crescimento do país menos heterogêneo.

2.5 O UNIVERSO UNEBIANO

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2022, a Universidade do Estado da Bahia – Uneb - foi criada por meio da Lei n. 66/83 e do Decreto n. 31.299/83, e caracteriza-se como instituição de ensino superior, mantida pela autarquia Universidade do Estado da Bahia, em regime especial e em sistema multicampi de funcionamento, como instituição de personalidade jurídica de direito

público, vinculada ao sistema estadual através da Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

Trata-se de uma Universidade multicampi, à semelhança da Universidade Federal da Paraíba, que, uma vez autorizada, vai de encontro às aspirações dos habitantes de inúmeras cidades interioranas, evitando, assim, o êxodo rural para as periferias urbanas. (BOAVENTURA, 2009, p. 41).

Boaventura (2009) ressalta que Art. 60, parágrafo único, do ato das disposições transitórias da Constituição Federal, promulgada em 1988, foi aplicado pela Universidade do Estado da Bahia para ampliar o seu alcance territorial, através do modelo multicampi, atingindo centros urbanos importantes fora da capital baiana.

Art. 60. Nos dez primeiros anos da promulgação da Constituição (...) as universidades públicas descentralizarão suas atividades, de modo a estender suas unidades de ensino às cidades de maior densidade populacional. (BRASIL, 1998).

Atualmente, a Uneb possui 29 departamentos distribuídos em 24 campi, um na capital baiana, onde está localizada a administração central da universidade, e as demais 23 unidades espalhados em importantes municípios baianos de médio e grande porte. São mais de 150 opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de educação a distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação.

O objetivo da instituição Uneb é promover a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público (Estatuto da UNEB, 2012; Art. 1º § 2º), cuja missão é a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber (Estatuto da UNEB, 2012; Art. 1º § 1º).

De acordo com os registros acadêmicos do ano de 2018, a estrutura multicampi da UNEB é composta por: 130 cursos de graduação de oferta contínua; 16 cursos de graduação modalidade EaD; 16 cursos em programas especiais de formação; e 28 cursos de pós-graduação stricto sensu (Anuário UNEB em Dados, 2019).

A formação acadêmica da UNEB integra o ensino de graduação e de pós-graduação. Os cursos de graduação são oferecidos nos graus acadêmicos de licenciatura, bacharelado e tecnológico, nas modalidades presencial, semipresencial e à distância. São disponibilizados, ainda, programas especiais de formação para demandas específicas, tais como: Plataforma Freire (PARFOR), Licenciatura

Intercultural em Educação Escolar Indígena (LICEEI1), Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA) e Programa de Apoio à Formação Superior em Licenciatura na Educação do Campo (PROCAMPO). No que tange a pós-graduação stricto sensu, a UNEB oferece cursos de mestrado (acadêmico e profissional e doutorado (acadêmico). Adicionalmente, a Instituição oferta cursos de especialização lato sensu, na modalidade presencial e à distância (EaD), residência médica e residência multiprofissional (PDI 2017-2022).

O modelo multicampi da Uneb encontra-se distribuído em 19 dos Territórios de Identidade⁷ do Estado da Bahia, atuando em 24 municípios, cuja administração central está localizada em Salvador, denominado de Campus I.

O quadro a seguir apresenta a relação de campi por município agregado e por território de identidade, conforme definido pelo governo do Estado da Bahia.

⁷ Territórios de Identidade é conceituado como um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial. Essa

O Governo da Bahia, com o objetivo de identificar prioridades temáticas definidas a partir da realidade local, possibilitando o desenvolvimento equilibrado e sustentável entre as regiões, passou a reconhecer a existência de 27 Territórios de Identidade, constituídos a partir da especificidade de cada região. Sua metodologia foi desenvolvida com base no sentimento de pertencimento, onde as comunidades, através de suas representações, foram convidadas a opinar.

Fonte: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>

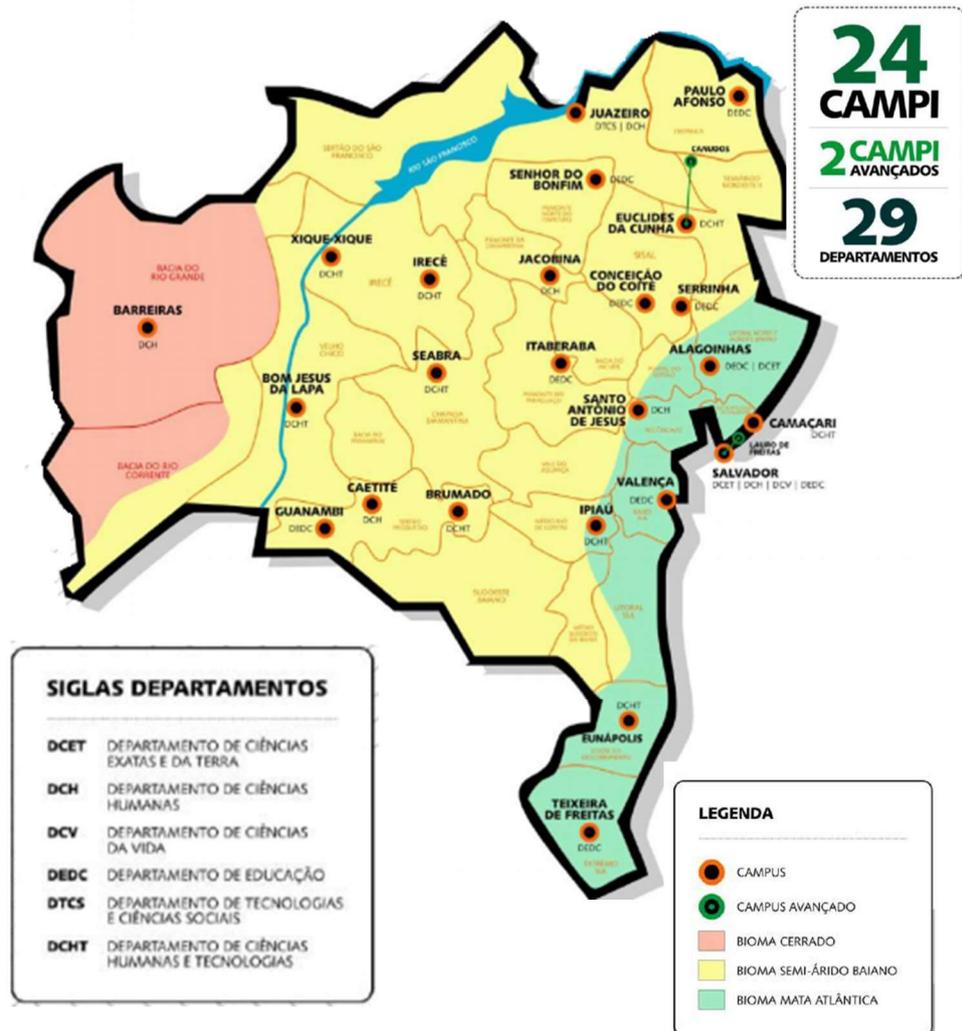
Quadro 2 - Relação de campi por município agregado e por território de identidade

Território de identidade	Município agregado	Campus	Departamento
Bacia do Rio Grande I	Barreiras	X	DCH
Baixo Sul	Valença	XV	DEDC
Chapada Diamantina	Seabra	XXIII	DCHT
Costa do Descobrimento	Eunápolis	XVIII	DCHT
Extremo Sul	Teixeira de Freitas	X	DEDC
Irecê	Irecê	XVI	DCHT
	Xique-Xique	XXIV	DCHT
Itaparica	Paulo Afonso	VIII	DEDC
Litoral Norte e Agreste Baiano	Alagoinhas	II	DEDC DCET
Médio Rio de Contas	Ipiaú	XXI	DCHT
Metropolitano de Salvador	Camaçari	XIX	DCHT
	Salvador	I	DCH DCET DEDC DCV
Piemonte da Diamantina	Jacobina	IV	DCH
Piemonte do Paraguaçu	Itaberaba	XIII	DEDC
Piemonte Norte do Itapicuru	Senhor do Bonfim	VII	DEDC
Recôncavo	Santo Antônio de Jesus	V	DCH
Semiárido Nordeste II	Euclides da Cunha	XXII	DCHT
Sertão do São Francisco	Juazeiro	III	DTCS DCH
	Brumado	XX	DCHT
Sertão Produtivo	Caetité	VI	DCH
	Guanambi	XII	DEDC
Sisal	Conceição do Coité	XIV	DEDC
	Serrinha	XI	DEDC
Velho Chico	Bom Jesus da Lapa	XVII	DCHT

Fonte: adaptado pela autora de Anuário Uneb – Dados 2019 – Base 2018

A figura a seguir explicita, no mapa do estado da Bahia, os campi da Uneb por município agregado e por território de identidade, conforme definido pelo governo do Estado da Bahia.

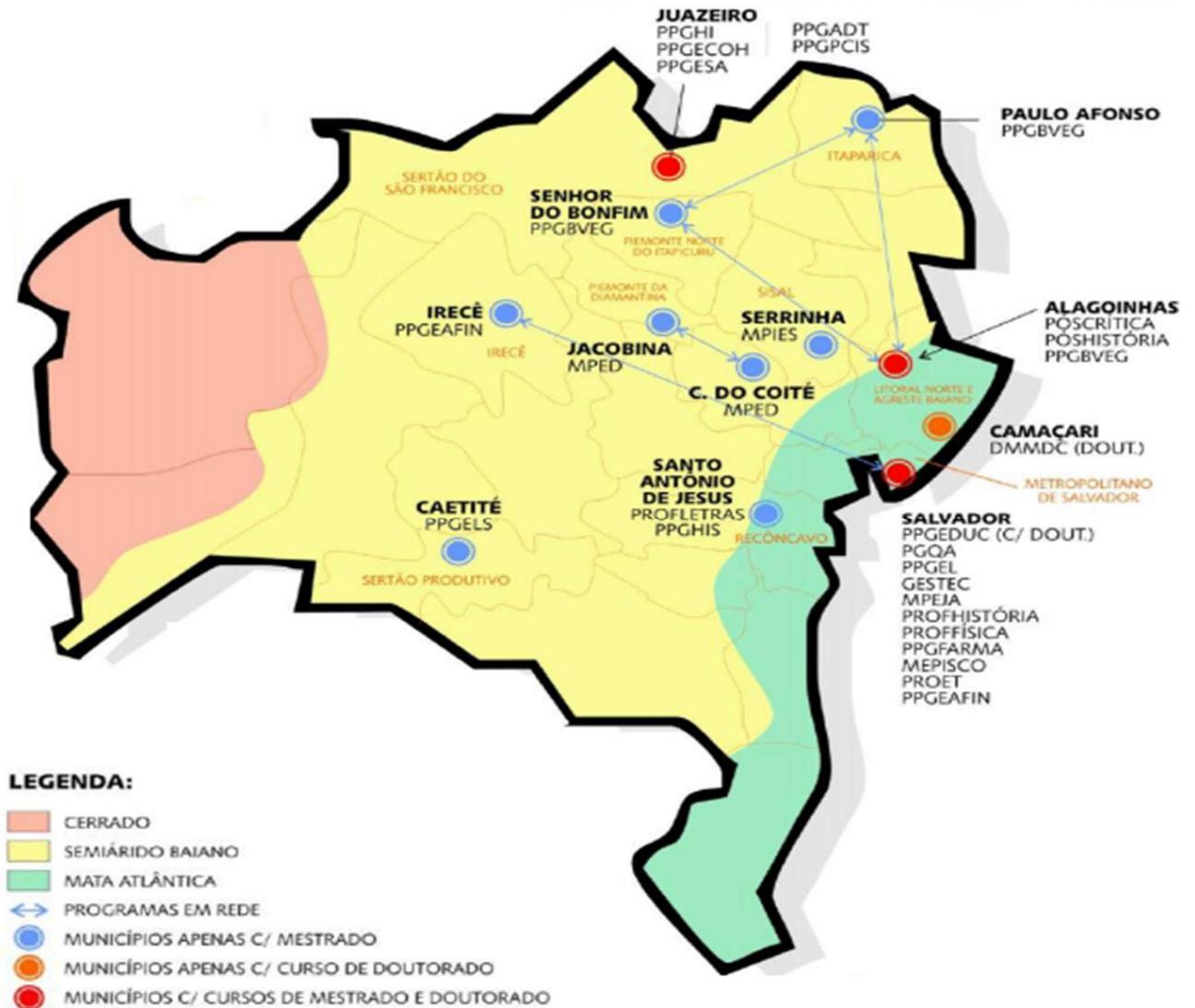
Figura 1 - Mapa Multicampia



Fonte: adaptado pela autora de Anuário Uneb – Dados 2019 – Base 2018

A figura a seguir mostra, no mapa do estado da Bahia, a relação dos cursos de pós-graduação por campi, uma vez que essa pesquisa terá por *lôcus* os Cursos de Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia em Salvador: um mestrado acadêmico e um mestrado profissional; em Alagoinhas, o Programa de Pós-Graduação em Crítica Cultural - Pós-Crítica; em Jacobina, o Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade - MPED; em Juazeiro, Programa de Pós-graduação em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental - PPGEcoH; e em Paulo Afonso, o Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Vegetal – PPGBVeg.

Figura 2 - Mapa Pós-Graduação 2019



Fonte: adaptado pela autora de Anuário Uneb – Dados 2019 – Base 2018

Os Cursos de Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia estão distribuídos por área, segundo classificação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, conforme figura a seguir relacionadas.

Figura 3 - Áreas de Conhecimento (CAPES)

EDUCAÇÃO	HISTÓRIA	INTERDISCIPLINAR	LETRAS E LINGUÍSTICA
4 PROGRAMAS MPEJA PPCEDUC MPED GESTEC	4 PROGRAMAS PPGEAFIN PÓSHISTÓRIA PPGHIS PROFHISTÓRIA	4 PROGRAMAS PPGECOH MPIES DMMDC PPGADT	3 PROGRAMAS PÓSCRÍTICA PPGEL PROFLETRAS
ENSINO	CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO	ECOLOGIA	FARMÁCIA
2 PROGRAMAS PPGESA PPGELS	1 PROGRAMA GESTÃO DE PROCESSOS COMUNICATIVOS E INOVAÇÃO SOCIAL	1 PROGRAMA PPGBVEG	1 PROGRAMA PPGFARMA
GEOGRAFIA	QUÍMICA	SAÚDE COLETIVA	FÍSICA
1 PROGRAMA PROET	1 PROGRAMA PCQA	1 PROGRAMA MEPISCO	1 PROGRAMA PROFFÍSICA
CIÊNCIAS AGRÁRIAS	11 ÁREAS DO CONHECIMENTO CAPES		
1 PROGRAMA PPGHI			

Fonte: adaptado pela autora de Anuário Uneb – Dados 2019 – Base 2018

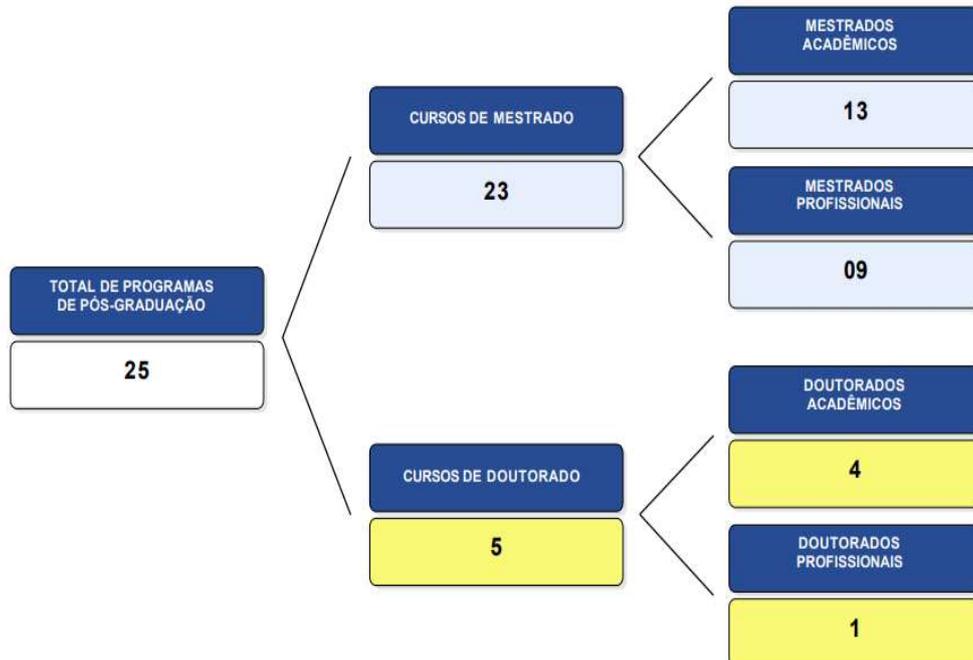
Figura 4 – Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* por Área de Conhecimento



Fonte: Anuário Uneb – Dados 2019 – Base 2018

Universidade do estado da Bahia possui 25 programas de pós-graduação, dos quais três são de mestrado e dois são de doutorado. Para melhor compreensão dos programas de pós-graduação, segue figura contendo os programas de pós-graduação: os cursos por nível e por modalidade.

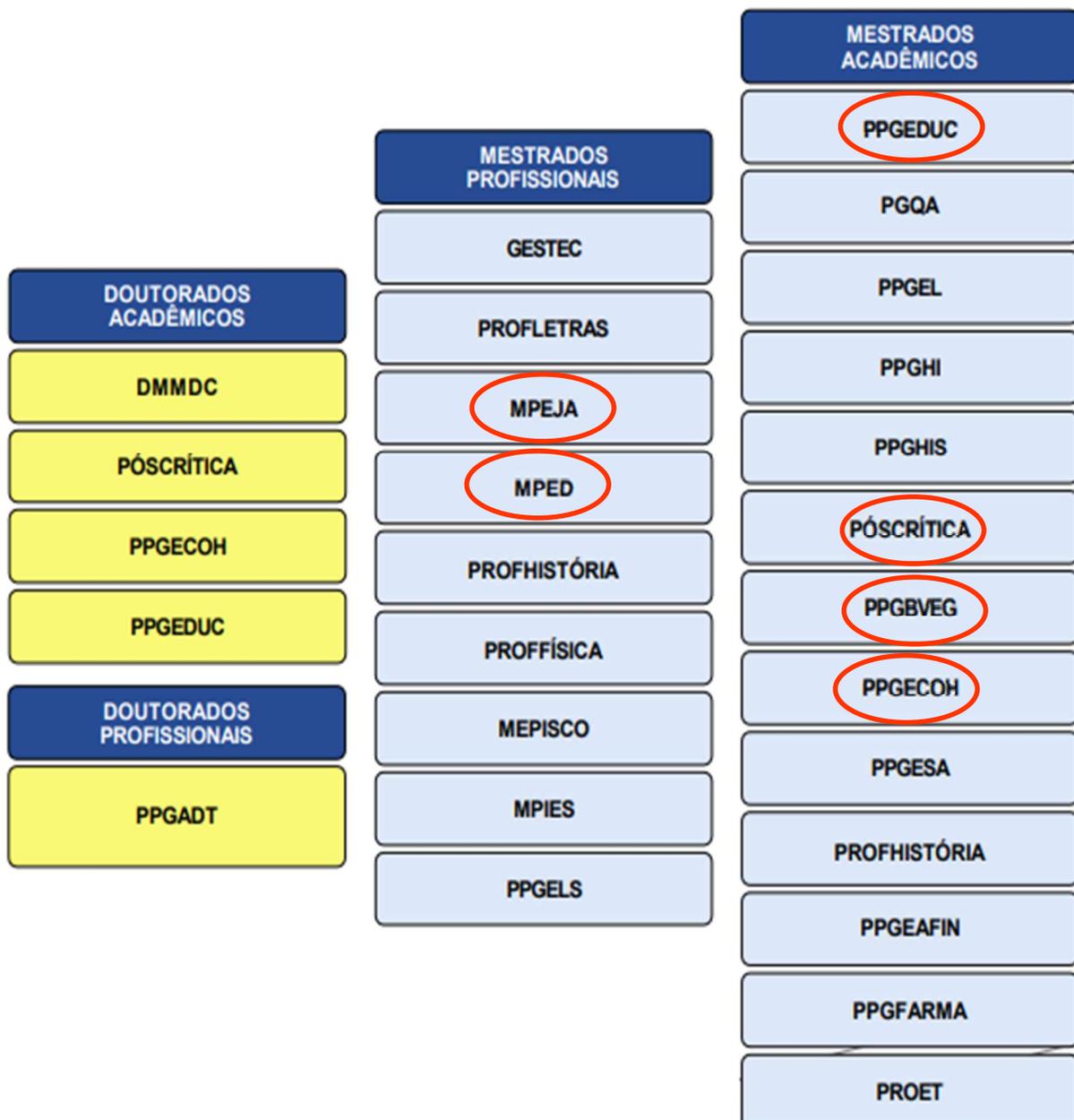
Figura 5 - Programas de Pós-Graduação - Cursos por Nível e Modalidade



Fonte: adaptado pela autora de Anuário Uneb – Dados 2019 – Base 2018

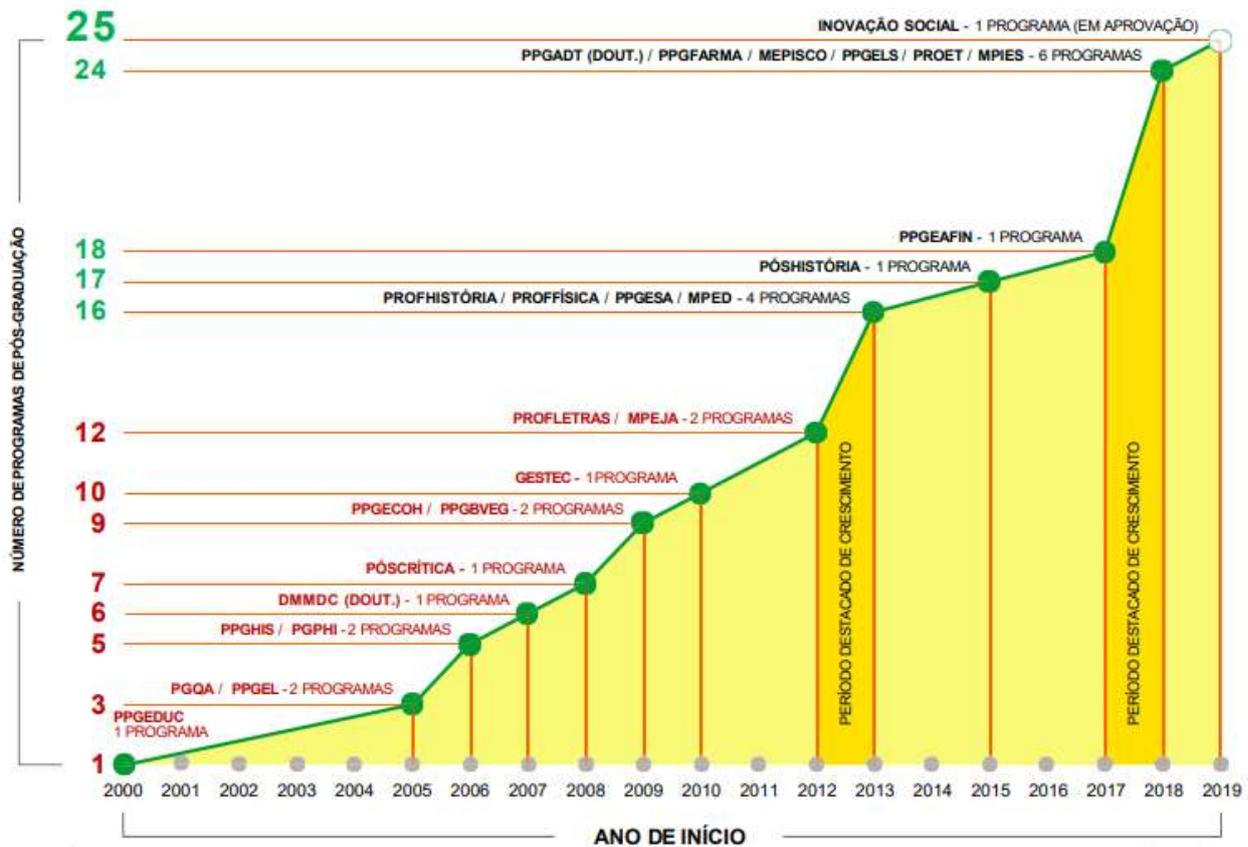
A figura a seguir exibe a relação dos cursos de pós-graduação stricto sensu da Uneb, além disso o *locus* dessa pesquisa, os cursos de pós-graduação em Salvador: um mestrado acadêmico (PPGEDUC) e um mestrado profissional (MPEJA); em Alagoinhas, o Programa de Pós-Graduação em Crítica Cultural - Pós-Crítica; em Jacobina, o Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade - MPED; em Juazeiro, Programa de Pós-graduação em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental - PPGEcoH; e em Paulo Afonso, o Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Vegetal – PPGBVeg estarão marcados na cor laranja.

Figura 6 - Programas de Pós-Graduação Cursos (por Nível)



Visando uma compreensão da gestão dos programas de pós-graduação da Uneb nas duas últimas décadas, segue figura contendo gráfico da evolução desses programas.

Figura 7 - Programas de Pós-Graduação - Evolução 2000-2019



Fonte: Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação – PPG, 2019

Importante ressaltar que, embora o ensino superior no nosso país vivencie problemas herdados de diferentes governos, sobretudo pela descontinuidade das ações, os cursos de pós-graduação, desde a década de 90, conforme apontado anteriormente, têm obtido excelentes resultados, o que demonstra a necessidade de qualificar os gestores desses cursos para que a universidade se perpetue, cada vez mais, e atinja os seus objetivos enquanto instituição de ensino com função social.

3 OS CONHECIMENTOS, ATITUDES E HABILIDADES NECESSÁRIOS AO GESTOR UNIVERSITÁRIO

3.1 CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

Segundo Maximiano (2000), os conhecimentos fazem parte do referencial para a compreensão dos fenômenos e como alicerce para a evolução de competências. Portanto, quanto maior o repertório leque de conhecimentos de que a pessoa dispõe, maior também se torna a quantidade de fenômenos que é capaz de interpretar.

Carvalho (1997) ressalta que o gestor universitário tem a necessidade de desenvolver um novo conjunto de habilidades, a fim de complementar os conhecimentos pré-existentis: pensamento conceitual: a habilidade de pensar de forma incisiva e sistemática sobre abstrações, tais como credos básicos, cultura institucional, mercado, clientes e tecnologias; visão holística: a habilidade de ver os quadros completos da instituição sem ficar confundindo ou restringindo, por quaisquer partes; comunicação e expressão: a habilidade de traduzir a reflexão abstrata sobre a instituição em quadros claros e precisos que possam ser compreendidos por outros; visão de futuro: a habilidade de considerar o futuro como dimensão própria da formação dos clientes e mercados e avaliar as alternativas que envolvem as mudanças; tolerância para a ambiguidade: a habilidade de funcionar eficientemente em situações onde as informações são menos perfeitas; sentido de administração: a habilidade de saber bem utilizar os recursos institucionais, formando “times de trabalho”, na busca de eficácia e resultados; desenvolver padrões: a habilidade de ter um entendimento prático do processo envolvido na construção do modelo de trabalho, bem como um entendimento de conceitos básicos, tais como realizações, parâmetros, requisitos e padrões (CARVALHO, 1997, p. 162).

Para Cury (2001) os gestores universitários precisam ser/estar capacitados para que os trabalhos desenvolvidos na academia sejam ininterruptos e profícuos, porque os trabalhos desenvolvidos pelos discentes/pesquisadores são a razão de ser das Instituições de Ensino Superior. Portanto, o gestor da educação universitária precisa ser qualificado com processos de formação geral como os demais educadores da instituição para a docência, além de receber uma formação específica que o capacite como gestor.

A aquisição de conhecimentos é feita através de um processo educacional, onde cada indivíduo aprende através de estímulos e sensações, relações de causa e efeito entre fenômenos, com o intuito de desenvolver o seu intelecto. Geralmente a universidade é o principal agente de difusão do conhecimento, pois ele evoluiu ao longo do tempo e essa evolução depende de como se processa essa relação entre sujeito e objeto – ativa ou passiva. Como grupo integrante do perfil do gestor, verifica-se que o conhecimento inclui todas as técnicas e informações que esse profissional domina e que são fundamentais para o desempenho adequado do seu trabalho. (TREVIZAN, 2004, p. 56).

Segundo Durand (apud Brandão e Guimarães 2001), “a habilidade está diretamente relacionada com a prática do trabalho, mas de modo especialmente transcendente, se comparada à mera ação motora, englobando a capacidade de saber como trabalhar o conhecimento que se possui, compreendendo a técnica, a capacidade e o saber como”.

A atitude é imprescindível para o exercício da habilidade sobre um determinado conhecimento, ela é o querer fazer.

Os valores e as atitudes modelam muitas das maneiras como a pessoa se comporta. Os valores refletem o *ethos* de uma pessoa em relação a seu trabalho e sua interação com outros conectados a ele. Os valores raramente mudam. As atitudes estão estreitamente relacionadas com os valores e se referem a como as pessoas veem seu mundo. (MAYO, 2003, p. 83).

A gestão universitária requer que os gestores tenham as competências, habilidades e atitudes necessárias para superar os principais desafios às organizações modernas: as constantes mudanças na economia, as turbulências do ambiente político, aos constantes avanços dos processos tecnológicos; aliados a todo um conhecimento sobre universidade enquanto instituição social e que atravessa uma grande crise.

A capacitação/qualificação do gestor dos cursos de pós-graduação da Uneb é fundamental para que a instituição se fortaleça e possa cumprir o seu papel enquanto instituição com a função social de ajudar a transformar a sociedade baiana. Somente através da capacitação desses gestores os objetivos pretendidos pela instituição poderão ser alcançados, sem que haja a perda do caráter transformador que as universidades precisam ter. Não podemos conceber uma universidade forte sem que haja pós-graduação e o seu desenvolvimento em pesquisa científica que possa impactar positivamente nas condições sociais da população baiana.

3.2 GESTOR UNIVERSITÁRIO

A atual realidade do ensino superior demonstra que o antigo modelo de gestão das Instituições de Ensino Superior – IES - precisa ser revisto para se adequar ao novo modelo educacional. A busca pela qualidade na IES deve ser uma constante e o processo de gestão da qualidade está intimamente ligado à sua gestão estratégica, envolvendo todos os membros da organização. Sendo assim, é função dos gestores da Instituição traçar os objetivos e fixar as metas de qualidade (KOTLER; FOX, 1994). Para tanto, é necessário buscar modelos inovadores de gestão, baseados na nova realidade do mercado e visando a qualidade na prestação dos serviços educacionais, equilibrando receitas e despesas para atingir os objetivos pretendidos.

Borges & Araújo (2001) afirmam que o fato de as IES serem organizações voltadas para a transmissão e produção de conhecimento configura um padrão peculiar para a estruturação de suas atividades, o que faz com que a universidade não possa ser vista pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais.

Para justificar esta afirmação, destacam estes autores, como principais características da organização universitária, fatores como um elevado profissionalismo dominar a tarefa, implicando autonomia no trabalho e liberdade de supervisão altas (os professores escolhem o que investigar e como ensinar, influenciam as decisões coletivas e desenvolvem lealdades interinstitucionais).

No que se refere às decisões, colocam-nas como descentralizadas, o que pode fazer com que diferentes partes da organização evoluam de forma diversa, com ritmos próprios obedecendo a circunstâncias específicas.

As novas estruturas organizacionais, inseridas num contexto social altamente competitivo, para serem geridas de forma eficiente e visando a eficácia, devem compreender e ter clareza: a natureza e os objetivos da instituição; clareza de ideias, referentes à filosofia educacional, instituição, quais valores e princípios orientam sua ação tanto administrativa quanto pedagógica; objetivos finais da instituição; funções formativas da instituição e como identificá-las; como a instituição se instrumentaliza para enfrentar uma sociedade competitiva na prática cotidiana; como entende seu papel perante outras agências formadoras como rádio, TV, jornal, redes sociais, etc.; como as propostas da instituição, em termos de convivência social e formativa, são convergentes com os demais agentes sociais e quais estratégias devem ser elaboradas para atuar nesse meio social; o que deve prevalecer, a voz do mercado

ou a rigidez normativa das regulamentações, dos currículos padronizados, das fórmulas, ou de forma mais objetiva, como atender a clientela ávida com conhecimentos úteis para enfrentar a vida; sua capacidade de gerenciar serviços, de saber organizar, planejar, controlar, avaliar, trabalhar em equipe, dividir responsabilidades, saber dividir para poder somar, capacidade de dizer sim e principalmente de dizer não (FINGER, 1997).

É prioritário que o gestor universitário possua uma visão clara do contexto, pois além da capacidade de gerir a instituição é necessário atuar como um maestro na condução dos diversos fatores que surgem das interações entre o ambiente externo à academia com o ambiente interno para que os objetivos estabelecidos nos planos de metas sejam atingidos. A discussão sobre a organização universitária e seu processo de gestão é assunto recorrente e, que cada vez mais, preocupa as mantenedoras e administradores das Instituições de Ensino Superior no Brasil. Há a consciência que os desafios futuros para a gestão acadêmica são resultantes das interações dos contextos educacionais, políticas e sociais. Desta forma, precisa ser considerado o crescente avanço das transformações, das novas competências exigidas dos gestores universitários, assim como posição exigida pela sociedade pós-moderna (CARDIM, 2004).

A análise do ambiente é uma das bases para a elaboração da estratégia, quanto mais instável e complexo for o ambiente, maior será a necessidade do enfoque sistêmico e do planejamento estratégico por parte dos gestores (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Finger (1997), o gestor universitário deve desempenhar os papéis de educador, líder educacional, representante da universidade perante o público em geral, coordenador-geral das atividades e líder administrativo. Como líder administrativo: fazer cumprir as decisões tomadas pelos órgãos colegiados superiores da universidade; incentivar a pesquisa e tentar conseguir meios para sua realização; manter um staff operante e bem articulado; promover uma constante reflexão sobre os problemas acadêmicos e os meios de realização da universidade; criar um sistema de comunicação eficiente; estabelecer um processo onde todos os escalões da universidade tenham condições de contribuir e participar; estabelecer e incentivar as atividades culturais da universidade; criar facilidades para o aperfeiçoamento do corpo docente da universidade; estabelecer os objetivos específicos da universidade; estabelecer um quadro geral de referência onde ele tome somente as decisões mais importantes.

A gestão dos recursos humanos de uma IES deveria encontrar-se em permanente interação com a sua estratégia, estando centrada na análise sistêmica dos seus processos. Tornam-se então relevantes a aptidão, as habilidades, as competências, a motivação e a criatividade em todos os seus níveis: interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais, as quais, por sua vez, dependem de oportunidades para aprender e experimentar novas capacitações e habilidades.

No caso da UNEB de que forma os gestores da pós-graduação estão sendo qualificados/capacitados para o desempenho das atividades, isto é, estão tendo oportunidades para aprender e experimentar novas capacitações e habilidades tão necessárias para o desempenho da função. A pesquisa “Perfil do gestor universitário da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia: conhecimentos, habilidades e atitudes” nos permitirá identificar como estão hoje esses gestores quanto a essas competências.

4 DESENHO METODOLÓGICO: APONTANDO CAMINHOS PERCORRIDOS

4.1 MÉTODOS DE ANÁLISE: NATUREZA E OBJETIVOS DA PESQUISA

A produção de uma pesquisa contribui para o avanço do conhecimento. E, conseqüentemente, para a evolução da humanidade. Por isso, a pesquisa científica deve ser realizada de forma consciente e responsável, a fim de que consiga desempenhar o seu verdadeiro papel social, de relevância científica e social. O pesquisador tem um importante papel na produção de conhecimento, principalmente ao fazer com que esse conhecimento seja empregado como agente de mudança política e social.

A pesquisa científica implica em exploração, em uma investigação de forma sistêmica e intensiva, cujo objetivo é desvendar, explicar e compreender os fatos/fenômenos que fazem parte de uma determinada realidade. Para isso, o pesquisador precisa fazer uma imersão no seu campo de investigação para interpretar os dados obtidos a partir de sua interação com os demais participantes da pesquisa científica (BARROS & LEHFELD, 2003).

A natureza dessa pesquisa é aplicada, haja vista que os conhecimentos adquiridos serão utilizados para aplicação prática voltados para a gestão universitária dos cursos de pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia.

Para Thiollent (2009, p.36), a pesquisa aplicada está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”, neste caso especificamente responderá sobre qual o perfil do gestor dos cursos de pós-graduação da Uneb, formulados por esta pesquisadora.

A pesquisa aplicada está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar impacto, uma vez que os conhecimentos previamente adquiridos são utilizados para coletar, selecionar e processar fatos e dados, visando a obtenção e confirmação de resultados. Portanto, pesquisar sobre o perfil do gestor universitário da pós-graduação da Uneb implica num comprometimento com a produção de conhecimento a partir do contexto de sua aplicação, de forma transdisciplinar, heterogênea e de diversidade organizacional, baseando-se em protocolos de *accountability* e reflexividade, onde o pesquisador é responsável pelas implicações, as mais diversas possíveis, dos resultados de seu trabalho (SCHWARZTMAN, 2002).

Pesquisas qualitativas aplicadas à educação precisam de rigor técnico, ser produzidas com uma quantidade significativa observações e de sujeitos, e acima de tudo, um embasamento teórico, faz-se necessário equilibrar as polaridades prática *versus* teoria A pesquisa precisa ser pensada, planejada, os dados precisam ser coletados com rigor metodológico, analisados profunda e extensamente.

A abordagem desta pesquisa buscar identificar o perfil atual dos gestores da pós-graduação da Uneb através do contato com o cotidiano dos sujeitos pesquisados para identificar, compreender o fenômeno sob uma perspectiva integrada. A abordagem utilizada nesta investigação será qualitativa, uma vez que consistirá numa análise apropriada de acordo com as fases de colocação das hipóteses, em função da possibilidade de permitir possíveis relações entre o índice da mensagem e uma ou várias variáveis (BARDIN, 2011).

Quanto ao método, inicialmente, tratou-se de uma pesquisa exploratória, a fim de proporcionar uma maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito e permitir a construção de hipóteses. E, posteriormente, assumiu um caráter descritivo, no qual os fatos foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, pois, para Triviños (1987) “a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987 apud GERHARD; SILVEIRA, 2009, p. 35).

4.2 LÓCUS DA PESQUISA

O procedimento metodológico é fundamental para garantir a cientificidade da pesquisa e permitir que o problema da pesquisa aplicada seja solucionado. Os *loci* selecionados pela pesquisadora para essa pesquisa foram alguns Cursos de Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia. Devido ao fato de a Universidade do estado da Bahia possuir 25 programas de pós-graduação, dos quais três são de mestrado e dois são de doutorado não seria possível realizar a pesquisa considerando todos os programas de pós-graduação. Por esse motivo, foram escolhidos de forma que representassem diferentes campi, contudo no Campus I, na cidade de Salvador foram selecionados dois programas, um mestrado profissional e um acadêmico: em Salvador: um mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEDUC) e um mestrado profissional do Mestrado

Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA); em Alagoinhas, o Programa de Pós-Graduação em Crítica Cultural - Pós-Crítica; em Jacobina, o Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade - MPED; em Juazeiro, Programa de Pós-graduação em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental - PPGEcoH; e em Paulo Afonso, o Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Vegetal – PPGBVeg.

Entretanto, esta pesquisadora não pôde contar com a participação de todos os coordenadores do curso de pós-graduação escolhidos inicialmente, uma vez que só obteve retorno de quatro dos seis gestores. Houve uma demora excessiva em obter a resposta ao questionário, somente no início de janeiro de 2022 consegui reunir quatro respostas. Vale ressaltar que, durante o período de aplicação do questionário, vários contatos foram estabelecidos, inclusive com a ajuda de professores da Uneb que tinham maior facilidade de acesso aos gestores. Ainda assim, compreendo que esse estudo poderá ser usado pela Uneb para mitigar os desvios na gestão da pós-graduação que dificultam a implementação de uma gestão integrada, considerando o caráter diverso da instituição, apresentado anteriormente.

Importante salientar que, ao investigarmos o perfil do gestor dos cursos de pós-graduação da Uneb buscamos avaliar esse perfil considerando a universidade como instituição social e, principalmente, o papel desses profissionais diante desse cenário de crise.

4.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Na fase inicial foi realizado o levantamento bibliográfico: antes de qualquer construção de conhecimento acerca da gestão universitária, foi realizado um mergulho na história e evolução das universidades, tomando como autores para formação do arcabouço teórico Anísio Teixeira (1988), Araújo (2008), Costa (2010), Humboldt (1997), Le Goff (1985), Oliveira (2007), Pereira (2009), Sucupira (1972), Trindade (2000), Verger (1990). Após essa imersão na história das universidades no mundo, passeamos pela evolução da universidade no Brasil através da leitura de Campos (1931), Carneiro (2005), Costa (2010), Cunha (1986), Fávero (1994), Fávero (2006), Martins (2002), Neves (2002), Oliven (2002), Sampaio (2000), Saviani (2010), Saviani et al. (2004), Teixeira (1998).

Ainda no processo do levantamento bibliográfico construímos o nosso saber sobre a pós-graduação a partir das análises realizadas por Silva (2002), em seguida

mergulhamos no conceito do modelo de universidade *multicampi* através da leitura de Wang (2010) e Fialho (2005). A partir daí, buscamos compreender o universo unebiano através da leitura dos documentos oficiais da Uneb: Estatuto, Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional, a Lei n. 66/83 e o Decreto n. 31.299/83; para fundamentar teoricamente esta investigação sobre a instituição Uneb, visitamos Boaventura (2009).

A partir da construção do conhecimento básico para compreensão dos fenômenos e suas consequências no processo de gestão universitária começamos a estudar o papel do gestor universitário através de Kotler & Fox (1994), Borges & Araújo (2001), Finger (1997), Cardim (2004) e Maximiano (2000). Como parte integrante do objetivo dessa investigação analisamos a produção escrita de Brandão e Guimarães 2001, Carvalho (1997), Cury (2001), Maximiano (2000) e Mayo, 2003.

A fim de construirmos uma visão crítica sobre a universidade nos dias atuais, buscamos conhecer a obra de Boaventura (2009) e Chauí (2003). Porque reconhecemos, conforme Chauí (2003) defende, que a universidade pública é uma instituição social com atribuições específicas, o que as faz ter autonomia quando comparada às demais instituições sociais. E essa instituição social, para Boaventura (2005) está imersa numa crise de grandes proporções que põe em xeque a hegemonia, a legitimidade, e a própria instituição.

Decorrido a fase exploratória de construção do arcabouço teórico, a pesquisa adquiriu um caráter descritivo, dialogando, primeiramente, com a coleta e, posteriormente, com a análise e sistematização dos dados obtidos através da aplicação do questionário semiestruturado. Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira sobre eles. Entretanto não podemos desconsiderar a visão de mundo do pesquisador, isto é, a sua formação acadêmica, os autores que forjaram o seu conhecimento científico.

A metodologia consistiu, portanto, de pesquisa exploratória, descritiva e documental, cujos documentos analisados fazem parte da base legal da constituição e gestão da Universidade do Estado da Bahia: Estatuto: Regimento Interno, Plano de Desenvolvimento Institucional, a Lei n. 66/83 e o Decreto n. 31.299/83. Além disso, foram considerados também o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) e Plano Nacional de Educação (PNE), que determina diretrizes, metas e estratégias para a educação brasileira, particularmente para a pós-graduação.

A pesquisa teve um caráter descritivo, na qual foram identificadas as características do perfil do gestor da pós-graduação da Uneb. Inicialmente estava previsto a aplicação de entrevistas em profundidade, combinando perguntas abertas e fechadas, para que o entrevistado pudesse discorrer sobre a gestão do curso em que atua. Entretanto, em virtude do momento de pandemia que o Brasil e o mundo atravessam devido ao contexto de isolamento social, imposta pela pandemia de COVID-19, que impossibilitou a realização das entrevistas em profundidade. Por esse motivo, para a coleta de dados no campo, foi utilizado questionário *online* semiestruturado, no Google Formulários, disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/17bdyCG8OK5lmH-m1H8ZUDPYqgsY4zJJr1tRla1h dSQw/edit>.

De início poderia parecer que isso foi um empecilho para a realização da pesquisa, entretanto, o mundo está em constante transformação e, nós pesquisadores precisamos estar atentos às mudanças e sermos percussores na quebra de paradigmas para que possamos realizar o que já fazemos, entretanto sob uma nova perspectiva.

As tecnologias nos ajudam a realizar o que já fazemos ou desejamos. Se somos pessoas abertas, elas nos ajudam a ampliar a nossa comunicação; se somos fechados, ajudam a nos controlar mais. Se temos propostas inovadoras, facilitam a mudança (MORAN, 2000, p. 27-28).

Vale salientar aqui que algumas características do *Google Forms*, que foram importante no desenrolar da pesquisa: acesso ao questionário em qualquer local e horário pelos respondentes; agilidade na coleta de dados e análise dos resultados pelo pesquisador, uma vez que as respostas são vistas pelo pesquisador, tão logo são respondidas; facilidade de uso pelos respondentes e pelo pesquisador. Dessa forma, o *Google Forms* facilitou o processo da minha pesquisa em função da praticidade no processo de coleta de informações, que foram enviadas aos gestores da pós-graduação via e-mail. Além disso, contribuiu para a melhoria da análise dos dados, visto foram extraídos planilhas e gráficos para serem interpretados por esta pesquisadora.

O questionário foi organizado em três partes e dois eixos temáticos de questões: perfil profissional e competências gerenciais (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Na primeira parte constam as informações sobre a pesquisa, assim como o Termo de Consentimento do participante da pesquisa e os dados de identificação do respondente.

A primeira parte é constituída por questões objetivas, cuja finalidade é identificar o perfil profissional dos respondentes.

A segunda parte trata do desenvolvimento profissional dos gestores da pós-graduação da Uneb, eles responderam a cinco questões abertas, cuja finalidade foi identificar quais competências os gestores já possuíam e as que julgavam necessárias ter. Além disso, foi solicitado que sugerisse de que forma a Uneb poderia melhorar a sua qualificação profissional no sentido de desenvolver as suas competências para um melhor desenvolvimento de suas funções.

Nessa parte foi solicitado ao respondente escolher cinco variáveis, que consideravam mais relevantes para o gestor da pós-graduação da Uneb. Em seguida, ele deveria assinalar sua percepção quanto à importância de cada característica escolhida, de acordo com a legenda (muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante), cada característica só poderia ser assinalada uma única vez.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.1 TRATAMENTO DOS DADOS

No processo de análise e interpretação dos dados, sob uma perspectiva de abordagem qualitativa, sem ignorar os aspectos quantitativos, foi empregada a técnica da análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), que consiste no desmembramento e reagrupamento do texto em categorias ou temas analógicos.

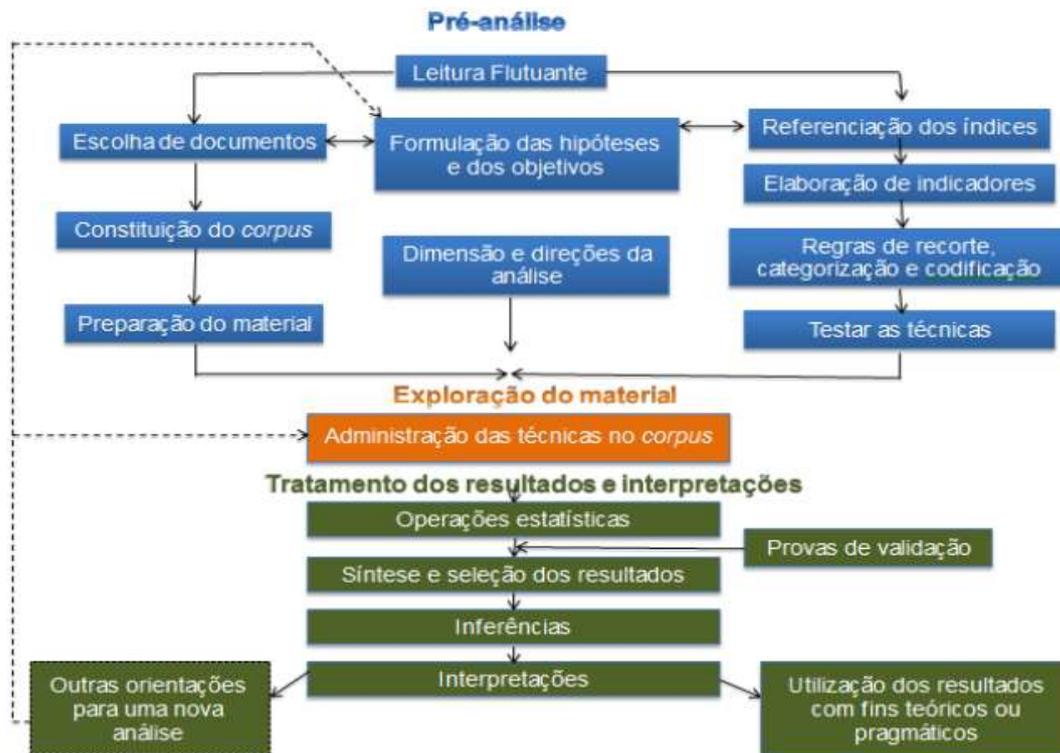
[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 42).

Assim sendo, a análise de conteúdo busca analisar o que é explícito no texto, a fim de obter indicadores que permitam fazer inferências. Para o questionário semiestruturado, sob uma abordagem qualitativa, analisou-se a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto.

Bardin (2011, p.15), salienta que “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Portanto, a análise de conteúdo é composta por um como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo, proposta por Bardin (2011), compreende três fases: pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretações, conforme figura 8.

Figura 8 - Etapas da análise de dados qualitativa



Fonte: Bardin (2011)

A exploração do material é a fase da descrição analítica na qual são definidas as categorias. Essa segunda fase diz respeito ao *corpus*, isto é, todo material textual coletado é submetido a um estudo detalhado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Portanto, a codificação, a classificação e a categorização são os elementos necessários dessa fase (BARDIN, 2011).

Segundo Bardin (2011), a terceira fase está relacionada ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nessa etapa os resultados são tratados, ocorre a condensação e a ênfase das informações para análise, resultando nas interpretações inferenciais. É o momento de intuição, de análise reflexiva e crítica.

6 INTERPRETANDO OS DADOS: CONSTRUINDO O DIAGNÓSTICO

6.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A primeira parte do questionário semiestruturado teve por objetivo identificar o perfil dos gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia.

A primeira pergunta do questionário semiestruturado foi sobre o gênero dos respondentes, conforme tabela 1.

Tabela 1 - O perfil dos participantes da pesquisa – Gênero

Gênero	Gestor da Pós-Graduação Uneb
Feminino	3
Masculino	1
Total	4

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários.

Percebe-se que quanto ao gênero, três dos gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia são do sexo feminino e um do sexo masculino. O que denota uma organização liderada por mulheres, demonstrando que no universo da pós-graduação unebiano estão sendo estabelecidas relações que buscam a igualdade de gênero dentro da instituição. A liderança feminina é essencial para estabelecer a igualdade de gênero dentro de uma organização e, conseqüente, movimentar as estruturas sociais para reduzir a desigualdade de gênero na sociedade brasileira.

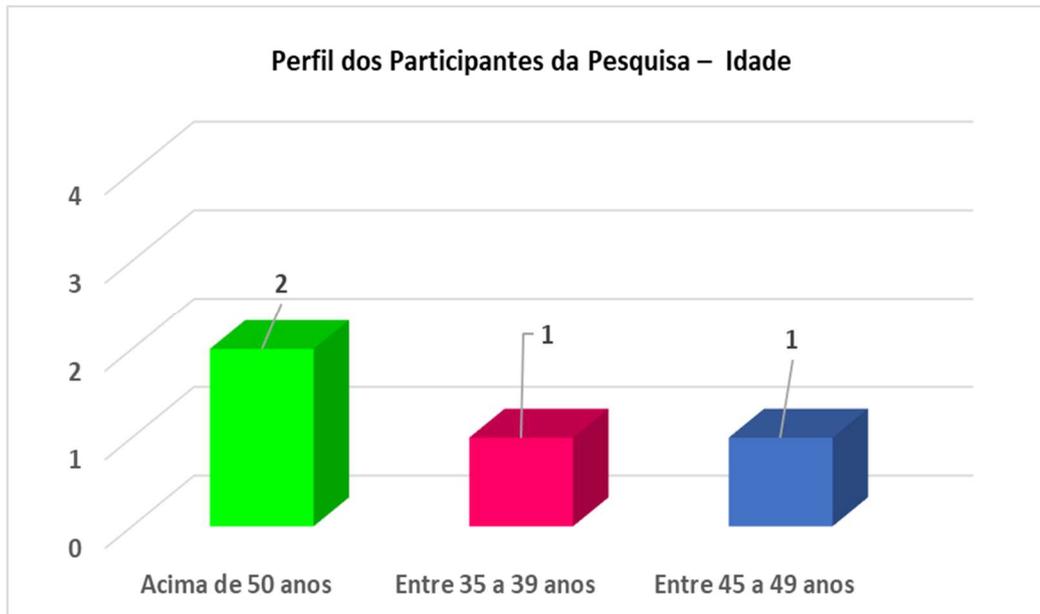
Para Rocha (2011), há diferenças de estilos de gestão masculinos e femininos, para o autor os homens dão uma maior ênfase nas tarefas, nos trabalhos individuais e nos resultados. Enquanto as mulheres possuem um estilo de liderança de caráter mais social, democrático e mais aberta ao trabalho em equipe.

As mulheres que ocupam cargo de gestão se caracterizam por um estilo de liderança transformacional: elas são mais capazes de fazer com que os colaboradores transformem os seus interesses próprios em interesses coletivos, visando atender aos objetivos pretendidos pela organização, e atribuem muito mais o seu poder a

características pessoais como o carisma, o esforço ou maior facilidade de relacionamento interpessoal (SANTOS, 2012).

A segunda pergunta do questionário semiestruturado foi sobre a idade dos gestores, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Perfil dos pesquisados - Idade



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários.

A faixa etária no gráfico 1 revela que dois dos gestores da pós-graduação da Uneb têm idade acima de 50 anos, um tem entre 45 a 49 anos e um entre 35 a 39 anos. Um dado interessante, é que a pós-graduação da Uneb não apresenta nenhum gestor na faixa etária abaixo de 35 anos de idade, o que pode ser explicado pelo Artigo 138 do Regimento Geral da Uneb:

Os Coordenadores dos programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) promovidos pela Universidade serão eleitos pelo Colegiado dentre professores portadores do título de doutor ou grau equivalente, salvo nos casos de mestrados profissionais que, de acordo com a Portaria Ministerial nº 17/2009, admitir-se-á mestres de notório saber e singularidade na área. (BAHIA, 2012).

Quanto ao tempo de serviço na Instituição, a tabela apresentada a seguir revela que dois gestores apresentam entre 16 a 20 anos, um está entre 11 a 15 anos e o outro entre 5 a 10 anos. Esses dados mostram que os gestores dos programas de pós-graduação da Uneb possuem uma vivência na organização, além disso o Artigo 138 do Regimento Geral da Uneb (2012) também influencia nesse dado.

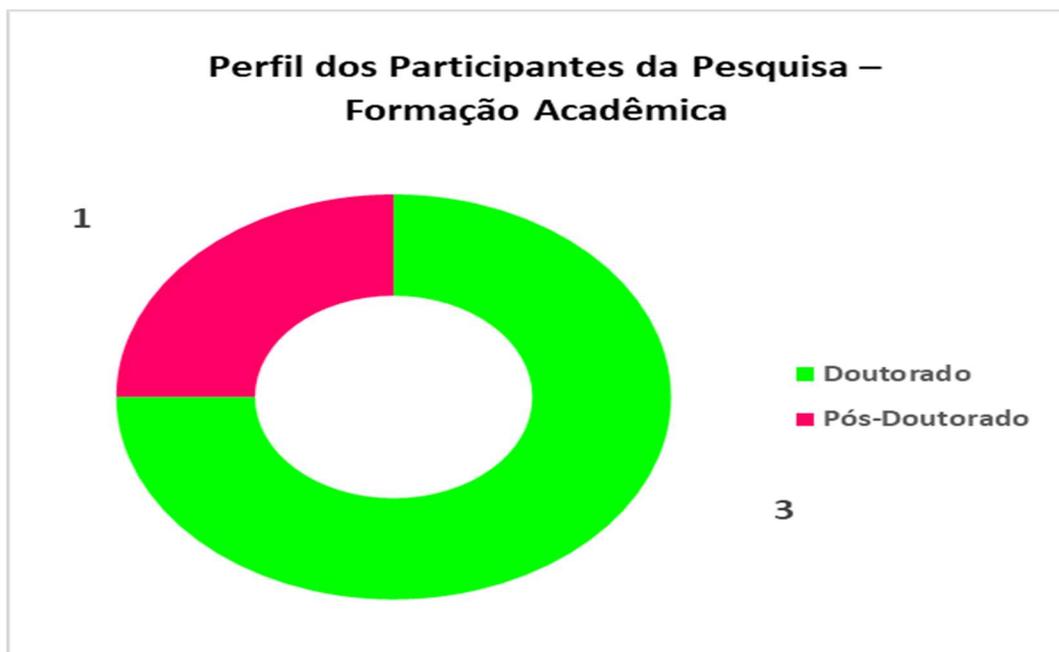
Tabela 2 - Perfil dos pesquisados quanto ao tempo de serviço

Gestor da Pós-Graduação Uneb	
5 a 10 anos	1
11 a 15 anos	1
16 a 20 anos	2
Total	4

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários

Em relação à formação acadêmica dos gestores, apresentada no gráfico 2, observou-se que um fez pós-doutorado e três são doutores. Esse dado reflete o que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional da Uneb (2017-2022), no qual os docentes têm a possibilidade de receber bolsas para realizar estudos na Universidade ou em outra Instituição de Ensino Superior. Podendo ser viabilizado por meio do Programa de Apoio à Capacitação Docente e de Técnicos Administrativos (bolsa PAC) cuja regulamentação ocorre através da Resolução nº1112/2015.

Gráfico 2 - Perfil dos pesquisados – Formação Acadêmica



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários.

É importante ressaltar que esse incentivo constante no PDI (2017-2022) visa atender a um critério de avaliação do Ministério da Educação e Cultura (MEC), quanto ao item qualidade.

Em relação à pergunta sobre regime de trabalho dos gestores dos programas de pós-graduação da Uneb, todos os respondentes trabalham sob Dedicção Exclusiva (DE), portanto 100% do universo pesquisado. O que sugere que os gestores da pós-graduação da Uneb priorizam a Universidade do Estado da Bahia ao optarem por terem Dedicção Exclusiva (DE), uma vez que essa escolha é feita pelo próprio gestor, conforme consta no Art. 242, Parágrafo 1º do Regimento Geral da Uneb (2012).

§ 1º A concessão dos regimes de trabalho previstos neste artigo será requerida pelo docente ao respectivo Conselho de Departamento, devendo ser apresentado um Plano Individual de Trabalho (PIT), contendo os objetivos, a justificativa, os trabalhos ou propostas a serem executados e o calendário de execução nas atividades de ensino, pesquisa, extensão, sendo os pedidos encaminhados à Reitoria, por intermédio da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), analisados conjuntamente pelas Pró-Reitorias Acadêmicas, após aprovação do referido Conselho.

Quanto ao tempo que exercem atividade como gestor do programa de pós-graduação da Uneb, a tabela 3 revela que um apresenta menos de 1 ano na função, dois estão há 3 anos e um está há 4 anos na função.

Tabela 3 - Perfil dos pesquisados quanto ao tempo que exerce função de gestor da pós-graduação

Gestor da Pós-Graduação Uneb	
Menos de 1 ano	1
3 anos	2
4 anos	1
Total	4

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários.

Vale ressaltar que, o § 1º. Do Artigo 138 do Regimento Geral da Uneb estabelece que “O Coordenador terá mandato de dois anos, sendo permitida a recondução por igual período”, portanto três dos gestores foram reconduzidos ao cargo, demonstrando que a gestão exercida no primeiro mandato foi aprovada pelos seus pares.

Quando perguntados se já haviam ocupado cargo como gestor, a tabela 4 nos mostra que dois gestores disseram ter trabalhado em outros cargos gerenciais; enquanto os outros dois disseram não ter atuado anteriormente em nenhum outro cargo gerencial. O cargo de gestor do programa de pós-graduação da Uneb foi a sua primeira experiência na gestão, o que sinaliza a renovação da gestão, proporcionando a oportunidade de os professores da instituição desenvolverem o seu espírito de liderança, assim como demonstrar a sua competência administrativa. Entretanto, a falta de experiência, sem que haja a capacitação/qualificação desses profissionais para o desempenho das funções do cargo na gestão, implica em ausência de continuidade do trabalho da gestão para a instituição e sobrecarga de trabalho para os professores.

Tabela 4 - Perfil dos pesquisados quanto ao exercício de cargo de gestão anteriormente

	Gestor da Pós-Graduação Uneb
SIM	2
NÃO	2
Total	4

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários.

Quando perguntados se já haviam ocupado cargo como gestor em outra instituição, todos os respondentes disseram que só ocuparam cargo de gestão na Universidade do Estado da Bahia. Portanto, esse dado mostra que toda qualificação para o desempenho da função de gestor que os professores possuem deveria ter sido oferecido pela Uneb. Esse fato poderia ser modificado, caso existisse alguma determinação estabelecida nos documentos oficiais da Uneb, como Regimento Geral ou Estatuto que exigisse do candidato ao cargo de gestão da pós-graduação da Uneb experiência na função. Como isso não foi identificado em nenhum dos documentos consultados, isso só corrobora a necessidade de a própria instituição qualificar os seus gestores para o exercício da função.

Quando perguntados qual a carga horária de trabalho diária, a tabela 5 nos revela que metade dos respondentes disseram que trabalham dez horas por dia, um outro respondeu oito horas e o outro entre 10 e 14 horas.

Tabela 5 - Perfil dos pesquisados quanto à carga horária diária

Gestor da Pós-Graduação Uneb	
08 horas	1
10 horas	2
Entre 10 e 14 horas	1
Total	4

Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários.

Analisando esse dado, identificamos que o Artigo 242 do Regimento Geral da Uneb estabelece que “Aos docentes em regime de quarenta horas ou Dedicção Exclusiva será atribuída a carga horária mínima de doze e máxima de dezesseis horas de aulas semanais”. Além disso, o § 7º determina que todos os docentes, independente do regime de trabalho, devem participar de outras atividades que também impactam nessa carga horária diária dos gestores dos programas de pós-graduação da Uneb.

§ 7º É obrigatório a todos os docentes, independente do seu regime de trabalho:

I - Frequência a reuniões de Conselhos, Colegiados, Núcleo Pesquisa e Extensão (NUPES) e outras convocadas dentro do período de trabalho, em nenhuma hipótese contando essa participação como atividade acrescida; e,

II - Elaboração semestral do Plano Individual de Trabalho (PIT), Plano de Curso, incluindo-se componente curricular ou disciplina, bem como registro das atividades nos Diários de Classe e o Relatório Individual do Trabalho (RIT). (BAHIA, 2012)

Também o parágrafo 8 do Regimento Geral da Uneb estabelece atividades além da docência e, no caso dos gestores da pós-graduação, as atividades inerentes à função e que dispendem um grande volume de trabalho e, conseqüentemente, de horas trabalhadas.

§ 8º Os docentes em Regime de Dedicção Exclusiva, além do previsto no parágrafo precedente, obrigam-se a apresentar o Relatório de Atividades (RA), anualmente, para fins de avaliação, com vistas à convalidação da permanência neste regime ou ao seu cancelamento. (BAHIA, 2012).

6.2 PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A segunda parte do questionário foi composta por perguntas abertas. A primeira pergunta desta parte foi sobre qual a percepção dos gestores a respeito das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que possuem e quais deveriam ter para o exercício do trabalho como gestor. Com base nesse questionamento, foi possível observar, na análise das respostas referentes a esta questão, que três dos gestores da pós-graduação da Uneb, que aceitaram participar da pesquisa, acreditam que reúnem as competências necessárias para atuar no cargo; enquanto um considera que possui pouca experiência para o desempenho das funções inerentes a essa função.

G 1 - A experiência em gestão ao longo da carreira proporcionou competências necessárias

G 2 - Entre as competências que possuo estão: a capacidade de liderança, boa comunicação, responsabilidade, transparência, organização, bom relacionamento. Deveria ter mais equilíbrio emocional.

G 3 - Considero que possuo pouca experiência para o exercício do trabalho como gestor, pois há alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que são desenvolvidos no cotidiano do ser gestor.

G 4 A minha percepção é que todos tem competência para o exercício da gestão na universidade, desde que tenha conhecimento dos procedimentos institucionais e legais, disponibilidade para o trabalho e seja pragmático para enfrentar os problemas.

Entretanto, percebemos que parece haver uma dificuldade, por parte dos gestores da pós-graduação da Uneb, em definir competência. O que comprova a necessidade de capacitação/qualificação desses gestores para o exercício pleno dessa função gerencial.

Quando foi perguntado aos gestores da pós-graduação da Uneb se a instituição trabalha a gestão de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) como uma política institucional, portanto se a gestão de competências é compreendida como um dos princípios gerais que orientam as ações da instituição, a totalidade dos respondentes afirmaram não existir política institucional da gestão de competência voltada para os gestores dos programas de pós-graduação da Uneb.

G1 – Não. Não há.

G2 - Acredito que há uma tentativa, mas ainda há muito por fazer enquanto política institucional.

G2 - Muitos gestores passam a ocupar o cargo sem experiência e precisam de muita ajuda para conseguirem atingir as metas estabelecidas para a gestão, o que em muitos casos não acontece de forma organizada. Aprende-se a partir da vivência, sem um aprendizado teórico sistematizado.

G3 - Não. Pois não há qualquer formação continuada para o gestor.

G4 - Não. Não existe formação para um professor se tornar gestor em nenhuma instância na UNEB.

O fato da gestão de competência não se constituir uma política institucional na percepção dos gestores da pós-graduação da Uneb, através da análise das falas dos respondentes é devido à ausência de um plano de capacitação, portanto não há evidências de gestão de competências para os gestores da pós-graduação da Uneb.

A terceira pergunta desta parte é sobre o que os gestores tiveram que aprender para ocupar esta função como este aprendizado ocorreu?

No que diz respeito ao processo de aprendizagem na instituição, os gestores da pós-graduação da Uneb salientaram que diversos aprendizados precisaram ser construídos, individualmente, sem o suporte da instituição: uso da Plataforma Sucupira, gestão de eventos, organização de currículo, regimento, gerenciamento de recursos, resolução de conflitos, entre outros, conforme depoimentos dos respondentes.

G1 - Ocorreu na prática. Plataforma Sucupira, gestão de eventos, gestão da pós graduação

G2 - Precisei aprender muita coisa, visto que a organização de um programa de pós-graduação dentro da instituição vai desde a vida acadêmica do discente, organização de currículo, regimento, gerenciamento de recursos, definir prioridades, resolver conflitos, entre outros desafios da gestão. Esse aprendizado ocorreu a partir da vivência de cada ocorrência diária, na tentativa do acerto, sempre buscando auxílio daqueles mais experientes.

G3 - Diversos aprendizados ocorreram, em especial aqueles articulados com a parte de execução financeira, utilização do SEI, compreensão de normativas da Universidade, dentre outros. Esses aprendizados foram se desenvolvendo através de parcerias com colegas mais experientes e por curiosidade do próprio gestor.

G4 - Todas as normativas da Pós-Graduação constantes na CAPES e todos os procedimentos de gestão financeira da UNEB e do Estado. Ocorreu durante o trabalho, no processo do exercício da função.

Dessa forma, os gestores dos programas de pós-graduação da Uneb construíram os seus conhecimentos, habilidades e atitudes na prática, uma vez que tiveram que aprender no exercício da função, sobre planejamento, legislação, políticas públicas, gestão de pessoas, a trabalharem sob pressão e a lidarem com pessoas.

A resposta à essa pergunta corrobora a visão de Marra (2006), na qual o autor defende a ideia de que, na maioria das vezes, os professores são nomeados ou eleitos para cargo de gestão sem uma formação/capacitação para as funções inerentes ao cargo, portanto, o aprendizado acontece durante a sua atuação na prática, com o fazer diário.

Um outro ponto abordado no questionário foi: se os gestores tivessem que escolher alguém para substituí-lo, quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) exigiria para a sua função,

G1 - Diplomacia, proatividade,

G2 - Acredito que responsabilidade, transparência, motivação e equilíbrio emocional são essenciais para uma boa gestão.

G3 - Uma pessoa com uma boa capacidade de relações humanas e que possua habilidades de trabalhar com questões administrativas.

G4 - Disponibilidade e proatividade.

Analisando o depoimento dos gestores, identificamos que três dos respondentes sinalizaram que diplomacia, proatividade, motivação são importantes aos seus substitutos, o que sinaliza, dentro da gestão de competências, a importância do indicador comportamental – atitudes; querer ser/fazer a partir da decisão e motivação pessoal. Além disso, um considera que o indicador comportamental – habilidades: ao saber fazer = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos. seria mais importante.

A quarta pergunta é referente a quais sugestões você daria para que os gestores da UNEB possam desenvolver competências gerenciais e evidencia que três dos respondentes têm consciência da necessidade de capacitação/qualificação e de formação continuada.

G1 - Cursos de gestão

G2 - Ter consciência de que não temos o domínio de todo conhecimento necessário para a gestão e estar sempre abertos para novos aprendizados.

G3 - Formação continuada, grupos de discussão e formação técnica.

Entretanto, um dos gestores considera que o envolvimento em outras atividades e, conseqüente, no aumento no volume diário de trabalho seria importante para o desenvolvimento de competências: “Envolver-se nas ações de processos da universidade (comissões, GT, processos seletivos, etc.” G4.

Quando foi perguntado aos gestores da pós-graduação da Uneb se a instituição investe na formação dos gestores de modo satisfatório, atendendo às necessidades

contemporâneas, todos os respondentes responderam que não. Isso evidencia que não a uma política institucional volta para a gestão de competências e considerada para a elaboração do plano de carreira dos professores da instituição.

6.3 PERCEPÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS - INDICADORES

Na segunda parte do questionário buscou-se identificar a percepção dos gestores sobre competências gerenciais. Para tanto, foi solicitado que cada um dos respondentes escolhesse cinco variáveis e classificasse quanto ao grau de importância: 5. MUITO IMPORTANTE 4. IMPORTANTE 3. INDIFERENTE 2. POUCO IMPORTANTE 1. NÃO É IMPORTANTE.

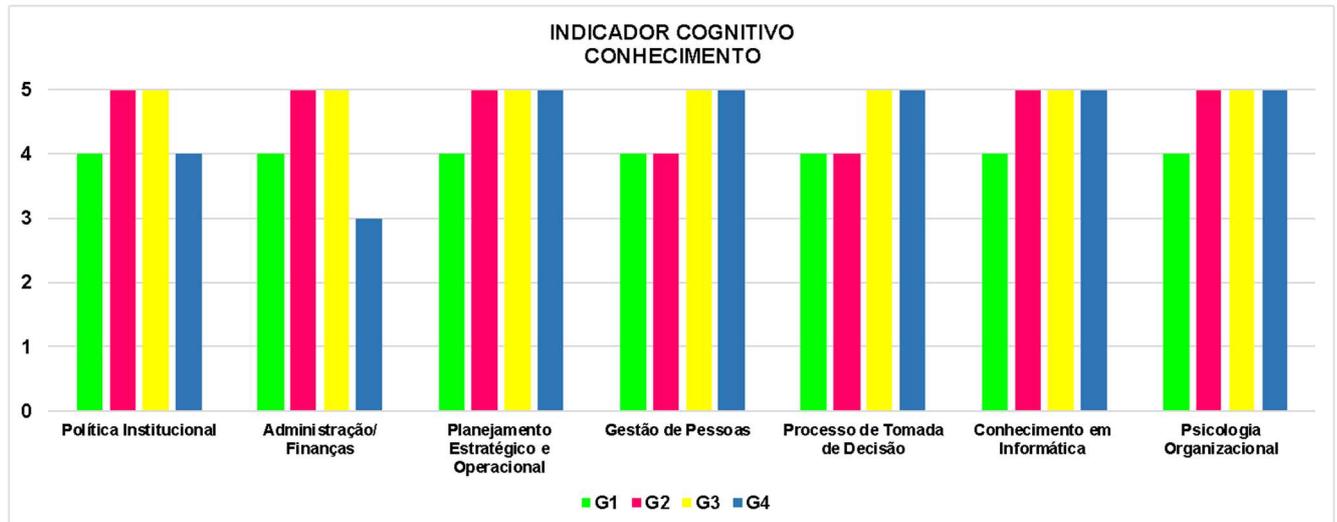
Identificação do Perfil de Competência Gerencial DOS GESTORES DA UNEB
Nesta parte da entrevista analisaremos as variáveis de acordo com a competência gerencial. O entrevistado deve escolher cinco delas e classificar quanto ao grau de importância, conforme legenda a seguir. 5. MUITO IMPORTANTE 4. IMPORTANTE 3. INDIFERENTE 2. POUCO IMPORTANTE 1. NÃO É IMPORTANTE

6.3.1 Percepção das Competências Gerenciais – Indicador Cognitivo Conhecimentos

O primeiro indicador avaliado dentro da percepção de competências gerenciais foi o indicador cognitivo referente aos conhecimentos. De acordo com Braga e Brito (2009), o indicador conhecimentos faz referência ao saber teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática. Portanto, na dimensão do conhecimento estão as teorias, os conceitos, métodos, processos, políticas, procedimentos e regras. Trata-se do “C” do CHA – também chamada de dimensão do saber.

Visando facilitar a compreensão dos leitores, a autora da pesquisa optou por apresentar três gráficos sobre este indicador: o primeiro gráfico, denominado de gráfico 3, mostra uma síntese das respostas dos gestores da pós graduação da Uneb. Nele constam as respostas quanto ao grau de importância das variáveis que compõem o indicador conhecimento.

Gráfico 3 –Grau de Importância – Indicador Conhecimento

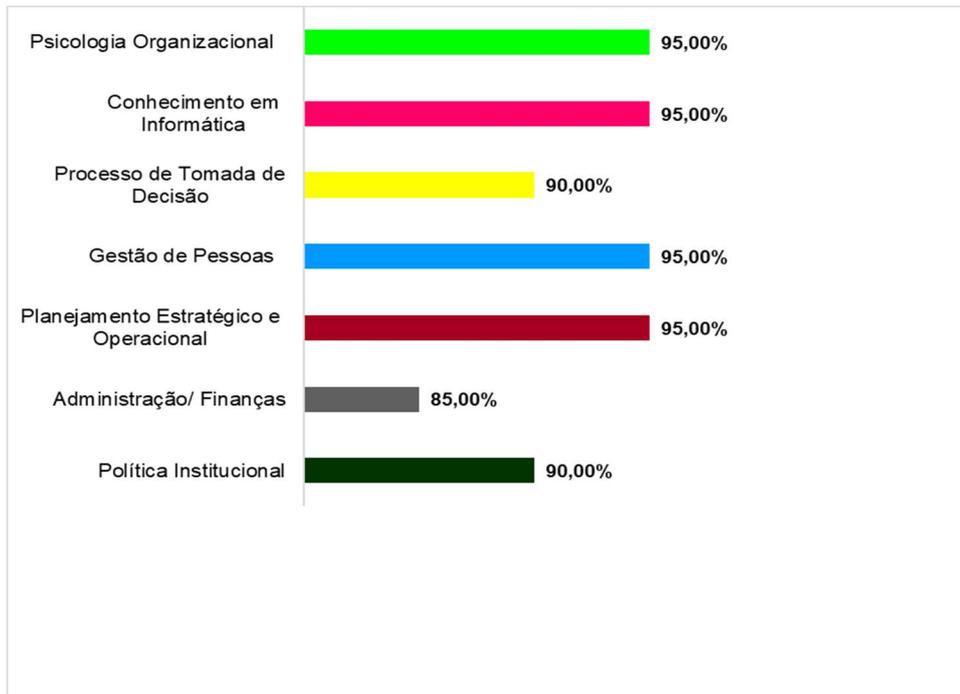


Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários

Através do gráfico podemos constatar que o Gestor 1 (G1) considera que Política Institucional, Administração/Finanças, Planejamento Estratégico e Operacional, Gestão de Pessoas, Processo de Tomada de Decisão, Conhecimento em Informática e Psicologia Organizacional possuem o mesmo grau de importância, todos os conhecimentos são importantes para o exercício da função. O Gestor 2 (G2) e o Gestor 3 (G3) também classificaram todas as variáveis com o mesmo grau de importância: como muito importante. O Gestor 4 (G4) considerou a Política Institucional importante; Planejamento Estratégico e Operacional, Gestão de Pessoas, Processo de Tomada de Decisão, Conhecimento em Informática e Psicologia Organizacional como muito importante; o conhecimento em Administração/Finanças é indiferente para o G4.

O segundo gráfico apresenta o percentual do grau de importância dos conhecimentos para o universo dos respondentes.

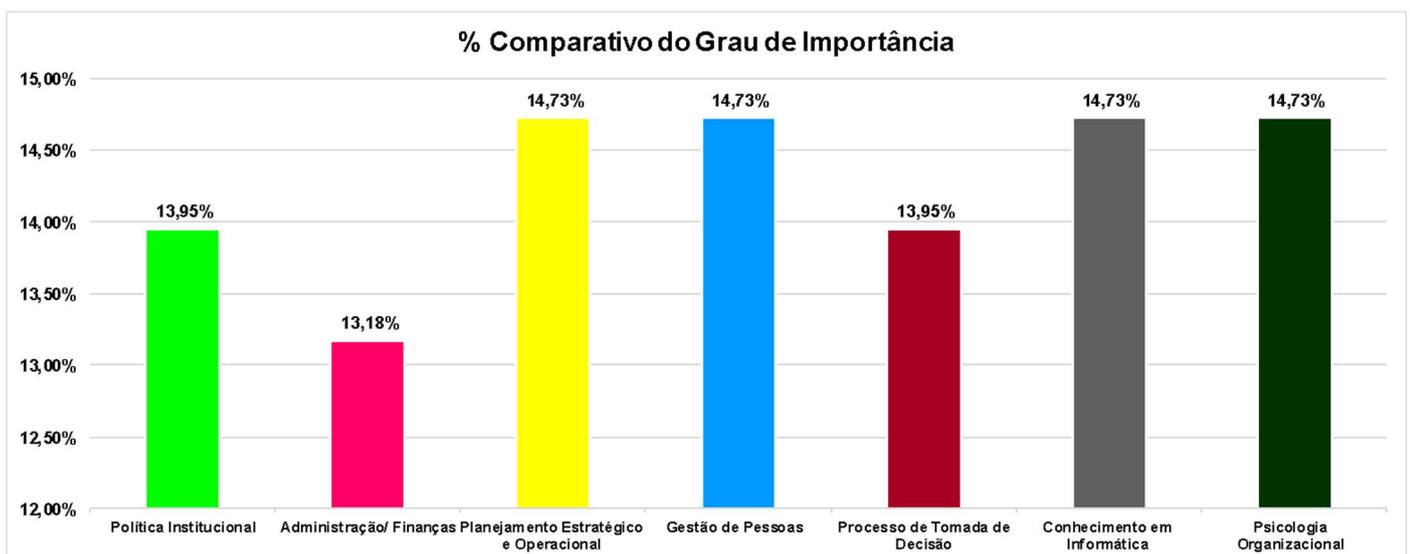
Gráfico 4 – Percentual do Grau de Importância – Indicador Conhecimento



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários

O Gráfico 5 apresenta o percentual comparativo quanto ao grau de importância dos conhecimentos para os gestores da pós-graduação da Uneb: Política Institucional representa 13,95%; Administração/Finanças, 13,18%; Planejamento Estratégico e Operacional, 14,73%; Gestão de Pessoas, 14,73%; Processo de Tomada de Decisão, 13,95%; Conhecimento em Informática, 14,73% e Psicologia Organizacional, 14,73%.

Gráfico 5 – Percentual Comparativo Grau de Importância – Indicador Conhecimento



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários

Portanto, na visão dos gestores da pós-graduação da Uneb as variáveis mais importantes para o Conhecimento são Planejamento Estratégico e Operacional; Gestão de Pessoas; Conhecimento em Informática e Psicologia Organizacional. Em seguida a Política Institucional e Tomada de Decisão e por último Administração/Finanças.

A análise do resultado dessa pergunta, quanto ao indicador Conhecimento, reflete que os gestores da pós-graduação da Uneb têm consciência da importância da variável Planejamento para uma gestão de qualidade e mais assertiva, ou seja, da importância do conhecimento dos modelos e processos de planejamento, envolvendo desde o diagnóstico, a definição de prioridades até o monitoramento/avaliação para adequada construção de planos de ação para a pós-graduação. Campos (2007) defende a ideia de que o planejamento é uma ferramenta administrativa, que pode garantir a sobrevivência de uma organização, seja ela pública ou privada, incluindo as instituições universitárias. Particularmente, no caso das universidades, a autora defende que o planejamento passe a ser considerado como um requisito legal.

No mesmo nível de grau de importância do Planejamento, para os gestores da pós-graduação da Uneb, está a Gestão de Pessoas, ou seja, a gestão de recursos humanos. Para os respondentes da pesquisa é importante conhecer as pessoas que trabalham na instituição, a fim de proporcionar o desenvolvimento profissional da equipe.

A variável Conhecimento em Informática também foi considerado importante pelos gestores, para eles é necessário ter conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação, pois as novas tecnologias são consideradas ferramentas que propiciam respostas rápidas a questões complexas (GRILLO, 2001).

A variável Psicologia Organizacional é considerada pelos gestores da pós-graduação da Uneb tão importante quanto Planejamento Estratégico e Operacional, Gestão de Pessoas e Conhecimento em Informática. Portanto, acreditam que deter o conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma instituição propicia uma melhoria na comunicação interpessoal, na administração de conflitos, na negociação, na motivação, e, conseqüentemente na formação de equipes. Considerando a especificidade da estrutura organizacional de uma universidade, torna-se imprescindível, para o conhecimento integral da psicologia organizacional,

conhecer não apenas o comportamento dos membros que compõem a instituição, mas também a complexa estrutura organizacional multicampi da Uneb., assim como das normas, regimentos, estatutos, resoluções, planos de desenvolvimento que norteiam a instituição.

Em segundo lugar quanto ao grau de importância foram escolhidas as variáveis Política Institucional e Processo de Tomada de Decisão. Quanto à escolha da variável Política Institucional isso demonstra a relevância para os gestores da pós-graduação da Uneb do conhecimento sobre os princípios gerais que norteiam as ações da universidade.

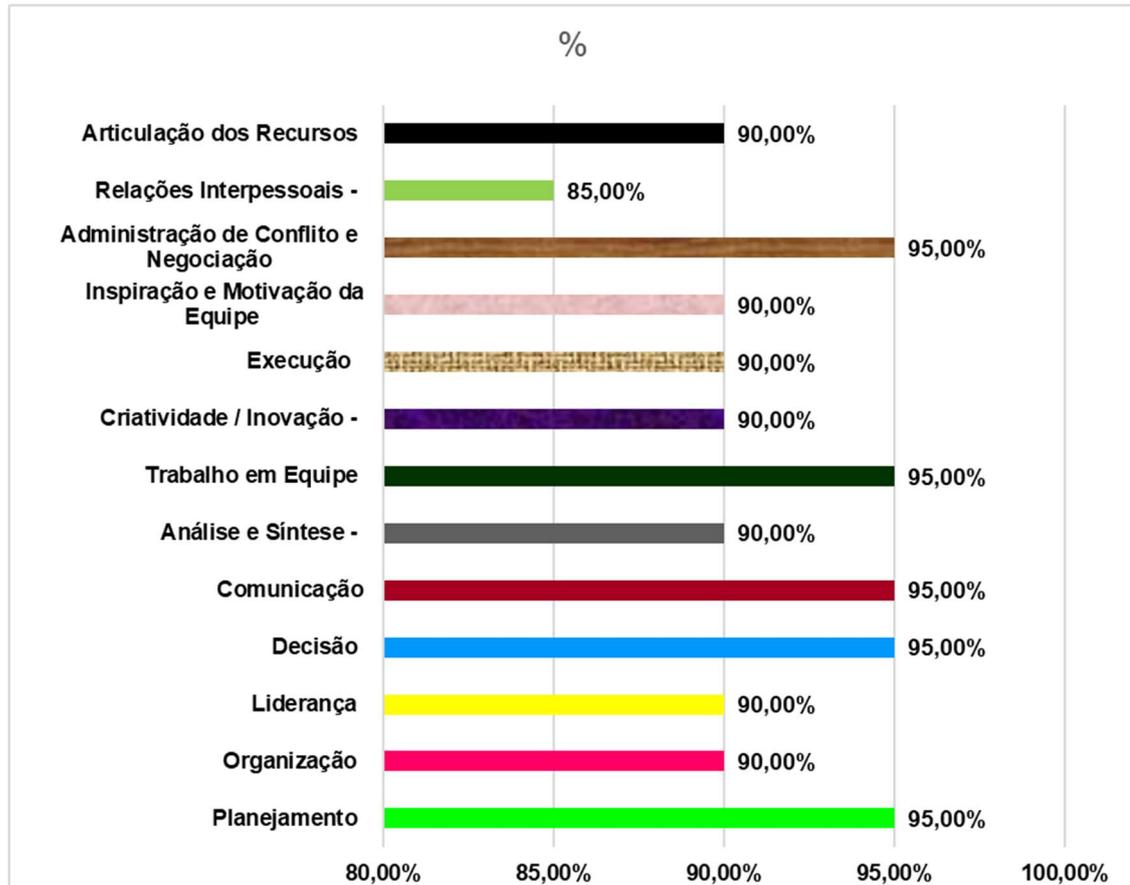
A escolha da variável Tomada de Decisão evidencia a importância de conhecimentos de métodos/técnicas que facilitem a tomada de decisão. Afinal, a tomada de decisão é uma das principais atribuições de gestores, portanto, desse conhecimento depende o desempenho não apenas do gestor da pós-graduação da Uneb, mas também do reitor, dos pró-reitores, diretores e coordenadores da universidade, pois, a decisão final é responsabilidade dos gestores. Campos (2007) salienta que a importância está no ato de decidir, independente dos aspectos que envolvam a tomada de decisão.

A última variável escolhida, quanto ao grau de importância para a composição do indicador Conhecimento, pelos gestores da pós-graduação da Uneb, foi Administração/Finanças, eles consideram importante ter conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação. Entretanto, julgam que Planejamento Estratégico e Operacional; Gestão de Pessoas; Conhecimento em Informática; Psicologia Organizacional, Processo de Tomada de Decisão; Política Institucional representam são mais importantes que a variável Administração/Finanças.

6.3.2 Percepção das Competências Gerenciais – Indicador Comportamental Habilidades

O segundo indicador avaliado dentro da percepção de competências gerenciais foi o indicador comportamental - HABILIDADES. No gráfico apresentado a seguir, observou-se as habilidades que os gestores consideravam mais importantes possuírem, ou seja, o saber fazer. Esta capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Gráfico 6 – Percentual Grau de Importância – Indicador Habilidade



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários

O gráfico 6 apresenta o percentual do grau de importância atribuído pelos gestores às variáveis: Planejamento; Decisão; Comunicação; Trabalho em Equipe; Administração de Conflito e Negociação com o mesmo grau de importância, além de considerarem as mais relevantes para o processo de gestão da pós-graduação da Uneb. Em segundo lugar e no mesmo nível de importância estão as variáveis: Organização; Liderança; Análise e Síntese; Criatividade / Inovação; Execução; Inspiração e Motivação da Equipe; e Articulação dos Recursos. Relações Interpessoais foi considerada a menos importante para o desempenho das funções do gestor da pós-graduação da Uneb.

O Planejamento foi classificado pelos gestores com o mesmo grau de importância de Decisão, Comunicação, Trabalho em Equipe, Administração de Conflito e Negociação. Entretanto, um dado a ser observado quanto à informação contida na escolha da variável Planejamento, na composição do indicador comportamental Habilidades, é que esse dado reforça a relevância da variável

Planejamento Estratégico e Operacional, no indicador cognitivo Conhecimento. Dessa forma, podemos inferir que os gestores da pós-graduação da Uneb acreditam que a capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégias e táticas é inerente ao cargo.

A variável Decisão implica em definir ações, tomar atitude após a análise de alternativas, esta habilidade, muitas vezes, precisa ser colocada em prática diante de situações em que o tempo é fator determinante para a resolução de um problema e/ou de uma situação.

A escolha da variável Comunicação como uma das mais importantes indica que os gestores percebem a necessidade de saber ouvir não apenas os seus superiores, mas também os membros da equipe e todos os seus parceiros internos e externos, com o intuito de melhorar a integração entre as pessoas envolvidas no processo de gestão e, conseqüentemente, propiciar um bom ambiente de trabalho.

Quanto à escolha da variável Trabalho em Equipe, percebemos a preocupação dos gestores em ter a capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e, ao mesmo tempo, tornar-se um aglutinador da equipe, um ponto de convergência do grupo, propiciando a melhoria do processo de gestão.

A variável Administração de Conflito e Negociação foi considerada, também, como uma categoria importante. Vale ressaltar que, a negociação perpassa todas as interações humanas, tanto pessoais quanto profissionais, trata-se de elemento do comportamento humano (MARTINELLI, 2002, p.4). Portanto, negociar também envolver conhecer a informação e usá-la, estabelecendo uma relação de poder.

Em segundo lugar e no mesmo nível de importância estão as variáveis: Organização; Liderança; Análise e Síntese; Criatividade/Inovação; Execução; Inspiração e Motivação da Equipe; e Articulação dos Recursos. A variável Organização pode ser compreendida como a capacidade de gerenciar o processo administrativo, ou seja, definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.

Os dados obtidos através da análise das respostas indicam que os gestores consideram que um líder precisa ter a capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, para isso, é necessário não apenas conhecer a sua equipe, mas também motivá-la.

A variável Análise e Síntese está associada à capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.

A escolha pelos gestores da pós-graduação da Uneb da variável Criatividade/Inovação indica que eles consideram importante a capacidade de gerar novas ideias, ou seja, a criatividade, além de promover a implementação das novas ideias, a inovação.

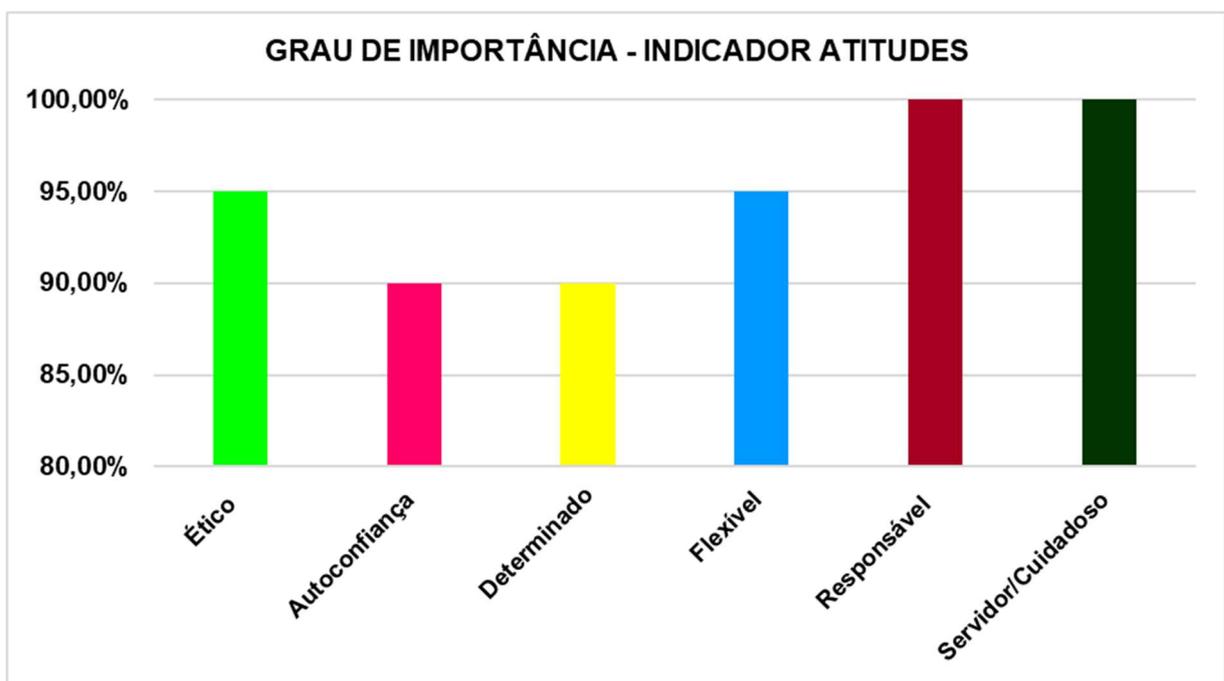
A Execução implica na habilidade de colocar em prática os planos de ação elaborados, a fim de conseguir os visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos. Importante pontuar que Planejamento sem Execução não produz resultados na gestão, por mais bem elaborado que seja o Planejamento.

6.3.3 Percepção das Competências Gerenciais – Indicador Comportamental

Atitudes

O indicador atitudes está relacionado a capacidade de agir e de fazer, referem-se à referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. Segundo Durand (apud Brandão e Guimarães 2001), é o querer fazer.

Gráfico 7 – Grau de Importância – Indicador Atitudes



Fonte: elaborado pela autora a partir das respostas online no Google Formulários

O gráfico 7 mostra que os gestores consideram as variáveis Responsável e Servidor/Cuidadoso mais importantes para a função que desempenham na pós-graduação da Uneb.

Em segundo lugar, com o mesmo grau de importância, estão as variáveis Ético e Flexível, demonstrando que os gestores consideram importante a atitude Ética no exercício profissional, assim como acreditam que na instituição e na sociedade a Ética e Flexibilidade são fundamentais para a gestão. E em terceiro lugar aparecem as variáveis Autoconfiança e Determinação, isso demonstra que os gestores acreditam na sua capacidade e buscam sempre as condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados.

Em síntese, os gestores do programa de pós-graduação da Uneb consideram que somente através de uma política institucional voltada para a gestão de competências, que priorize não apenas a capacitação/qualificação, mas também a formação continuada, dando destaque a temáticas sobre a Política Institucional; Administração e Finanças; Planejamento Estratégico e Operacional; Gestão de Pessoas; Processo de Tomada de Decisão; Conhecimento em Informática e Psicologia Organizacional. Assim, através desse Conhecimento os gestores terão Habilidades para planejar, decidir, comunicar-se, administrar conflitos e negociar com Atitudes responsáveis e cuidadosas em prol da gestão dos programas de pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia.

Este diagnóstico, contendo o mapeamento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o desempenho das funções do gestor dos programas de pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia, subsidiou a autora desta pesquisa na elaboração de Sugestão de Plano de Desenvolvimento de Gestores da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia e poderá ser usado pela instituição. Portanto, o resultado desta pesquisa poderá subsidiar a Uneb na elaboração do seu planejamento estratégico e, além disso, por conter as reais necessidades dos gestores, contribuir na gestão de pessoas para o direcionamento no planejamento da qualificação/capacitação, visando uma melhoria contínua nos processos de gestão

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Mas então, ousei comentar, estais ainda longe da solução...*
- *Estou pertíssimo, disse Guillaume, mas não sei de qual.*
 - *Então não tendes uma única resposta para vossas perguntas?*
 - *Adso, se a tivesse ensinaria teologia em Paris.*
 - *Em Paris eles têm sempre a resposta verdadeira?*
 - *Nunca, disse Guillaume, mas são muitos seguros de seus erros.*

(Umberto Eco - O Nome da Rosa)

Esta pesquisa objetivou investigar, analisar e compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades. Como resultado desse processo de investigação, análise e compreensão dessas competências foi possível realizar um diagnóstico sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia.

Os Cursos de Pós-Graduação da Universidade do Estado fizeram parte do *locus* da pesquisa, cujos sujeitos da pesquisa foram os gestores do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEDUC), e do Mestrado Profissional em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA), ambos em Salvador; em Alagoinhas, o Programa de Pós-Graduação em Crítica Cultural - Pós-Crítica; em Jacobina, o Programa de Pós-Graduação em Educação e Diversidade - MPED; em Juazeiro, Programa de Pós-graduação em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental - PPGEcoH; e em Paulo Afonso, o Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Vegetal – PPGBVeg. Entretanto, apenas quatro dos sujeitos responderam ao questionário semiestruturado enviado por e-mail através do *Google Forms*.

Um dos achados deste processo de investigação reside exatamente na ausência de resposta ao questionário, por parte de alguns sujeitos da pesquisa. O objeto desta investigação é a própria instituição universitária e que tem como produto um diagnóstico que poderia ser usado pela Uneb para mitigar os desvios na gestão da pós-graduação que dificultam a implementação de uma gestão integrada, considerando o caráter diverso da instituição. Portanto, considero que a falta de

interesse em buscar soluções para os destinos da universidade é um indicativo de um adoecimento das estruturas internas da instituição.

Os objetivos específicos propostos também foram atingidos, pois foi identificado o perfil atual dos gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia; o relatório sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) é parte integrante do diagnóstico realizado na seção INTERPRETANDO OS DADOS: CONSTRUINDO O DIAGNÓSTICO, assim como a Sugestão de Plano de Desenvolvimento de Gestores da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia.

Os dados da pesquisa evidenciam a ausência de programas contínuos de acompanhamento ao trabalho dos gestores, constatado através das respostas contidas nas questões abertas do questionário semiestruturado. Pois, os respondentes reconhecem que os processos de aprendizagem são construídos por eles na prática diária da gestão dos programas de pós-graduação. Entretanto, este é um custo alto para ser contabilizado pela universidade tanto do ponto de vista financeiro quanto pela própria razão de ser e existência da instituição.

Dessa forma, a gestão de competências deve ser tratada e compreendida como um dos princípios gerais que orientam as ações da instituição, somente através da capacitação, qualificação e formação continuada em Conhecimentos, habilidades e Atitudes é possível a implementação de uma gestão integrada, considerando o caráter diverso da instituição universitária.

Falar em caráter diverso da instituição universitária implica em conhecer os múltiplos papéis que a universidade possui, decerto antagônicos, e que, possivelmente, sirvam de combustível para a grande fogueira que ameaça a longevidade das universidades nos moldes em que conhecemos atualmente. A universidade, segundo Santos (2008), tem convivido com uma contradição entre ser uma instituição autônoma, definida nos seus valores e objetivos, ou ser uma organização que busca a eficácia através da produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social.

Pensar em universidade é ter consciência da função social, visto que a universidade é um reflexo da estrutura da sociedade em que está inserida, assim como da forma como as relações sociais ocorrem, portanto, é, em essência, uma instituição social. Para Chauí (2003), a universidade pública é reconhecida e

legitimada como uma instituição social, com atribuições específicas que as faz ter autonomia quando comparada às demais instituições sociais.

Com a ascensão do neoliberalismo, na década de 90, as políticas públicas educacionais foram fortemente influenciadas por essa doutrina e, conseqüentemente, a concepção de universidade como uma instituição social, onde educação é compreendida como um direito público, deu lugar à ideia de organização, na qual a educação é vista como um serviço.

Então como responder ao questionamento: qual o papel do gestor da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB – e quais as necessidades para a efetiva aplicação de uma gestão integrada? O processo de investigação nos leva a acreditar que é fundamental que os gestores universitários sejam agentes que fortaleçam a função social dessas instituições, cuja essência da gestão tenha um caráter próprio, distinguindo-se do processo gerencial das organizações privadas. Dessa forma é necessário que o perfil de competência gerencial dos gestores universitários envolva as três dimensões da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, considerando a função social da instituição e o tripé pesquisa, ensino e extensão na tomada de decisão.

Não podemos esquecer que as práticas e conceitos de gestão usados e produzidas pelos pensadores da Administração, ciência que, essencialmente, carrega e trabalha sob a égide do sistema capitalista. Portanto, para que tenhamos uma gestão que integre os múltiplos papéis da universidade é importante que haja uma interdisciplinaridade, dentro da própria academia, entre a Administração e a Sociologia.

Essa questão central da pesquisa me levou a um caminho que, por um momento, considerei que isso não seria possível, mas o papel desta pesquisadora é buscar respostas para as indagações propostas e ao mesmo tempo abrir, ou ao menos, vislumbrar a existência de possibilidades futuras que possibilitem um aprofundamento nas práticas de gestão que se integrem ao conceito de função social da universidade e ao trinômio pesquisa, ensino e extensão que estão no âmago da universidade.

Para finalizar e ao mesmo tempo abrir possibilidades investigativas, preciso deixar claro que o modo de produção capitalista impõe a toda e qualquer instituição da sociedade política e civil a funcionar sob a lógica do capital, particularmente as instituições da sociedade política que pertencem ao Estado, como as universidades

públicas, que são reguladas por leis que foram construídas dentro da lógica capitalista. E os gestores da pós-graduação da Uneb, mesmo não concordando com algumas práticas que desconsideram e/ou desrespeitam a função social da universidade são obrigados por força da lei e por pressões oriundas de instâncias superiores, mas também por inferiores e muitas vezes são pressionados pelos seus próprios pares.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos Aberto Ávila. A ciência como forma de conhecimento. **Ciência e Cognição**. Minas Gerais, v.08, p.127-142, agost. 2006.

ARAÚJO, José Carlos Souza. O projeto de Humboldt (1767-1835) como fundamento da pedagogia universitária **APRENDER - Cad. de Filosofia e Psic. da Educação** Vitória da Conquista Ano VII n. 12 p. 65-81 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/236654198.pdf> . Acesso em: 04 mar. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Aidin de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 2003

BOAVENTURA, Edivaldo. A construção da universidade baiana: objetivos, missões e afrodescendência [online]. Salvador: **EDUFBA**, 2009. A criação da universidade do estado da Bahia (UNEB). pp. 29- 44. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/4r/pdf/boaventura-9788523208936-04.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2020.

BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN**. Revista de Administração Pública. FGV. Rio de Janeiro 35 (4) 63-76 jul/ago 2001.

BRAGA, Luciano J.; BRITO, Lydia M. P. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. EnGPR – ANPAD. **Anais...** 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR313.pdf>. Acesso em: 18 ser. 2021.

BRANDÃO, Hugo P; GUIMARÃES, Tomás de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração de Empresas, 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior 2018**, resumo técnico. Brasília, 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Documento da Área de Educação. Brasília, DF: CAPES, 2004. Disponível em: <http://www.capes.gov.br>. Acesso em: 14 set. 2021.

BRASIL. Decreto nº 2.306, de 19 ago. 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 08 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá

outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 ago. 1997.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 12 mai. 2020.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Parecer nº 977/65**. Definição dos cursos de pós-graduação. Brasília, DF, 1965.

BRASIL. **Decreto nº 29.741**, de 11 de julho de 1951. Institui uma Comissão para promover a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-29741-11-julho-1951-336144-norma-pe.html>. Acesso em: 14 set. 2021.

CAMPOS, Francisco. Exposição de Motivos. In: BRASIL. **Câmara dos Deputados**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-exposicaodemotivos-141250-pe.html>. Acesso em: 02 ago. 2020.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências gerenciais dos pró-reitores em uma instituição de ensino superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa-MG. Viçosa- MG. 2007 143f. Dissertação (Mestrado) -Universidade Federal de Viçosa-MG. Viçosa- MG, 2007.

CAPES. **Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacaoda-pos-graduacao>. Acesso em: 19 out. 2021.

CAPES. **Caderno de Indicadores**. Disponível em: <http://conteudoweb.CAPES.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet>. Acesso em: 25 out. 2021.

CARDIM, P.A.G. Gestão universitária em tempo de mudança. In: COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.223-236.

CARNEIRO, Henrique. História da Ciência, da Técnica e do Trabalho no Brasil. Nuevo Mundo Mundos Nuevos, Bibliographies. 2005. Disponível em: <https://journals.openedition.org/nuevomundo/573>. Acesso em: 11 ago. 2020.

CARVALHO, Joaquim de. **Esboço de uma história da educação**. Disponível em: <http://www.joaquimdecarvalho.org/artigos/artigo/190-l.-As-Universidades.-Significado-e-modalidade-das-origens>. Acesso em: 12 jun. 2020.

CARVALHO, Humberto Marques de. Reengenharia comportamental aplicadas às instituições de ensino superior. In: FINGER, A. P. **Gestão de universidade**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 137-214.

CHAUÍ, Marilena. A Universidade Pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set./out./nov./dez. 2003. Disponível em: www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf. Acesso em: 20 ago. 2020.

CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade temporã**: da colônia à era de Vargas. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1986.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Gestão democrática da educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-206.

DEMO, Pedro. **Pesquisa princípio científico e educativo**. 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28>. Acesso em: 22 jul. 2020.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. Vinte e cinco anos de reforma universitária: um balanço. In: MOROSINI, M. C. (Org.) **Universidade no Mercosul**. São Paulo: Cortez, 1994, p 149- 177.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi**. Brasília. Plano Editora, 2005.

FINGER, A. P. **Gestão de universidade: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

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

GIANNOTTI, José Arthur. **Universidade em ritmo de barbárie**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GRILLO, Antônio Nicoló. **Gestão de Pessoas**: Princípios que Mudam a Administração Universitária. Florianópolis, 2001.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARRA, A.V. O professor-gerente: processo de transformação. Revista de Ciências Humanas, Vol. 6, Nº 2, p. 253-265, Jul./Dez. 2006. Disponível em <http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/artigo6vol6-2.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2019.

MARTINELLI, P. Dante. **Negociação Empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri –SP: Editora Manole, 2002.

MARTINS, Antonio Carlos Pereira. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cir. Bras.**, São Paulo, v. 17, supl. 3, p. 04-06, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502002000900001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 12 ago. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Ana Waleska P.C.. A Universidade no Brasil. IN: **Revista Brasileira de Educação**. Mai/Jun/Jul/Ago 2000. n. ° 14. p.138.

MORAN, José Manuel et al. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2000.

NEVES, Clarissa Ekert Baeta. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. In SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil**. Brasília: Capes, 2002, p.43-106.

OLIVEIRA, Terezinha. Origem e memória das universidades medievais a preservação de uma instituição educacional. **Varia hist.**, Belo Horizonte , v. 23, n. 37, p. 113-129, June 2007 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-87752007000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 04 abr. 2020.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Org.). **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: Unesco, 2002. p. 31-42.

PAULA, Maria de Fátima de. A formação universitária no Brasil: concepções e influências. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 71-84, Mar. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em 18 ago. 2020.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 29-52, Mar. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000100003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 mai. 2020.

PESSOA, F. **Antologia poética**: Fernando Pessoa, uma compilação dos poemas do maior poeta da língua portuguesa do Século XX. Lisboa: Luso, 1975.

ROCHA, Rui. **Líder masculino e feminino**: quais são as diferenças? Porto Alegre, 2011.

SANTOS, C. L. N.; COSTA, P. L. S. **Perspectivas e Competências Necessárias aos Gestores Universitários em um Contexto de Multicampia: Desafios e Possibilidades**. In: III Congresso Ibero Americano de Humanidades, Ciências e Educação, 2018, Criciúma. Produção e democratização do conhecimento na Ibero-América. Criciúma: Editora da Universidade Federal de Criciúma, 2018. v. 1. p. 33-47.

SANTOS, Ana Margarida Costa. **Liderança no feminino**: um estudo de caso. Coimbra – Portugal: Universidade de Coimbra, 2012.

SANTOS, Cássio Miranda dos. Os Primeiros passos da pós-graduação no Brasil: a questão da dependência. **Ensaio: aval. pol. públ. educ**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 37, p. 479-492, out. 2002. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362002000400005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 27 nov. 2021.

SAVIANI, Dermeval. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. **Poíesis Pedagógica** - V.8, N.2 ago/dez.2010; pp.4-17.

SAVIANI, D.; SOUZA, R. F.; VALDEMARIM, V. T.; ALMEIDA, J. S. **O legado educacional do século XX no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 2004.

SCHWARTZMAN, S.A pesquisa científica e o interesse público. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 1, n. 2, p. 361-395, 2002.

SILVA, RÉGIS H. dos Reis. **A Educação Especial no âmbito da pós-graduação em educação no Brasil**. UFG e UNICAMP – 2010. Disponível em: <http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/P%C3%B4steres%20em%20PDF/GT15-6140--Int.pdf>. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Acesso em: 22 set. 21

SOARES, Magda. **Metamemória** – memórias: travessia de uma educadora. São Paulo: Cortez, 1991

SOUZA, J. G. **Evolução histórica da universidade brasileira**: abordagens preliminares. Revista de Educação, Campinas, nº 1, p. 42-58, 2012. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/viewFile/461/441>. Acesso em: 07 jun. 2019.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Educação Pública**, v. 19, nº 5, 12 de março de 2019. Disponível em <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 04 set. 2020.

SUCUPIRA, Newton. A condição atual da universidade e a reforma universitária brasileira. In: **ENCONTRO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**, 1, Brasília, ago. 1972.

TEIXEIRA, Anísio. **A universidade de ontem e de hoje**. Rio de Janeiro: Eduerj, 1998.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1998

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17 ed. São Paulo: Cortez, 2009.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção).- Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TRINDADE, Hélió. Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira. **Estud. av.**, São Paulo, v. 14, n. 40, p. 122-133, Dec. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142000000300013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 09 mai. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

UNEB, Anuário em Dados: 2019 - Base 2018 / Universidade do Estado da Bahia – Salvador: **EDUNEB**, 2019.

UNEB, Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022. Universidade do Estado da Bahia – Salvador: **EDUNEB**, 2017.

UNEB, Estatuto da Uneb. Universidade do Estado da Bahia – Salvador: **EDUNEB**, 2012.

UNEB, Regimento Geral da Uneb. Universidade do Estado da Bahia – Salvador: **EDUNEB**, 2012.

VERGER, Jacques. **As universidades na idade média**. SP, UNESP, 1990.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os coordenadores da pós-graduação**I PARTE 1****1. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES DA UNEB**

1.1. Sexo () Masculino () Feminino

1.2. Idade

() Entre 25 a 29 anos

() Entre 30 a 34 anos

() Entre 35 a 39 anos

() Entre 40 a 44 anos

() Entre 45 a 49 anos

() Acima de 50 anos

2. ATUAÇÃO PROFISSIONAL NA UNIVERSIDADE

2.1. Qual sua formação acadêmica?

2.2. Há quanto tempo trabalha na Uneb?

2.3. O seu cargo é de dedicação exclusiva?

2.4. Exerce outras atividades na universidade?

2.5. Exerce outras atividades fora da universidade?

2.6. Há quanto tempo está na função atual?

2.7. Possui experiência em gestão? Ocupou outro cargo como gestor?

2.8. Qual sua carga horária diária de trabalho?

2.9. Remuneração

() Até R\$ 3.500,00

() Até 4.500,00

() Até R\$ 5.500,00

() Até R\$ 6.500,00

() Acima de R\$ 6.500,00

II PARTE 2 –**3. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

- 3.1. Qual a sua percepção a respeito da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) que você tem e das que deveria ter para o exercício do seu trabalho como gestor?
- 3.2. Na sua percepção, a UNEB trabalha a gestão de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) como uma política institucional? Justifique?
- 3.3. O que você teve que aprender para ocupar esta função? Como este aprendizado ocorreu?
- 3.4. Se você tivesse que escolher alguém para substituí-lo, quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) exigiria para a sua função?
- 3.5. Quais sugestões você daria para que os gestores da UNEB possam desenvolver competências gerenciais.
- 3.6. Na sua opinião, a Uneb investe na formação dos gestores de modo satisfatório, atendendo às necessidades contemporâneas?

III PARTE 3

4. Identificação do Perfil de Competência Gerencial DOS GESTORES DA UNEB

Nesta parte da entrevista analisaremos as variáveis de acordo com a competência gerencial. O entrevistado deve escolher cinco delas e classificar quanto ao grau de importância, conforme legenda a seguir.

MUITO IMPORTANT E	IMPORTANTE	INDIFERENTE	POUCO IMPORTANTE	NÃO É IMPORTANTE
5	4	3	2	1

4.1. INDICADOR COGNITIVO

Conhecimentos – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma

boa prática

VARIÁVEIS (CATEGORIAS)	DEFINIÇÃO	AValiação
Política Institucional	Conhecimentos de cunho estratégico sobre políticas públicas e a cultura da instituição.	
Administração/Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação.	
Planejamento Estratégico e Operacional	Conhecimento de modelos e processos de planejamento, envolvendo desde o diagnóstico, definição de prioridades até o monitoramento/avaliação, para orientar a adequada construção de planos de ação para a pós-graduação.	
Gestão de pessoas	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos.	
Processo de tomada de decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	
Conhecimento em Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.	
Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de	

	conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).	
--	---	--

4.2. INDICADOR COMPORTAMENTAL

Habilidades – Referem-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

VARIÁVEIS (CATEGORIAS)	DEFINIÇÃO	AVALIAÇÃO
Planejamento	Capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	
Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.	
Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	
Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.	
Comunicação/Saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, parceiros entre outros, dar e receber devolutivas, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas na gestão da	

VARIÁVEIS (CATEGORIAS)	DEFINIÇÃO	AValiação
	pós-graduação e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	
Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão	
Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do grupo.	
Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas ideias (criatividade), bem como de promover sua implementação (inovação).	
Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.	
Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.	
Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.	

VARIÁVEIS (CATEGORIAS)	DEFINIÇÃO	AVALIAÇÃO
Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe e parceiros para sua consecução	
Articulação dos Recursos	Capacidade de captar recursos financeiros ou humanos dentro e fora da pós-graduação.	

4.3. INDICADOR COMPORTAMENTAL

Atitude – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal.

VARIÁVEIS (CATEGORIAS)	DEFINIÇÃO	AVALIAÇÃO
Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.	
Autoconfiança	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confianças), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.	
Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e	

	alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.	
Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	
Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas das Organização em relação à sua pessoa.	
Servidor/Cuidadoso	Consciência da importância do servir/cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.	

APÊNDICE B - Sugestão de Plano de Desenvolvimento de Gestores da Pós-Graduação da Universidade do Estado da Bahia

Com base nas respostas fornecidas, foi elaborado uma Sugestão de Plano de Desenvolvimento de Gestão de Competências dos Gestores da Pós-Graduação da Uneb, cujo objetivo é capacitar/qualificar os professores da Uneb que coordenam os cursos de pós-graduação de acordo com as necessidades identificadas.

POLÍTICA INSTITUCIONAL

Conhecimentos de cunho estratégico sobre políticas públicas e a cultura da Uneb.

- ✓ Legislação estadual: impactos na pós-graduação
- ✓ O universo unebiano: resoluções, decretos e legislações
- ✓ O Plano Nacional de Educação (PNE) e seus desdobramentos na pós-graduação
- ✓ CAPES: Plano Nacional de Pós-Graduação
- ✓ normativas da Pós-Graduação constantes na CAPES
- ✓ Procedimentos de gestão financeira da UNEB
- ✓ A estrutura organizacional da Uneb e as normativas internas que dispõem sobre a pós-graduação

Modalidade: síncrona

Duração 40 horas

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

Conhecimento de modelos e processos de planejamento, envolvendo desde o diagnóstico, definição de prioridades até o monitoramento/avaliação, para orientar a adequada construção de planos de ação para a pós-graduação

- ✓ A importância do planejamento
- ✓ Tipos de planejamento
- ✓ Planejamento estratégico
- ✓ conceitos: missão, visão e valores
- ✓ Principais aspectos do planejamento estratégico
- ✓ Planejamento Estratégico na Uneb

- ✓ Análise do ambiente: Uneb X CAPES x MEC X SEC

Modalidade: assíncrona

Duração: 40 horas

COMUNICAÇÃO

Capacidade de estabelecer e utilizar meios para transmitir e receber informações de forma clara e objetiva.

- ✓ Estilos de comunicação
- ✓ Comunicação verbal e não-verbal
- ✓ A importância da comunicação nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

- ✓ O papel do gestor no processo de comunicação
- ✓ O papel da Comunicação na gestão de conflitos
- ✓ Influência da comunicação nas relações interpessoais

Modalidade: síncrona

Duração: 20 horas

GESTÃO DE PESSOAS

Conhecimentos sobre administração de recursos humanos.

- ✓ Gestão de Pessoas: a importância do trabalho em equipe
- ✓ Compreensão e Análise de Conflitos no Ambiente de Trabalho
- ✓ Gestão de conflitos
- ✓ Estratégias para Administrar e Resolver Conflitos

Modalidade: assíncrona

Duração: 16 horas

LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES

- ✓ Essência da liderança
- ✓ Técnicas e abordagens para trabalho em equipe

Modalidade: assíncrona

Duração: 08 horas

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.

- ✓ Elementos de decisão
- ✓ Estruturação de decisão
- ✓ Solução de problema decisório
- ✓ Análise de sensibilidade e geração de alternativas
- ✓ Incerteza e probabilidade
- ✓ Teoria de utilidade

Modalidade: assíncrona

Duração: 20 horas

CONHECIMENTO EM INFORMÁTICA

Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.

- ✓ A importância do uso de computadores no processo de gestão
- ✓ Pacote office
- ✓ Redes
- ✓ Internet/Intranet
- ✓ Plataforma Sucupira
- ✓ Sistema Uneb
- ✓ Sistema CAPES

Modalidade: síncrona

Duração: 40 horas

PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização.

- ✓ As organizações de trabalho
- ✓ Comportamento organizacional
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Assédio moral no trabalho
- ✓ Promoção à saúde nas organizações
- ✓ Promoção de direitos humanos: enfrentando as desigualdades
- ✓ Desconstruindo preconceitos: racismo, machismo, capacitismo e LGBTFobia

Modalidade: síncrona

Duração: 30 horas

APÊNDICE C – Questionário *online Google Forms*

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ESTA PESQUISA SEGUIRÁ OS CRITÉRIOS DA ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS
CONFORME RESOLUÇÃO NO 466/12 DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.

*Obrigatório

1. E-mail *

2. Documento de Identidade n°: *

3. Data de Nascimento: *

4. Endereço: *

5. Complemento: *

6. Bairro: *

7. Cidade: *

8. CEP: *

9. Telefone: *

10. Telefone (2):

DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA:

1. TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA: PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS - GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

2. PESQUISADORA RESPONSÁVEL: PATRÍCIA LESSA SANTOS COSTA

Cargo/Função: Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) / Professora Adjunta do Departamento de Educação – Campus I

EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES, de responsabilidade da pesquisadora Patrícia Lessa Santos Costa, docente da Universidade do Estado da Bahia, que tem como objetivo investigar, analisar e compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades. A realização desta pesquisa trará ou poderá trazer benefícios para compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades.

Além de ter a possibilidade de gerar um relatório sobre as competências, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Universidade do Estado da Bahia.

Caso aceite o Senhor (a) será realizada uma entrevista semiestruturada através de plataforma on-line, e esta entrevista será gravada. A entrevista será realizada pela mestranda do GESTEC Lucidia Ventim Bonfim. Devido à coleta de informações o senhor poderá sentir desconfortos advindos de lembranças desagradáveis ou qualquer outra alteração do estado de espírito em decorrência das perguntas contidas no roteiro de entrevista. Sua participação é voluntária e não haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e portanto o Sr. (a) não será identificado. Caso queira (a) senhor(a) poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar sua autorização. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que o (a) senhor (a) apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e o Sr. caso queira poderá entrar em contato também com o Comitê de ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que de acordo com as leis brasileira o Sr. (a) tem direito a indenização caso seja prejudicado por esta pesquisa. O (a) senhor (a) receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: PATRÍCIA LESSA SANTOS COSTA
Endereço: Rua Silveira Martins, 2555 – Departamento de Educação – Campus I
Telefone: (71) 3117-2499, E-mail: plessacosta@gmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Rua Silveira Martins, 2555, Prédio da Reitoria, 1º andar-Cabula, Salvador- BA. CEP: 41.150-000. Tel.: 71 3117-2399 e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF

CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador(a) sobre os objetivos benéficos da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada e assinarei este documento em duas vias sendo uma destinada ao pesquisador e outra a via que a mim.

11. CONCORDO COM AS CONDIÇÕES APRESENTADA E CONFIRMO A MINHA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.

Marcar apenas uma oval.

- SIM
 NÃO

Questionário Coordenadores da Pós-Graduação da UNEB

Parte 1

12. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino
 Outro: _____

13. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- Entre 25 a 29 anos
- Entre 30 a 34 anos
- Entre 35 a 39 anos
- Entre 40 a 44 anos
- Entre 45 a 49 anos
- Acima de 50 anos

14. Qual sua formação acadêmica? *

15. Há quanto tempo trabalha na Uneb? *

16. O seu cargo é de dedicação exclusiva *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

17. Exerce outras atividades na universidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

18. Exerce outras atividades fora da universidade? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

19. Há quanto tempo está na função atual? *

20. Possui experiência em gestão? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

21. Ocupou outro cargo como gestor? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

22. Caso tenha ocupado outro cargo como gestor, qual foi ele? Em que instituição?

*

23. Qual sua carga horária diária de trabalho? *

24. Qual a sua remuneração? *

Marcar apenas uma oval.

- Até R\$ 3.500,00
- Até 4.500,00
- Até R\$ 5.500,00
- Até R\$ 6.500,00
- Acima de R\$ 6.500,00

Parte 2

25. Qual a sua percepção a respeito da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) que você tem e das que deveria ter para o exercício do seu trabalho como gestor? *

26. Na sua percepção, a UNEB trabalha a gestão de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) como uma política institucional? Justifique? *

27. O que você teve que aprender para ocupar esta função? Como este aprendizado ocorreu? *

28. Se você tivesse que escolher alguém para substituí-lo, quais competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) exigiria para a sua função? *

29. Quais sugestões você daria para que os gestores da UNEB possam desenvolver competências gerenciais? *

30. Na sua opinião, a Uneb investe na formação dos gestores de modo satisfatório, atendendo às necessidades contemporâneas? *

Parte 3

Identificação do Perfil de Competência Gerencial DOS GESTORES DA UNEB

Nesta parte da entrevista analisaremos as variáveis de acordo com a competência gerencial. O entrevistado deve escolher cinco delas e classificar quanto ao grau de importância, conforme legenda a seguir.

5. MUITO IMPORTANTE
4. IMPORTANTE
3. INDIFERENTE
2. POUCO IMPORTANTE
1. NÃO É IMPORTANTE

31. INDICADOR COGNITIVO *

Conhecimentos – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Política Institucional - Conhecimentos de cunho estratégico sobre políticas públicas e a cultura da instituição.	<input type="radio"/>				
Administração/Finanças - Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos, bem como legislação.	<input type="radio"/>				
Planejamento Estratégico e Operacional - Conhecimento de modelos e processos de planejamento, envolvendo desde o diagnóstico, definição de prioridades até o monitoramento /avaliação, para orientar a adequada construção de planos de ação para a pós- graduação.	<input type="radio"/>				
Gestão de pessoas - Conhecimentos sobre administração de recursos humanos.	<input type="radio"/>				
Processo de tomada de decisão - Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	<input type="radio"/>				
Conhecimento em Informática - Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.	<input type="radio"/>				
Psicologia Organizacional - Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).	<input type="radio"/>				

32. INDICADOR COMPORTAMENTAL *

Habilidades – Referem-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Planejamento - Capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	<input type="radio"/>				
Organização - Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.	<input type="radio"/>				
Liderança - Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	<input type="radio"/>				
Decisão - Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema /situação examinada.	<input type="radio"/>				
Comunicação/Saber ouvir - Capacidade de escutar superiores, colaboradores, parceiros entre outros, dar e receber devolutivas, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas na gestão da pós-graduação e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	<input type="radio"/>				
Análise e Síntese - Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.	<input type="radio"/>				
Trabalho em Equipe - Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os	<input type="radio"/>				

33. INDICADOR COMPORTAMENTAL *

Atitude – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Ético - Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.	<input type="radio"/>				
Autoconfiança - Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confianças), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.	<input type="radio"/>				
Determinado - Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.	<input type="radio"/>				
Flexível - Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	<input type="radio"/>				
Responsável - Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas das Organização em relação à sua pessoa.	<input type="radio"/>				
Servidor/Cuidadoso - Consciência da importância do servir/cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.	<input type="radio"/>				

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE**TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL DA COPARTICIPANTE**

Autorizo o (a) pesquisador/a LUCÍDIA VENTIM BONFIM a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos. Declaro estar ciente que a instituição é corresponsável pela atividade de pesquisa proposta e dispõe da infraestrutura necessária para garantir a segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa.

Salvador,de.....de 20.....

.....
Assinatura e carimbo do
responsável institucional

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

ESTA PESQUISA SEGUIRÁ OS CRITÉRIOS DA ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS CONFORME RESOLUÇÃO Nº 466/12 DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.

I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome do Participante: _____
 Documento de Identidade no: _____ Sexo: F () M ()
 Data de Nascimento: ____/____/____
 Endereço: _____ Complemento: _____
 Bairro: _____ Cidade: _____ CEP: _____
 Telefone: (____) _____/(____) _____/_____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA:**1. TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA:**

PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO

ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: PATRÍCIA LESSA SANTOS COSTA

Cargo/Função: Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Educação de Jovens e Adultos (MPEJA) / Professora Adjunta do Departamento de Educação – Campus I

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: PERFIL DO GESTOR UNIVERSITÁRIO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES, de responsabilidade do pesquisador PATRÍCIA LESSA SANTOS COSTA, docente da Universidade do Estado da Bahia que tem como objetivo que tem como objetivo investigar, analisar e compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades..

para compreender as competências requeridas para os gestores da pós-graduação da Universidade do Estado da Bahia quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho de suas atividades. Além de ter a possibilidade de gerar um relatório sobre as competências, habilidades e atitudes (CHA) necessárias para os gestores da Universidade do Estado da Bahia.

Caso aceite o Senhor (a) será realizado uma coleta de dados através de questionário disponibilizado na plataforma Google Formulários–pelo mestrando do GESTEC Lucídia Ventim Bonfim do curso de pós-graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Devido a coleta de informações o senhor poderá se constranger ao responder o questionário, pois a depender do tipo de questão, pode provocar níveis incomuns de constrangimento, causando experiências negativas. Sua participação é voluntário e não haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e portanto o Sr(a) não será identificado. Caso queira (a) senhor (a) poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar sua autorização. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que o (a) senhor (a) apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e o Sr caso queira poderá entrar em contato também com o Comitê de ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que de acordo com as leis brasileira o Sr (a) tem direito a indenização caso seja prejudicado por esta pesquisa. O (a) senhor (a) receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

V. INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: PATRÍCIA LESSA SANTOS COSTA

Endereço: Rua Silveira Martins, 2555 – Departamento de Educação – Campus I

Telefone: (71) 3117-2499, **E-mail:** plessacosta@gmail.com

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 2º andar, sala 23, Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120. Tel.: (71) 3312-3420, (71) 3312-5057, (71) 3312-3393 ramal 250, e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF