



UNEB  
Universidade do  
Estado da Bahia



**GESTEC**  
Mestrado Profissional  
Gestão e Tecnologias  
Aplicadas à Educação

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS I* – SALVADOR  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À  
EDUCAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL (GESTEC)

SUELI BARROS DA CRUZ CHAVES

**O PROCESSO FORMATIVO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB**

Salvador – BA  
2019

SUELI BARROS DA CRUZ CHAVES

**O PROCESSO FORMATIVO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR  
QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB**

Trabalho de Conclusão de Curso, sob o formato de Relatório de Pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC – Mestrado Profissional, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Educação – *Campus I*, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação.

Área de concentração: Gestão da Educação e Redes Sociais.

**Orientador:** Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes.

Salvador – BA  
2019

FICHA CATALOGRAFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Dados fornecidos pelo autor

C512o CHAVES, Sueli Barros da Cruz

O processo formativo dos profissionais de Educação Superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia - UNEB / Sueli Barros da Cruz CHAVES.-- Salvador, 2019.

199 fis : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes.

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, Câmpus I. 2019.

1.Gestão Universitária. 2.Formação Continuada. 3.Secretarias dos Cursos de Graduação. 4.Conhecimentos, experiências e proposições.

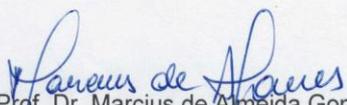
CDD: 370

## FOLHA DE APROVAÇÃO

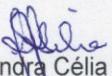
### “O PROCESSO FORMATIVO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB”

#### Sueli Barros da Cruz Chaves

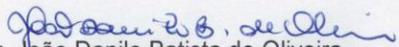
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Scripto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I - Gestão da Educação e Redes Sociais, em 31 de maio de 2019, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:

  
Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutorado em Educação Física  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

  
Prof.ª Dr.ª Lidia Boaventura Pimenta  
Universidade do Estado da Bahia - UNEB  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

  
Prof.ª Dr.ª Sandra Célia Coelho G. da Silva  
Universidade do Estado da Bahia – UNEB  
Doutorado em Ciências da Religião.  
Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC

  
Prof.ª Dr.ª Gionara Tauchen  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG  
Doutorado em Educação  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

  
Prof. Dr. João Danilo Batista de Oliveira  
Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Dedico aos profissionais que atuam nas secretarias de Colegiado, que contribuem imensamente para o funcionamento dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

Gratidão pelo apoio e por colaborarem com este estudo, dialogando sobre as suas experiências, proposições e os mais profundos anseios.

## AGRADECIMENTOS

Neste momento, despontam em minha memória muitas lembranças, dentre as quais estão presentes as vitórias e os obstáculos vivenciados no decorrer deste período. Este tempo tornou-se muito mais do que um momento de formação acadêmica, mas também de formação para a vida, visto que foram muitos os desafios, desde a distância percorrida à aprendizagem com os docentes e colegas do Curso.

Os vinte e quatro meses passaram rápido, foram dias intensos... Muitas leituras propostas, artigos, dissertações, livros para serem lidos...

O desafio em lapidar a escrita, que teme em não se tornar “perfeita”... O nosso olhar inconcluso sobre o objeto de estudo, que não consegue perceber as respostas para o problema de pesquisa.

Enfim, esta caminhada não ocorre de forma individual, mas somente é possível com o apoio de familiares, amigos, professores e colegas.

Assim, serão muitos os agradecimentos, pois preciso lembrar-me das pessoas que estiveram presentes na minha vida neste percurso formativo e contribuíram para a construção do conhecimento e formação para a pesquisa.

Agradeço a Deus, fonte de toda a sabedoria e nosso criador, pela presença em todos os momentos da minha vida, pelo conforto quando necessário e por me ensinar que a sabedoria não se define pela inteligência, mas pelo discernimento em nos tornarmos mais humanos em cada título que conquistamos e experiência que vivenciamos...

Ao companheiro Jean, pelo amor, pela solidariedade e pela parceria, por compartilhar alegrias e tristezas e por se fazer presente como pai e mãe para os nossos filhos, enquanto estava a quase 800 quilômetros de distância...

Aos meus filhos Enzo Vinícius e Daniel Luiz por compreenderem as minhas ausências e pelo carinho todo especial...

Pelos abraços apertados e cheios de saudade, quando chegava de viagem...

Aos meus pais Luiz e Adélia, que mesmo com pouca instrução, sempre foram sábios em seus ensinamentos e valorizaram o poder da educação. Com mãos calejadas de pegar na enxada, lutaram por dias melhores para as suas filhas.

Às minhas irmãs Ana e Adelina, pela presença solidária...

Agradeço ao professor orientador Marcius Gomes, pela confiança, paciência, parceria e incentivo no decorrer deste período, por contribuir com a minha experiência como pesquisadora.

Agradeço pelas contribuições e reflexões realizadas pelos docentes que compõem a banca examinadora. Muito obrigada às professoras Gionara Tauchen, Lídia Boaventura e Sandra Célia por enriquecerem este trabalho.

Agradeço à disponibilidade e às contribuições realizadas pelo professor João Danilo Batista de Oliveira.

Às colegas de Equipe, Jânia, Sílvia e Paula, que tornaram mais agradáveis os meus dias em Salvador, pelas risadas e partilhas nos intervalos e horários de almoço... E, também, aos demais colegas do GESTEC, da Turma 2017.1.

Agradeço a Angra, companheira de viagem, em tantos quilômetros percorridos, e por compartilhar esta conquista comigo...

Agradeço ao professor Marlon Messias, pelo apoio como Coordenador do Colegiado de Educação Física do DEDC XII, setor no qual fui lotada e trabalhei a maior parte do tempo enquanto estive na UNEB. Muito obrigada pelo incentivo e apoio de sempre. Também, estendo os meus agradecimentos aos demais docentes do Colegiado de Educação Física, do DEDC XII/UNEB, que sempre me apoiaram neste processo formativo.

Agradeço aos colegas técnico-administrativos do Departamento de Educação, Campus XII/UNEB, pela força e estímulo em todos os instantes.

Muitas bênçãos para vocês!

Tenho convicção que não estive sozinha neste percurso formativo, tive a presença confortadora de Deus e a presença de muitas pessoas que contribuíram com esta conquista!

Muito obrigada!

Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso, aprendemos sempre.

Paulo Freire

## RESUMO

Este estudo tem o objetivo de discutir as demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, a fim de realizar proposições para a formação continuada destes profissionais da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Para tanto, contextualiza a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária. Posteriormente, discute as abordagens teóricas e desafios em seus processos de gestão no tocante à formação dos secretários, abordando sobre o surgimento da Universidade do Estado da Bahia que em sua estrutura *multicampi*, é formada por órgãos administrativos e deliberativos, e dentre eles, encontram-se os Colegiados, com as secretarias dos cursos de graduação. Apresenta as competências técnico-administrativas e acadêmicas dos secretários e realiza avaliação das ações formativas desenvolvidas pela UNEB e, em específico, destinadas a estes profissionais. Em seguida, apresenta os conhecimentos e experiências dos secretários, com proposições que objetivam contribuir com a elaboração de estratégias de formação voltadas para os profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação. Nesta perspectiva, propõe-se discutir acerca da formação continuada destes profissionais a fim de prepará-los para atuarem na universidade pública contemporânea, considerando as transformações políticas, sociais e econômicas que interferem na configuração de tais instituições. Os procedimentos metodológicos delineiam-se a partir do Estudo de Caso, com abordagem exploratória e descritiva e a realização de entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram analisados por meio do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Durante este estudo, percebeu-se, então, a necessidade de que as vozes dos protagonistas da formação sejam socializadas mediante as proposições e expressões dos secretários dos cursos de graduação. Depreende-se, assim, que os processos formativos necessitam contemplar não somente a dimensão técnico-administrativa, mas também a dimensão acadêmica, considerando que os secretários dos cursos de graduação precisam ter conhecimentos relativos ao Projeto Pedagógico e aos componentes curriculares do curso em que atua, para exercerem as competências relativas ao atendimento e orientação aos estudantes. Infere-se, ainda, que os processos formativos ultrapassam a capacidade para dominar técnicas, modelos e habilidades, mas torna-se imprescindível a existência de processos reflexivos, permeados pela necessidade de formar para a ação, e, também, para a reflexão. Portanto, este trabalho busca apresentar como proposta de intervenção ao Mestrado Profissional, as demandas formativas e proposições relevantes para a formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação, socializando ideias e práticas, bem como os conhecimentos e experiências destes profissionais da Educação Superior.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Formação Continuada. Secretarias dos Cursos de Graduação. Conhecimentos, Experiências e Proposições.

## ABSTRACT

This study aims to discuss the training demands of the secretaries of undergraduate courses, in order to make proposals for the continuing education of these professionals at the University of the State of Bahia - UNEB. To this end, it contextualizes the Brazilian University in the contemporary period, reflecting on the interiorization of higher education and multicampia, as well as its implications for university management. Subsequently, it discusses the theoretical approaches and challenges in its management processes with regard to the training of secretaries, addressing the emergence of the State University of Bahia, which in its multicampi structure, is formed by administrative and deliberative bodies, and among them, if the Collegiate, with the departments of undergraduate courses. It presents the secretaries' technical, administrative and academic competences and evaluates the training actions developed by UNEB and, specifically, aimed at these professionals. Then, it presents the knowledge and experiences of the secretaries, with propositions that aim to contribute to the elaboration of training strategies aimed at higher education professionals who work in the undergraduate courses secretariats. In this perspective, it is proposed to discuss about the continuing education of these professionals in order to prepare them to work in the contemporary public university, considering the political, social and economic transformations that interfere in the configuration of such institutions. The methodological procedures are outlined based on the Case Study, with an exploratory and descriptive approach and semi-structured interviews, whose data were analyzed through the Collective Subject Discourse (CSD). During this study, it was realized, then, the need for the voices of the protagonists of the formation to be socialized through the propositions and expressions of the secretaries of the undergraduate courses. It appears, therefore, that the training processes need to contemplate not only the technical-administrative dimension, but also the academic dimension, considering that the secretaries of undergraduate courses need to have knowledge related to the Pedagogical Project and the curricular components of the course in which they operate, to exercise the competences related to the assistance and guidance to students. It is also inferred that the training processes go beyond the capacity to master techniques, models and skills, but it is essential to have reflective processes, permeated by the need to train for action, and also for reflection. Therefore, this work seeks to present, as an intervention proposal to the Professional Master's Degree, the training demands and relevant proposals for the training of professionals who work in the departments of undergraduate courses, socializing ideas and practices, as well as the knowledge and experiences of these Higher Education professionals.

**Keywords:** University Management. Continuing Education. Secretaries of the Undergraduate Courses. Knowledge, Experiences and Propositions.

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Mapa Território Sertão Produtivo.....	36
Figura 2 - Mapa UNEB <i>Multicampi</i> .....	37
Figura 3 - Expansão e desconcentração das Universidades Federais.....	70
Figura 4 - Mapa de Localização dos Campi da UNEB e das RGDs.....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Desenho de Estudo .....	34
Quadro 2 - Matriz Teórica .....	44
Quadro 3 - Cursos de Graduação.....	48
Quadro 4 - Delineamento do Estudo .....	55
Quadro 5 - Tipologias de Instituições Universitárias e suas dinâmicas de .....	87
Quadro 6 - DSC 1: Contribuições das Ações de Formação .....	98
Quadro 7- DSC 2: Não Enquadramento no Plano de Carreira.....	100
Quadro 8 - DSC 3: Contribuições das Ações de Formação .....	101
Quadro 9 - Conteúdos formativos .....	112
Quadro 10 - DSC 4: Dimensão Acadêmica.....	122
Quadro 11 - DSC 5: Conhecimento sobre o Currículo e Projeto Pedagógico do Curso .....	123
Quadro 12 - DSC 6: A formação inicial e as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação.....	125
Quadro 13 – DSC 7: Conhecimentos prioritários para a execução das ações na Secretaria de Curso de Graduação.....	127
Quadro 14 – DSC 8: Proposições para ações de formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação .....	129
Quadro 15 - Proposta de cursos de formação continuada para os secretários dos cursos de graduação da UNEB .....	144

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> - Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação.....	38
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEE – Conselho Estadual de Educação

CONSAD – Conselho de Administração

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSU – Conselho Universitário

DE – Dedicção Exclusiva

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo

GESTEC – Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Planejamento Estratégico

PGDP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PIT – Plano Individual de Trabalho

POA – Plano Operativo Anual

PPC – Projeto Pedagógico de Curso

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

RIT – Relatório Individual de Trabalho

SAGRES – Sistema de Automação e Gerência do Ensino Superior

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

UESB – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

UESC – Universidade Estadual de Santa Cruz

UESF – Universidade Estadual de Feira de Santana

UFOB – Universidade Federal do Oeste da Bahia

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia

UNEB – Universidade do Estado da Bahia

UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

UNIVASF – Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
AS INQUIETAÇÕES E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	23
O PROBLEMA DE PESQUISA .....	25
APRESENTAÇÃO DO TRABALHO FINAL.....	27
<b>CAPÍTULO 01 .....</b>	<b>29</b>
<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>29</b>
ABORDAGEM.....	31
DESENHO DE ESTUDO .....	31
LÓCUS DA PESQUISA .....	34
TERRITÓRIO DE IDENTIDADE SERTÃO PRODUTIVO.....	34
OS DEPARTAMENTOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA .....	36
CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	38
PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO .....	39
SEÇÃO A – VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO.....	40
SEÇÃO B – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	46
SEÇÃO C – QUESTÕES DE COLETA DE DADOS .....	50
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>56</b>
<b>UNIVERSIDADE NO BRASIL: ASPECTOS HISTÓRICOS, EXPANSÃO E DESAFIOS NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO .....</b>	<b>56</b>
INTRODUÇÃO .....	58
CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE .....	60
A UNIVERSIDADE NO BRASIL: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS.....	62
AVANÇOS E RECUOS DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA NO SÉCULO XXI .....	66
INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA E A CONFIGURAÇÃO MULTICAMPI .....	72
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	76
REFERÊNCIAS.....	78
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>81</b>
<b>A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E OS PROCESSOS FORMATIVOS DOS SECRETÁRIOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO .....</b>	<b>81</b>
INTRODUÇÃO .....	81
OS PROCESSOS DE GESTÃO EDUCACIONAL .....	82

GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	84
GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA.....	86
A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.....	88
GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	90
A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	91
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	95
CONTRIBUIÇÕES DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO PARA O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL.....	98
AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DESTINADAS AOS SECRETÁRIOS DE COLEGIADO.....	101
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS.....	105
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>109</b>
<b>A FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.....</b>	<b>109</b>
INTRODUÇÃO.....	109
REFLEXÃO SOBRE OS PROCESSOS FORMATIVOS.....	111
O RECONHECIMENTO DOS SECRETÁRIOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO....	116
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	118
RESULTADOS E ANÁLISES.....	121
COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS E TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS DAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	121
A FORMAÇÃO INICIAL E AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NAS SECRETARIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	124
CONHECIMENTOS PRIORITÁRIOS PARA A FORMAÇÃO DOS (AS) SECRETÁRIOS (AS) DE CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	127
PROPOSIÇÕES PARA A POLÍTICA DE FORMAÇÃO AOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO.....	129
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>139</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE A - Caracterização do Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação.</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE B - Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação.....</b>	<b>154</b>

<b>Tabela 01: Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro para a Entrevista Semiestruturada.....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE D - Questões selecionadas para responder ao problema de pesquisa .....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICES – Transcrição dos dados.....</b>	<b>159</b>
Contribuições das ações de formação para o aprimoramento profissional.....	159
Contribuições das ações de formação para o aprimoramento profissional.....	161
Avaliação das políticas de capacitação destinadas aos secretários de colegiado.....	164
<b>ANEXO A - Termo de Compromisso do Pesquisador .....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXO B - Termo de Autorização Institucional da Proponente.....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO C - Termo de Autorização Institucional da Coparticipante.....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXO D - Declaração de Concordância com o Desenvolvimento do Projeto de Pesquisa .....</b>	<b>194</b>
<b>ANEXO E - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXO F - Termo de Confidencialidade .....</b>	<b>199</b>

## INTRODUÇÃO

A Universidade é o local destinado à produção e socialização de conhecimentos das diversas áreas de saber, através do ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação e a gestão, contribuindo para a democratização do ensino superior. Desta forma, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) oferta cursos de licenciatura e bacharelado, na modalidade presencial e à distância, bem como Especializações, Mestrado e Doutorado. Esta instituição *multicampi* está presente nas diversas partes do território baiano, formando profissionais para atuarem nas áreas de Educação, Saúde, Administração e Gestão, dentre outros. E, sobretudo, atende aos estudantes provenientes de diferentes classes sociais, da escola pública e da zona rural, permitindo a difusão do conhecimento, a inserção do mercado de trabalho e o empoderamento destes indivíduos.

Este estudo é decorrente das observações realizadas enquanto secretária de um curso de graduação na UNEB, no que tange aos desafios enfrentados em suas atividades cotidianas, tendo em vista a diversidade de ações desenvolvidas e dificuldades enfrentadas nos Colegiados, a falta de reconhecimento e valorização destes servidores para o fortalecimento dos cursos no âmbito da Universidade do Estado da Bahia e poucas ações de planejamento que contemplem a formação continuada dos profissionais que atuam neste Setor.

Ressalta-se a importância dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação ao desempenharem o atendimento ao docente e o acolhimento, acompanhamento e orientação aos estudantes de diversos cursos de oferta presencial. Reconhecidamente, as atividades por eles desenvolvidas ultrapassam as ações administrativas, a exemplo do caráter acadêmico, devido à necessidade de conhecimentos relativos ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e aos seus componentes curriculares, realizando o acompanhamento da vida acadêmica dos discentes, orientação nos processos de matrícula e no que concerne a vida escolar estudantil.

Neste sentido, este estudo tem como objetivo central compreender as demandas formativas dos secretários dos cursos de graduação, a fim de realizar proposições para a formação continuada destes profissionais da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências.

Para auxiliar o desenvolvimento desta pesquisa, este trabalho baseou-se nos objetivos específicos que fundamentaram a organização e elaboração de artigos científicos: 1. Contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária; 2. Discutir as principais abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária e a formação continuada em universidade *multicampi*; 3. Caracterizar os profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação; 4. Investigar as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e realizar proposições para a sua formação continuada; 5. Apresentar os conhecimentos e as experiências dos profissionais de educação superior que atuam nas secretárias de curso de graduação em Universidade *multicampi*.

Ao observar o contexto histórico vivenciado pelas instituições de educação superior, percebe-se que são influenciadas pelos desafios políticos, econômicos e sociais vivenciados pela sociedade contemporânea, os quais são objeto de estudo de pesquisadores de diversas áreas de conhecimento, que buscam respondê-los por meio da investigação científica, conforme aborda Santos (2010). Para este autor, as perguntas da contemporaneidade trouxeram em voga novos princípios epistemológicos e regras metodológicas que privilegiam uma melhor observação dos fatos e nova visão do mundo.

Diante da necessidade de que os profissionais que atuam na educação superior precisam está preparados para exercerem as atividades cotidianas, o presente trabalho buscou investigar os desafios vivenciados pelos secretários dos cursos de graduação da UNEB, no intuito de responder a seguinte questão problema: Como as demandas formativas e as proposições dos secretários dos cursos de graduação podem orientar a formação continuada destes profissionais que atuam numa universidade multicampi, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências?

No decorrer do trabalho, buscou-se responder às questões orientadoras, relacionadas ao tema de estudo e nortearam a elaboração dos artigos científicos:

1. Quais os aspectos históricos e desafios que influenciaram a Universidade brasileira no século XXI e o processo de interiorização destas instituições no país, bem como suas implicações para a gestão universitária?

2. Quais as principais abordagens teóricas e desafios que permeiam a gestão universitária e a gestão de pessoas na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)?

3. Qual o perfil dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?

4. Quais as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?

5. De que maneira os conhecimentos e as experiências dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação contribuem para a sua formação continuada na Universidade *multicampi*?

Desta forma, este estudo se propôs a apresentar algumas contribuições para a pesquisa científica no campo educacional, conforme expõe Gatti (2002), quando aborda que os estudos em educação influenciam as ações dos profissionais que atuam nesta área. Nota-se, então, a importância de se conhecer os diversos desafios que influenciam a Universidade contemporânea, os aspectos históricos relevantes, desde a definição de suas concepções e principais modelos ao surgimento das instituições de educação superior no Brasil (SANTOS e ALMEIDA FILHO, 2008; SGUISSARDI, 2009). Ressalta-se a necessidade de se ter um novo olhar para os problemas vivenciados na Educação Superior e, sobretudo, os que atingem a Universidade pública, devido à importância desta instituição na sociedade contemporânea para construção do conhecimento e a formação de profissionais.

Nesta perspectiva, observam-se os desafios enfrentados pelas instituições universitárias, os quais se ampliam quando se trata de uma universidade com estrutura *multicampi*, considerando a sua configuração, com a presença em diferentes territórios e por contemplar realidades distintas, por meio da dispersão geográfica, evidenciando-se dificuldades no que tange à gestão administrativa, financeira e acadêmica (FIALHO, 2005; NEZ, 2016).

Na universidade, há diversos regramentos legais que norteiam as práticas administrativas e acadêmicas das instituições. Dentre eles, ressalta-se o Regimento Geral da UNEB, o Regimento Interno dos Departamentos, o Plano de Desenvolvimento Institucional, Planos de Ações Prioritárias, Plano de Metas, Planos de Capacitação, os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), dentre outros.

Como se observa, a UNEB apresenta o planejamento relacionado à formação dos profissionais de educação superior em seus documentos legais, com base no Regimento Geral e Estatuto da UNEB, todavia nem sempre estas ações se concretizam nos Departamentos do Interior, em decorrência de fatores diversos, como a concentração de

instrutores e a oferta de cursos *stricto sensu* na sua grande maioria nos campi localizados na Capital. Nota-se, então, que a apesar da Universidade *multicampi* ter o papel importante de contribuir com o desenvolvimento social de diversas regiões do Estado, também encontra inúmeros desafios a serem superados, como salienta Fialho (2005). Dentre eles, encontra-se a formação continuada dos servidores que trabalham nos Departamentos do interior.

Com as transformações presentes na universidade no contexto contemporâneo, evidencia-se a necessidade de mudanças nas concepções dos profissionais que atuam na educação superior e contribuem para o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa, extensão, gestão e pós-graduação.

Para tanto, além da importância de docentes e discentes, observa-se a relevância do papel dos (as) profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação para a Universidade Pública e para a concretização do tripé ensino, pesquisa e extensão. Ressalta-se a importância da presença constante dos processos, que ultrapassam a capacidade para dominar técnicas, modelos e habilidades, mas torna-se imprescindível a existência de processos reflexivos, políticos e culturais, permeados pela necessidade de formar para a ação e também para a reflexão (NOGUEIRA, 2016).

Nesta perspectiva, depreende-se a importância de se construir uma gestão democrática e participativa com os diferentes segmentos da universidade e que contemple a dimensão econômica, pedagógica, política e cultural (SANDER, 2007). E, por conseguinte, torna-se imprescindível a valorização e o reconhecimento dos sujeitos que trabalham nas instituições de educação superior, considerando o seu papel como lócus de formação humana.

Este trabalho apresenta a produção técnico-científica realizada no Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, em nível de Mestrado, conforme as exigências do Regulamento do referido Programa, em que se estabelece a necessidade do desenvolvimento de pesquisa aplicada e a capacitação de pessoal para a prática profissional. Desta forma, serão apresentados como produtos da pesquisa a produção de três artigos científicos e a apresentação de proposições realizadas pelos secretários dos cursos de graduação, com a finalidade de contribuir com a formação continuada destes profissionais que atuam na Educação Superior.

De acordo com a proposta da pesquisa aplicada, em que se busca construir conhecimentos que contribuam com a prática profissional do pesquisador, este trabalho busca suscitar algumas reflexões e proposições relacionadas às ações desenvolvidas pelos secretários dos cursos de graduação, bem como seus desafios no tocante às demandas

formativas vivenciadas em sua atuação, esta pesquisa tem como objeto de estudo a formação dos profissionais de educação que atuam nas secretarias dos cursos de graduação na Universidade do Estado da Bahia – UNEB, mais especificamente no Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, em Caetité-Ba, no Departamento de Educação, Campus XII, em Guanambi-Ba e no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XX.

O Relatório de Pesquisa será apresentado em formato de capítulos com os seguintes tópicos: Capítulo 01 - Procedimentos Metodológicos; Capítulo 02 – Universidade no Brasil: aspectos históricos, expansão e desafios no contexto contemporâneo; Capítulo 03 - A gestão universitária e os processos formativos dos secretários dos cursos de graduação e o Capítulo 04 – A Formação dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia, nos quais serão apresentados os resultados e análise dos dados.

Portanto, o estudo intitulado como O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia - UNEB propõe contribuir com a elaboração de proposições para a Formação dos (as) Secretários (as) de Colegiado, que reconheça as áreas de conhecimento, as diferenças regionais e dos territórios, onde a UNEB se faz presente, destacando o engajamento com o fazer da gestão pública, sua missão e com os objetivos institucionais.

## **AS INQUIETAÇÕES E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA**

O projeto de pesquisa intitulado O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação em Universidade *Multicampi* justifica-se pela relevância social, considerando a importância da UNEB para o desenvolvimento do Estado da Bahia e sua importância na vida de cada cidadão que reconhece o valor da universidade para a sua formação e luta pela conquista do ensino público e de qualidade. Salienta-se, ainda, a necessidade de que os profissionais da educação superior estejam comprometidos com o clima organizacional e objetivos institucionais.

A relevância científica deste trabalho, é decorrente da ausência de estudos e discussões relativas a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação, tendo em vista que se observou apenas discussões referentes aos profissionais que exercem o cargo de secretários executivos nas universidades federais (OLIVEIRA E DE MORAES, 2014). Além disso, ocorre maior frequência de estudos relativos à formação docente e poucos estudos relativos à

formação dos profissionais da educação superior, considerando que os mesmos não se restringem a categoria docente (MAGALHÃES, 2016). Vale ressaltar, ainda, que existe pouca clareza e contradições quando se faz referência a estes profissionais na LDB 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/14.

A importância deste objeto de estudo para a minha atuação profissional é decorrente da pesquisadora ter exercido a função de técnica universitária e ser estudante egressa do Curso de Licenciatura em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa desta Universidade e, por conseguinte, reconhecer o valor desta Instituição para o seu crescimento pessoal. Percebem-se os benefícios da multicampia, entretanto observa-se a presença de desafios advindos desta estrutura, no que tange à gestão financeira, orçamentária e de pessoal, com empecilhos significativos para que as ações de formação continuada cheguem aos Departamentos do Interior.

Estas inquietações são observadas no contexto da Universidade do Estado da Bahia, local onde trabalhei durante o período de 2011 ao início de 2019, quando ingressei através de concurso público como Técnica Universitária, atuando na maior parte deste período na Secretaria do Colegiado do Curso de Licenciatura em Educação Física, no Departamento de Educação, Campus XII. Posteriormente, ingressei na Rede Estadual de Ensino do Estado da Bahia como professora de Língua Portuguesa e Literatura Brasileira.

O período de atuação na Secretaria de um Curso de Graduação do Departamento de Educação, da Universidade do Estado da Bahia e a importância que as instituições estaduais têm nos processos formativos dos jovens dos territórios do Estado trazem inquietações e motivam a pesquisa acerca deste tema. Salienta-se, ainda, a necessidade de repensar e ressignificar a ação dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação considerando o atual contexto contemporâneo e a ampliação do acesso dos jovens à Universidade. Desta forma, faz-se necessário refletir sobre a formação dos profissionais de educação superior e sobre os conhecimentos e experiências que orientam as suas práticas, trazendo implicações para a implementação de políticas de formação continuada.

No tocante à formação acadêmica, a pesquisadora se graduou no Curso de Licenciatura em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa e Literaturas da UNEB - Campus VI/Caetitê, desde o ano de 2004 e também realizou a Especialização em Linguística Aplicada ao Ensino do Português, pela UESB, desde 2006 e Especialização em Metodologia da Educação Profissional, pela UNEB, desde 2015. Ressalta-se que a formação inicial e continuada da pesquisadora oferece subsídios para a sua atuação na

secretaria do Curso de Graduação, pois permite utilizar os conhecimentos adquiridos no decorrer da graduação em Licenciatura em Letras, considerando a necessidade de elaborar diversos tipos de documentos, como memorandos, ofícios, pareceres, justificativas, dentre outros. Para tanto, são fundamentais os conhecimentos relativos à Língua Portuguesa e à Produção de Textos, contribuindo para facilitar a elaboração dos documentos supracitados. Todavia, reconhece-se que o ser humano está constantemente em processo formativo e, os conhecimentos adquiridos no curso de graduação não são suficientes para o desempenho das atividades laborais. Assim, observa-se a necessidade de que os profissionais da educação superior participem de atividades de formação ao longo de sua vida profissional, com a finalidade de atender melhor aos objetivos e à missão da Universidade.

No decorrer dos percursos formativos da pesquisadora, observa-se a relevância do papel dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação apoiarem as ações na Universidade, principalmente, no que se refere às orientações aos estudantes relativos aos procedimentos administrativos e acadêmicos nos cursos de graduação e pós-graduação das Instituições de Educação Superior.

## **O PROBLEMA DE PESQUISA**

Cervo, Bervian e Da Silva (2007) expõem que o problema constitui um questionamento relacionado a uma dificuldade teórica ou prática a ser investigada a partir da reflexão do pesquisador. Sendo assim, a formulação do problema permite construir perguntas e hipóteses que possibilitam transformar o objeto em conhecimento científico.

Nesta perspectiva, Gil (2010) enfatiza a necessidade de identificar se o problema é científico, possibilitando a verificação e busca de solução, através de regras práticas que orientam a formulação do problema:

A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita ainda o desenvolvimento de certas regras práticas para a formulação do problema científico, tais como: a) o problema deve ser formulado como pergunta; b) o problema deve ser claro e preciso; c) o problema deve ser empírico; d) o problema deve ser suscetível de solução; e e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável (GIL, 2010. p. 10).

Para tanto, torna-se necessário conhecer o objeto a ser estudado e verificar as possibilidades existentes para explorá-lo, permitindo ter contato com as abordagens de diversos autores e experiências que já foram realizadas acerca da temática em estudo.

Bourdieu (Apud MATOS E SAMPAIO, 2013, p. 122-123) propõe o princípio da inversão metodológica, que consiste em “identificar as pré-noções, o habitus e o campo que configura o objeto de estudo tal qual o vemos e denominamos”. Desta forma, é preciso interrogar o objeto em estudo e buscar relacioná-lo com outras temáticas afins.

Neste sentido, o problema surgiu a partir das inquietações no lócus de trabalho, em que por meio da prática cotidiana foi possível perceber lacunas na formação dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, observando-se dificuldades que surgem nas ações por eles desenvolvidas no dia a dia. Desta forma, este estudo se propõe a responder a seguinte questão problema: Como as demandas formativas e as proposições dos secretários dos cursos de graduação podem orientar a formação continuada destes profissionais que atuam numa universidade *multicampi*, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências?

## **APRESENTAÇÃO DO TRABALHO FINAL**

Com base no Artigo 44, do Regimento do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), na modalidade Mestrado Profissional, vinculado ao Departamento de Educação do Campus I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), que dispõe sobre instruções e procedimentos normativos para elaboração e defesa de trabalhos de conclusão de curso, este estudo foi desenvolvido e estruturado em forma de artigos, incluindo um capítulo sobre os procedimentos metodológicos e os aspectos éticos do referido estudo. Como parte dos resultados da investigação, serão apresentados três capítulos, representando os artigos oriundos da pesquisa:

### **Capítulo 2: Universidade no Brasil: aspectos históricos, expansão e desafios no contexto contemporâneo**

Este artigo teve como objetivo contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária. Estas discussões objetivam responder a seguinte questão: Quais os aspectos históricos e desafios que influenciaram a Universidade brasileira no século XXI e o processo de interiorização destas instituições no país, bem como suas implicações para a gestão universitária?

Tais reflexões justificam-se devido à importância de se conhecer como ocorreu a implantação das universidades no Brasil e a necessidade de que os profissionais da educação superior se reconheçam como protagonistas na reconfiguração do contexto universitário numa perspectiva crítica ao modelo neoliberal.

### **Capítulo 3: A gestão universitária e os processos formativos dos secretários dos cursos de graduação**

Este artigo teve como objetivo discutir as principais abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária, com ênfase na formação continuada em universidade *multicampi*. Desta forma, as reflexões buscam responder à seguinte questão: Quais as principais abordagens teóricas e desafios que permeiam a gestão universitária no que concerne à formação continuada na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)?

A justificativa para tais reflexões relacionam-se às contribuições relativas à formação dos profissionais de educação superior para a construção e consolidação da universidade pública no contexto contemporâneo por meio dos processos de gestão universitária.

#### **Capítulo 04 – A Formação dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia**

Este artigo pretendeu apresentar os conhecimentos e as experiências dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação que contribuem para a formação continuada na Universidade multicampi, mediante as reflexões e discussões relacionadas à seguinte pergunta: De que maneira os conhecimentos e as experiências dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação orientam a formação continuada destes profissionais na Universidade *multicampi*?

Estas discussões tiveram como base a análise dos dados das entrevistas realizadas com os (as) profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação, que subsidiaram as proposições de um plano de formação continuada, contemplando não somente a capacidade técnica, mas também os processos reflexivos inerentes à ação de tais profissionais.

## **CAPÍTULO 01**

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os estudos de Gatti (2002) abordam as especificidades da pesquisa em educação, devido à diversidade de teorias, enfoques e procedimentos utilizados na compreensão dos problemas, é necessário ter conhecimento, reflexão e cautela na escolha dos procedimentos metodológicos. Gatti (2002, p. 43) define que o “método não é algo abstrato. Método é ato vivo, concreto, que se revela nas nossas ações, na nossa organização do trabalho investigativo, na maneira como olhamos as coisas do mundo”.

De acordo com Santos Filho e Gamboa (2002) durante muito tempo a pesquisa educacional seguiu os modelos propostos pelas ciências físicas e naturais, sob a orientação positivista, baseada no empirismo, na objetividade e na experimentação. Com o passar do tempo, os estudiosos perceberam que as ciências sociais apresentam singularidades, buscando compreender os diversos valores, motivações e sentimentos humanos.

Desta forma, existem distintas correntes de pensamento adotadas na pesquisa em diversas áreas de conhecimento, visto que a experimentação e validação das experiências nem sempre é possível em ciências humanas, em decorrência do número e da complexidade de fatores envolvidos. Conforme abordam Laville e Dionne (1999):

O positivismo mostrou-se, portanto, rapidamente enfraquecido, quando se desejou aplicá-lo no domínio humano. Considerou-se, então, outras perspectivas, que respeitassem mais a realidade dos objetos de estudo em ciências humanas; levou-se em conta outros métodos, menos intervenientes e capazes de construir o saber esperado (LAVILLE E DIONNE, 1999, p. 35).

Observam-se as singularidades das pesquisas em cada área de conhecimento, em que se depreende a necessidade de buscar o referencial teórico e os procedimentos metodológicos adequados ao objeto de estudo, bem como a importância de se definir o problema, hipóteses e objetivos a serem alcançados. Assim, a pesquisa em educação apresenta especificidades, que exigem o olhar atento do pesquisador e apresenta potencial para transformar as diversas realidades estudadas.

Fialho (2006) realiza reflexões acerca do objeto de pesquisa em educação, que pode desdobrar-se em diversos temas relativos como o processo educativo, a infraestrutura das instituições, as realidades sociais, os sujeitos, as políticas educacionais, dentre outros.

Discorre, ainda, sobre o pensar, o tempo e os pressupostos que influenciam a pesquisa em educação, com base nos princípios epistemológicos.

Como se vê, a autora discorre sobre as especificidades da pesquisa em educação, e questiona acerca do objeto de pesquisa e suas contribuições para a construção do conhecimento. Assim, os estudos realizados buscam responder as problemáticas decorrentes de diferentes contextos e que são influenciados por vários fatores.

## **NATUREZA**

A pesquisa aplicada busca investigar cientificamente problemas que emergem do cotidiano do pesquisador e que visam produzir conhecimentos, os quais podem ser utilizados em uma situação concreta, conforme propõem André e Princepe (2017, p. 105) quando remetem à imersão na pesquisa realizada no mestrado profissional:

a pesquisa tem um importante papel na formação dos mestres profissionais em educação, pois lhes dá a oportunidade de analisar a realidade em que se inserem, localizar áreas críticas que possam ser esclarecidas por um processo sistemático de coleta de dados e de referências teórico- metodológicas, que lhes permitam atuar mais efetivamente nessa realidade. A pesquisa quando promove a reflexão crítica sobre a prática profissional em educação possibilita o desenvolvimento de indivíduos críticos e criativos.

Nesta perspectiva, o presente estudo constitui-se em uma pesquisa aplicada e tem a finalidade de realizar reflexões acerca da formação. Para tanto, faz-se necessário considerar alguns aspectos da gestão universitária como as dificuldades encontradas no desenvolvimento das atividades cotidianas, as atribuições desenvolvidas no Setor e, por conseguinte, realizar o levantamento de proposições de formação continuada destinada aos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação.

De acordo Ludke e André (1986), a ação de pesquisar implica na comparação de dados e evidências, na descrição de informações coletadas, na exposição do corpus teórico acerca da temática estudada e na discussão dos resultados, a fim de contribuir para a construção de novos conhecimentos, os quais constituem “fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa dos indivíduos, a partir e em continuação do que já foi elaborado e sistematizado pelos que trabalharam o assunto anteriormente” (LUDKE E ANDRÉ, 1986, p. 1-2).

Estas autoras enfatizam que a pesquisa está presente nas atividades dos profissionais de educação, enriquecendo o trabalho do educador em seus diferentes locais de atuação, tornando-se imprescindível a necessidade de se desmistificar a pesquisa, bem como compreender as habilidades e conhecimentos necessários em torno desta ação.

## **ABORDAGEM**

A pesquisa terá uma abordagem qualitativa, devido à relação entre a realidade e o sujeito e através da atribuição de significados ocorre a interpretação de fenômenos sociais, pois conforme Minayo (2010, p. 21), esta abordagem “possibilita aos participantes da pesquisa expressarem suas percepções e representações, valorizando o conteúdo apresentado pelos sujeitos”.

A pesquisa qualitativa apresenta características distintas dos métodos quantitativos, baseando-se em diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados (CRESWELL, 2010). De acordo com Creswel (2010), na pesquisa qualitativa a coleta de dados é realizada no ambiente onde os sujeitos pesquisados vivenciam a problemática investigada, os pesquisadores coletam pessoalmente os dados através de documentos, observação ou entrevista, a análise de dados é realizada por meio do método indutivo, o foco está na aprendizagem do significado que os participantes atribuem ao problema e caracteriza-se pela investigação interpretativa pelos pesquisadores.

## **DESENHO DE ESTUDO**

O delineamento da pesquisa expressa o planejamento da pesquisa, com suas diferentes etapas, desde os procedimentos que envolvem a coleta de dados em fontes escritas e fornecidas pelos participantes da pesquisa aos procedimentos de análise dos dados.

Desta forma, para atender à primeira etapa de pesquisa, no decorrer da construção do referencial teórico, foi realizado o estudo exploratório e descritivo, em que o investigador buscou conhecer e delimitar o objeto, por meio da revisão em sites especializados e levantamento bibliográfico mediante a consulta às produções relacionadas à temática abordada como artigos, dissertações e teses, bem como a consulta em livros e periódicos científicos (GIL, 2010). Além disso, buscou-se com a pesquisa descritiva, conhecer melhor quem serão os participantes da investigação, pois de acordo com Trivinos, é possível

descrever as características e fenômenos relacionados à determinada população, buscando identificar fatos e fenômenos de determinada realidade. Segundo este autor, a maioria dos estudos de campo classifica-se nesta natureza e há necessidade de conhecimento acerca da temática a ser investigada, salientando que “o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas [...]” (TRIVINOS, 2012, p. 111).

Para caracterizar os profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação do Departamento de Educação – DEDC XII, do Departamento de Ciências Humanas – DCH VI e do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT XX, da Universidade do Estado da Bahia, localizados no território do Sertão Produtivo foram identificados aspectos relativos à idade, sexo, nível de escolaridade e outras variáveis mediante a utilização da plataforma <https://docs.google.com>. Desta forma, foi possível realizar a caracterização do perfil destes profissionais no período anterior à realização das entrevistas.

Na segunda etapa da pesquisa, a partir das visitas aos campos de estudo, foi realizado o estudo de caso, cujo método de pesquisa se analisa uma unidade de forma aprofundada, podendo estudar os sujeitos ou uma instituição, organização ou comunidade, a partir da formulação da questão de pesquisa, definição das unidades de análise, elaboração de protocolo, coleta e análise dos dados e redação do relatório.

Conforme Yin (2015), as estratégias utilizadas para o desenvolvimento das pesquisas dependem do tipo da questão de pesquisa, o controle sobre os eventos comportamentais ou o foco em fenômenos históricos ou contemporâneos. Acrescenta, ainda, que a questão a ser investigada poderá indicar o método de pesquisa e o Estudo de Caso é adequado quando se utiliza questões de pesquisa com as expressões “como?” e “por quê?”. O referido autor expõe, ainda, que o estudo de caso busca investigar eventos como “ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar” [...] (YIN, 2015, p. 4).

O presente estudo relacionado aos conhecimentos e experiências dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação classifica-se como estudo de caso único com várias unidades de análise, por contemplar o Departamento de Educação – DEDC XII, o Departamento de Ciências Humanas – DCH VI e o Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT XX, localizados nas cidades de Guanambi, Caetité e Brumado respectivamente.

Na perspectiva de André (2013), há a necessidade de se estabelecer o percurso a ser seguido, a fim de se alcançarem os objetivos explicitados, demonstrando a preocupação com o rigor científico, por meio da definição das etapas da pesquisa, com o referencial teórico, identificação dos sujeitos pesquisados, dos procedimentos de coleta e da análise dos dados. De acordo com a autora:

Se o interesse é investigar fenômenos educacionais no contexto natural em que ocorrem, os estudos de caso podem ser instrumentos valiosos, pois o contato direto e prolongado do pesquisador com os eventos e situações investigadas possibilita descrever ações e comportamentos, captar significados, analisar interações, compreender e interpretar linguagens, estudar representações, sem desvinculá-los do contexto e das circunstâncias especiais em que se manifestam. Assim, permitem compreender não como surgem e se desenvolvem esses fenômenos, mas também como evoluem em um dado período de tempo (ANDRÉ, 2013, p. 97).

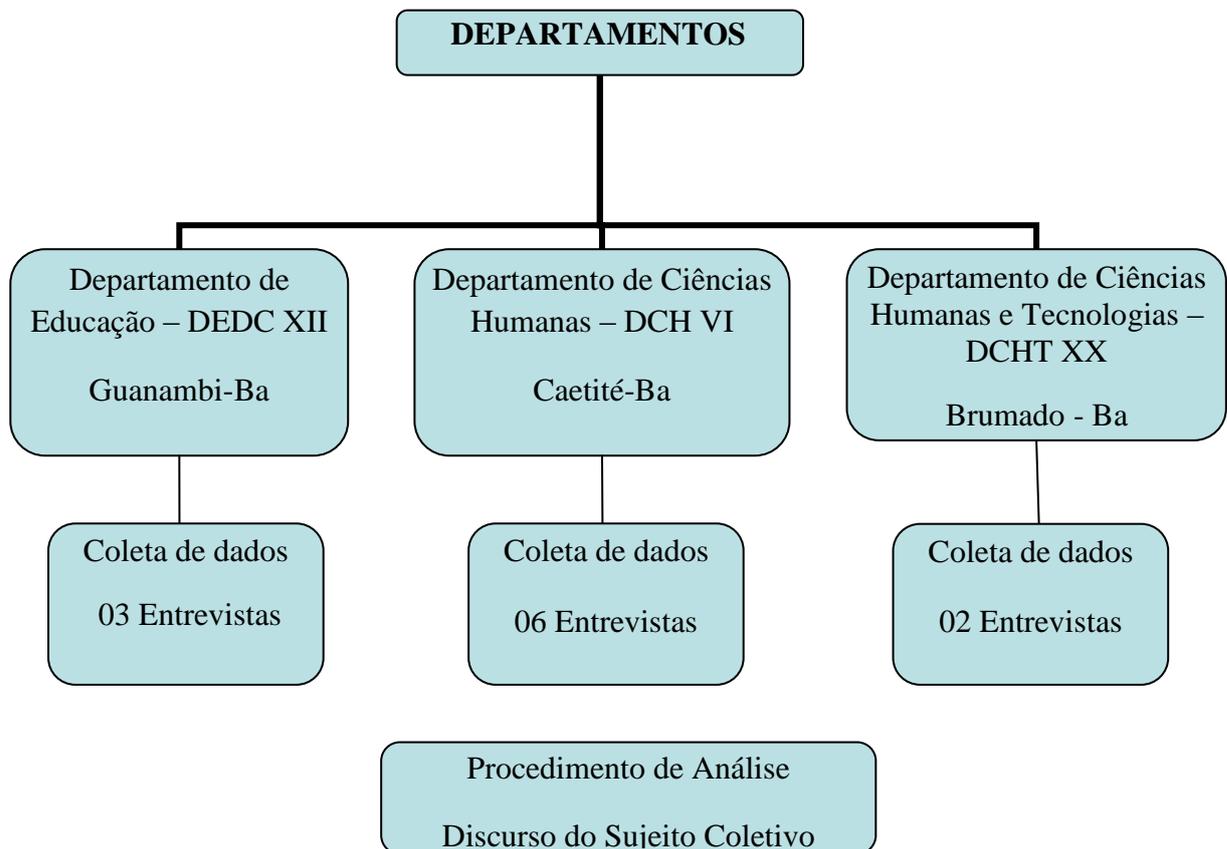
De acordo com André (2005, Apud Merriam, 1988), o conhecimento construído a partir dos estudos de caso são concretos e contextualizados, visto que advém da experiência viva presente em um contexto, bem como voltados para a interpretação do leitor, pois realizam compreensões e generalizações com a construção de novos conhecimentos. Além disso, discorre que os estudos de caso são caracterizados pela particularidade, por uma descrição densa do fenômeno em estudo, pela heurística, pois iluminam a compreensão do leitor com novos significados e experiências e se baseiam na lógica indutiva.

Yin (2015) discorre sobre as discussões que permeiam a pesquisa de estudo de caso, decorrentes das limitações deste método, devido ao rigor no que concerne aos procedimentos sistemáticos, à confusão com os casos de ensino, dificuldade de generalização por analisar um ou poucos casos e por demandar muito tempo destinado à pesquisa. Neste sentido, o referido autor recomenda aos pesquisadores atenção redobrada no planejamento, na coleta e análise dos dados, evitando os vieses nos estudos de caso e, por conseguinte, comprometendo os seus resultados.

No que concerne às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a análise documental dos regimentos legais que normatizam as ações da Universidade, a análise dos questionários disponibilizados eletronicamente pelo formulário google.docs, para fins de caracterização dos sujeitos da pesquisa e a realização de entrevistas semiestruturadas com os (as) secretários (as) dos cursos de graduação do Departamento de Ciências Humanas – DCH VI, em Caetitê, do Departamento de Educação – DEDC XII, em Guanambi e do Departamento de Ciências

Humanas e Tecnologias – DCHT XX, em Brumado, localizados no Território de Identidade, denominado como Sertão Produtivo.

Quadro 1- Desenho de Estudo



Fonte: Elaborado pela autora

## LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Universidade do Estado da Bahia, mais especificamente no Departamento de Ciências Humanas – DCH VI, em Caetité, no Departamento de Educação – DEDC XII, em Guanambi, e Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT XX, em Brumado, localizados no Território de Identidade, denominado como Sertão Produtivo.

## TERRITÓRIO DE IDENTIDADE SERTÃO PRODUTIVO

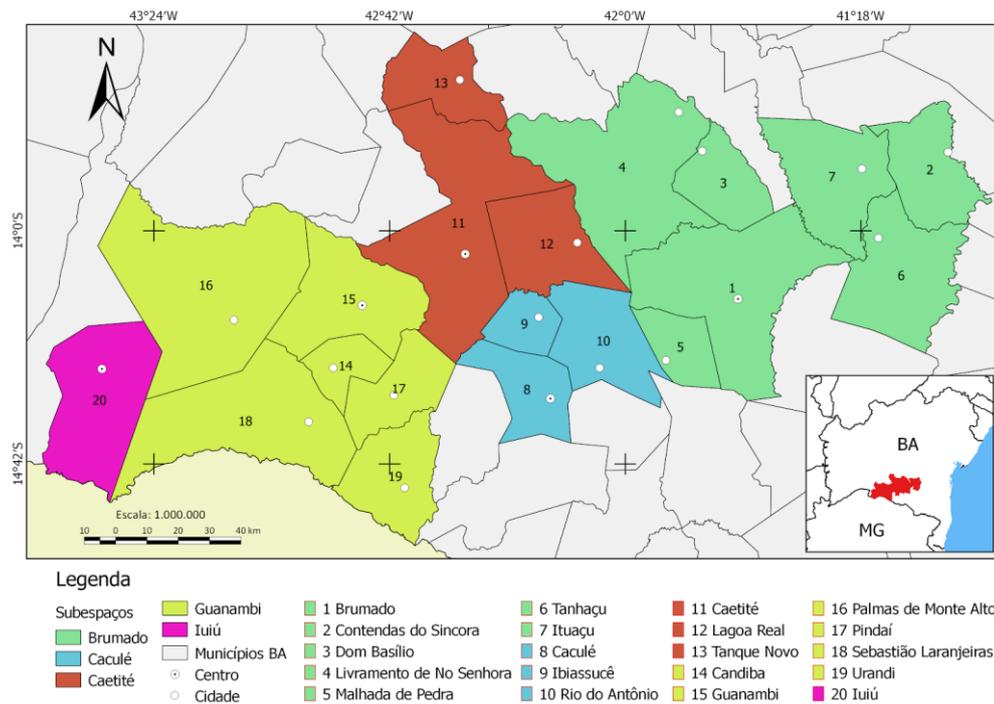
De acordo com o Plano de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário do Sertão Produtivo – PTDRS (2016), o território de identidade denominado como Sertão Produtivo originou-se nos séculos XVII e XVIII com a ocupação dos municípios do Alto Sertão da Bahia a partir do sistema de sesmarias decorrentes da organização do território em Capitâneas Hereditárias no século XVI. A região era ocupada pelos indígenas tapuias ou gês da tribo dos aimorés e tamoios e o povoamento do Alto Sertão Baiano ocorreu devido às fazendas de gado no vale do Rio São Francisco e a exploração de ouro e diamantes nas terras do Sertão Produtivo, que contribuíram para o processo de colonização. Estas atividades econômicas possibilitaram a instalação de garimpos e o surgimento das cidades. Dentre elas, Jacobina em 1720 e Nossa Senhora do Livramento das Minas do Rio de Contas, em 1724. No século XVIII, houve o desmembramento de algumas cidades de Jacobina, como a emancipação de Palmas de Monte Alto, em 1840, e, por sua vez, houve outros desmembramentos, dando origem à cidade de Guanambi, em 1919.

Conforme expõe o documento supracitado, a cidade de Caetité é proveniente de Minas do Rio de Contas, dividindo-se em diversas outras cidades como: Imperial Vila Vitória (Vitória da Conquista), em 1840; Santo Antônio da Barra (Condeúba), em 1860; Bom Jesus dos Meiras (Brumado), em 1877; Boa Viagem e Almas (Jacaraci), em 1880; Vila Bela da Umurana (distrito de Guirapá), em 1889. Neste mesmo século, surgiram outras cidades como Caculé, Ibiassucê e Rio do Antônio. Diversas povoações deste território foram provenientes da cidade de Caetité, localizada a 900 m de altitude e com a presença de serras, tornando-se pousada para pecuaristas e mineradores que se deslocavam nesta região. Salienta-se que havia dificuldades de acesso, contribuindo para que os habitantes de diversos locais deste território dessem origem a outros povoados.

Nos dias atuais, o Território do Sertão Produtivo é formado por vinte municípios discriminados a seguir: Brumado, Caculé, Caetité, Candiba, Contendas do Sincorá, Dom Basílio, Guanambi, Ibiassucê, Ituaçu, Iuiu, Lagoa Real, Livramento de Nossa Senhora, Malhada de Pedras, Palmas de Monte Alto, Pindaí, Rio do Antônio, Sebastião Laranjeiras, Tanhaçu, Tanque Novo e Urandi.

Nos municípios do território do Sertão Produtivo, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) está presente com a oferta de cursos de oferta presencial nas cidades de Guanambi, Caetité e Brumado.

Figura 1 - Mapa Território Sertão Produtivo



Fonte: Plano de Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável e Solidário do Território Sertão Produtivo/ Guanambi - BA, 2016.

## OS DEPARTAMENTOS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

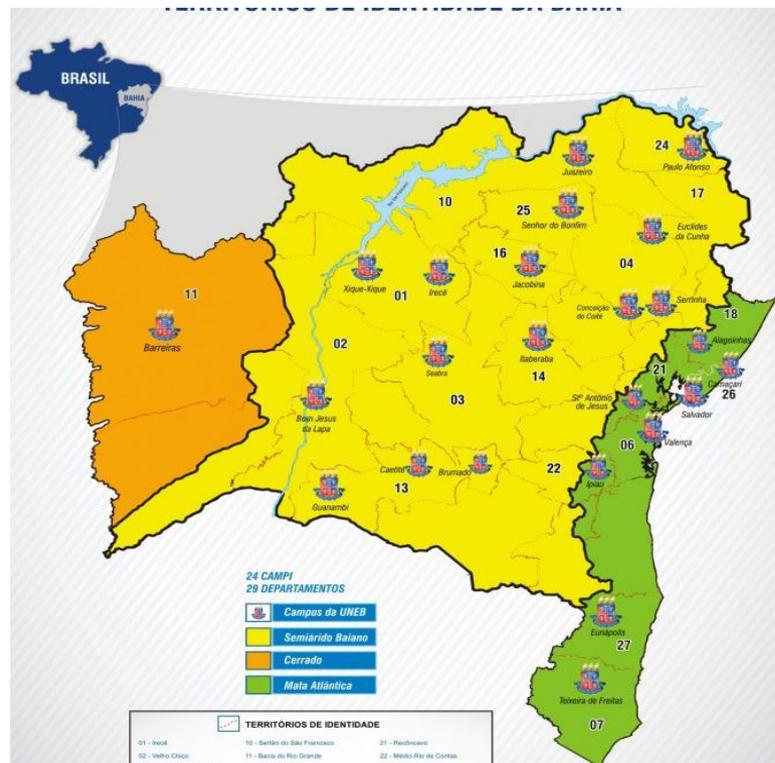
O Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, localiza-se na cidade de Caetité-Ba, conhecida como “berço da Educação”, em virtude de ser a terra natal do educador Anísio Teixeira. Em 1962, foi criada a Escola de Nível Superior de Caetité, incorporada à Universidade do Estado da Bahia, sob a denominação de Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité, através da Lei Delegada nº 66, de 01 de junho de 1983. No ano de 1997, com a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia, transformou-se no Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, por meio da Lei nº 7.176, de 10 de setembro de 1997. Atualmente, oferta os cursos de Licenciaturas em Ciências Biológicas, Geografia, História, Letras / Português, Letras / Língua Inglesa, Matemática e, a partir do ano de 2018, foi ofertado o Curso de Engenharia de Minas. Também, já ofertou cursos integrantes de Programas Especiais como Rede UNEB 2000, PROESP e PLATAFORMA FREIRE (UNEB, 2018).

O Departamento de Educação do *Campus XII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) está localizado no município de Guanambi na região denominada de Território de

Identidade Sertão Produtivo e originou-se a partir da Faculdade de Educação de Guanambi (FAEG) pelo Decreto nº 2.636, de 04 de agosto de 1989, integrada à Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e, posteriormente, com a Lei nº 7.176/1997, a FAEG passou a denominar-se Departamento de Educação - Campus XII – Guanambi. O Departamento de Educação – Campus XII oferece através da oferta regular os cursos de Licenciatura em Pedagogia e Educação Física e, também, os bacharelados de Administração e Enfermagem. Além disso, realiza a diversificação de seus cursos, através de programas especiais como: a Rede UNEB em convênio com prefeituras municipais, o Programa de Formação de Professores em Exercício na Rede Estadual de Ensino (PROESP) e o PARFOR/Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (UNEB, 2018).

O Departamento de Ciências Humanas – DCH, Campus XX, em Brumado-Ba, foi criado por meio da Resolução nº 09/2001 com a finalidade de atender a demanda de formação de professores, sendo autorizado o Curso de Licenciatura em Letras, mediante a Resolução nº 158/2001. Posteriormente, foi criado o Bacharelado em Direito e, recentemente, passou a ofertar o curso de Licenciatura em Pedagogia, diversificando os cursos de graduação de oferta regular que atendem a formação de profissionais na região sudoeste (UNEB, 2018).

Figura 2 - Mapa UNEB *Multicampi*



## CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Tabela 1 - Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação

<b>Variáveis/indicadores</b>	<i>f</i>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Masculino	1	14,30%
Feminino	6	85,70%
<b>Idade</b>		
Menor de 30 anos	1	14,30%
30-40 anos	4	57,10%
40-50 anos	2	28,60%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro (a)	1	14,30%
Casado (a)	5	71,40%
Vive com companheiro (a)	1	14,30%
<b>Vínculo Empregatício</b>		
Servidor estatutário	5	71,40%
Servidor temporário	1	14,30%
Cargo comissionado	1	14,30%
<b>Ocupa o cargo de:</b>		
Técnico Universitário	5	71,40%
Analista Universitário	1	14,30%
Outros	1	14,30%
<b>Regime de trabalho (carga horária)</b>		
40 horas	6	85,70%
30 horas	1	14,30%
<b>Conhecimentos necessários para a área de atuação:</b>		
Administrativos	5	57,10%
Técnicos	1	14,30%
Pedagógicos	1	14,30%
Acadêmicos	1	14,30%

Fonte: Elaborada pela autora

Dentre os secretários dos cursos de graduação do Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, em Caetité-Ba, no Departamento de Educação, Campus XII, em Guanambi-Ba e no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT), em Brumado-Ba, há um quantitativo total de quinze secretários de cursos de graduação, sendo que um deles foi criado recentemente e até esta fase da pesquisa, não ocorreu a nomeação do secretário. Desta forma, de um quantitativo de quatorze sujeitos, exclui-se a pesquisadora, totalizando treze sujeitos. Dentre os quais, alguns deles não participaram da etapa de caracterização dos secretários e das entrevistas semiestruturadas.

Na etapa de caracterização dos secretários dos cursos de graduação foi aplicado um questionário disponibilizado na plataforma <https://docs.google.com>, no qual sete sujeitos responderam a questionamentos com a finalidade de demonstrar o perfil dos servidores e colaboradores que atuam nesta função, sendo que cinco sujeitos não participaram deste momento. Observou-se alguma dificuldade na realização dos primeiros contatos e no período da caracterização dos sujeitos.

Assim, foi possível conhecer alguns aspectos importantes para a caracterização do perfil dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias de cursos de graduação na etapa que antecede à realização de entrevistas, permitindo orientar a elaboração das questões a serem realizadas.

Na etapa da realização das entrevistas semiestruturadas, houve maior adesão dos secretários, uma vez que após o contato para agendar as entrevistas e pessoalmente, percebeu-se maior confiabilidade na pesquisa e obteve-se maior participação. Do quantitativo de treze secretários, dois deles se abstiveram neste momento, relacionando-se tais negativas às fragilidades dos vínculos destes servidores com a Universidade, pois são servidores com vínculo de provimento temporário e servidor terceirizado.

## **PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO**

Yin (2015) expõe que o estudo de caso precisa ser realizado de acordo com as orientações apresentadas em um protocolo, pois permite maior confiabilidade da pesquisa e orienta as ações do investigador no processo de coleta de dados. Neste sentido, o protocolo deve apresentar: a) Uma visão geral do projeto do estudo de caso; b) Procedimentos e campo; c) Questões de estudo de caso; d) Um guia para o relatório do estudo de caso. Na perspectiva deste autor:

O protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento. Em primeiro lugar, o protocolo contém um instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no uso do protocolo. Em segundo lugar, o protocolo é dirigido a um grupo inteiramente diferente do grupo do questionário de levantamento. Em terceiro lugar, ter um protocolo de estudo de caso é desejável sob todas as circunstâncias, mas é essencial se você estiver realizando um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015, p. 88).

Como se observa, o protocolo de estudo de caso orienta as ações do pesquisador e permite antecipar eventuais problemas que possam surgir no decorrer da pesquisa, permitindo mudanças no planejamento e a busca de soluções.

## **SEÇÃO A – VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO**

De acordo com Yin (2015, p. 89), a visão geral do estudo de caso deve apresentar as questões, hipóteses e proposições do estudo de caso, bem como a estrutura teórica que fundamenta o estudo.

### **TEMA**

O tema da pesquisa relaciona-se à formação de profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia, refletindo acerca da universidade pública no Brasil no período contemporâneo e os desafios concernentes à gestão universitária e à gestão de pessoas. A pesquisa intitula-se como O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação em Universidade *Multicampi* e propôs contribuir com a elaboração de proposições para a formação dos secretários de Colegiado, que reconheçam as áreas de conhecimento, as diferenças regionais e dos territórios, onde a UNEB se faz presente, destacando o engajamento com o fazer da gestão pública e os objetivos institucionais.

### **QUESTÃO-PROBLEMA**

Ao considerar a importância da formação dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias de cursos de graduação, para que estejam preparados para exercerem as funções relacionadas ao atendimento a docentes e discentes, lançamento dos componentes curriculares no Sistema SAGRES, elaboração de memorandos, ofícios, justificativas, pareceres, atas, dentre outros, bem como a compreensão das transformações e reconfigurações vivenciadas pela universidade contemporânea, delineou-se a seguinte questão problema:

Como as demandas formativas e as proposições dos secretários dos cursos de graduação podem orientar a formação continuada destes profissionais que atuam numa universidade multicampi, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências?

## **QUESTÕES ORIENTADORAS**

Após formular a questão-problema, foi possível definir as questões orientadoras para o presente estudo:

- Quais os aspectos históricos e desafios que influenciaram a Universidade brasileira no século XXI e o processo de interiorização destas instituições no país, bem como suas implicações para a gestão universitária?
- Quais as principais abordagens teóricas e desafios que permeiam a gestão universitária e a gestão de pessoas na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)?
- Qual o perfil dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?
- Quais as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?
- De que maneira os conhecimentos e as experiências dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação contribuem para a sua formação continuada na Universidade *multicampi*?

## **OBJETIVO GERAL**

A partir da questão a ser investigada, o presente estudo busca responder ao seguinte objetivo geral:

- Compreender as demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, a fim de realizar proposições para a formação continuada para estes profissionais da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como seus conhecimentos e suas experiências.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Após definição do objetivo geral, foi possível delinear os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária;
- Discutir as principais abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária e a formação continuada na universidade multicampi; (regramentos legais)
- Caracterizar os profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação;
- Investigar as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e realizar proposições para a sua formação continuada;
- Apresentar os conhecimentos e as experiências dos profissionais de educação superior que atuam nas secretárias de curso de graduação em Universidade *multicampi*.

## **JUSTIFICATIVA**

O projeto de pesquisa intitulado O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação em Universidade *Multicampi* justifica-se pela relevância social, considerando a importância da UNEB para o desenvolvimento do Estado da Bahia e sua importância na vida de cada cidadão que reconhece o valor da universidade para a sua formação e luta pela conquista do ensino público e de qualidade. Salienta-se, ainda, a necessidade de que os profissionais da educação superior estejam comprometidos com o clima organizacional e objetivos institucionais.

Salienta-se, ainda, que a relevância científica deste estudo, é decorrente da ausência de estudos e discussões relativas a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação, tendo em vista que se observou apenas discussões referentes aos profissionais que exercem o cargo de secretários executivos nas universidades federais (OLIVEIRA E DE MORAES, 2014). Além disso, ocorre maior frequência de estudos relativos à formação docente e poucos estudos relativos à formação dos profissionais da educação superior, considerando que os mesmos não se restringem a categoria docente (MAGALHÃES, 2016). Vale ressaltar, ainda, que existe pouca clareza e contradições quando se faz referência a estes profissionais na LDB 9.394/96 e no Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005/14.

A importância deste objeto de estudo para a minha atuação profissional é decorrente da pesquisadora ter atuado como técnica universitária e ser estudante egressa do Curso de Licenciatura em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa desta Universidade e, por conseguinte, reconhecer o valor desta Instituição para o seu crescimento pessoal. Percebem-se os benefícios da multicampia, entretanto, observa-se a presença de desafios advindos desta estrutura, no que tange à gestão financeira, orçamentária e de pessoal, com empecilhos significativos para que as ações de formação continuada cheguem aos Departamentos do Interior.

Estas inquietações são observadas no contexto da Universidade do Estado da Bahia, local onde trabalhei, durante o período de 2011 a 2019, atuando na maior parte deste período na Secretaria do Colegiado do Curso de Licenciatura em Educação Física, no Departamento de Educação, Campus XII.

O período de atuação na Secretaria de um Curso de Graduação do Departamento de Educação, da Universidade do Estado da Bahia e por reconhecer a importância que as instituições estaduais têm nos processos formativos dos jovens dos territórios do Estado trouxe inquietações e motivaram a pesquisa acerca deste tema. Salienta-se, ainda, a importância de se repensar e ressignificar a ação dos secretários dos cursos de graduação considerando o atual contexto contemporâneo e a ampliação do acesso dos jovens à Universidade. Desta forma, percebe-se a necessidade de refletir sobre a formação dos profissionais de educação superior e sobre os conhecimentos e experiências que orientam as suas práticas, trazendo implicações para a implementação de políticas de formação continuada.

No decorrer dos percursos formativos da pesquisadora, observou-se a relevância do papel dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação apoiarem as ações na Universidade, principalmente, no que se refere às orientações aos estudantes quanto aos procedimentos administrativos e acadêmicos nos cursos de graduação e pós-graduação das Instituições de Educação Superior.

## **MATRIZ TEÓRICA**

Esta pesquisa se baseou nos estudos de diversos teóricos e pesquisadores que fundamentaram o 1º capítulo, referente aos procedimentos metodológicos e os demais capítulos, com as discussões realizadas nos artigos apresentando os resultados da pesquisa, conforme descreve o Quadro 2, referente à Matriz Teórica.

Quadro 2 - Matriz Teórica

<b>QUADRO DEMONSTRATIVO DO ESTUDO DE CASO</b>		
<b>1º CAPÍTULO: Procedimentos Metodológicos</b>		
<b>Subseção</b>	<b>Aspectos Teóricos</b>	<b>Referências</b>
Procedimentos Metodológicos	Pesquisa em Educação	Gatti (2002); Santos Filho e Gamboa (2002); Laville e Dionne (1999); Fialho (2006);
Natureza	Pesquisa Aplicada	Ludke e André (1986);
Abordagem	Qualitativa	Minayo (2010); Creswell (2010);
Desenho de Estudo	Estudo Exploratório e Descritivo; Estudo de Caso.	Gil (2010); Trivinos (2012). Yin (2015); André (2005); André (2013);
Procedimentos de Análise	Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).	Lefèvre; Lefèvre (2005, 2006).
<b>2º CAPÍTULO: A Universidade Brasileira no Contexto Contemporâneo: Aspectos Históricos, Reflexões e Desafios para a Gestão Universitária</b>		
<b>Subseção</b>	<b>Aspectos Teóricos</b>	<b>Referências</b>
Concepções de Universidade;	Discute as concepções de universidade, que pode ser considerada como instituição social ou organização social;	Fávero (1999); Chauí (2003); Sguissardi (2009); Santos e Almeida Filho (2008);
A Universidade no Brasil: do surgimento aos dias atuais	Surgimento de instituições de educação superior no Brasil;	Cunha (2007); Costa (2012); Sguissardi (2009); Dourado (2008);
Avanços e Recuos da Universidade Brasileira no Século XXI	Aborda aspectos históricos e outros aspectos relacionados à universidade pública brasileira;	Sguissardi (2009); Oliveira e Catani (2011); Ferreira (2012); Nascimento e Helal (2009);
Interiorização da Educação Superior	Discute as assimetrias regionais no processo de implantação das universidades públicas brasileiras e as iniciativas de interiorização destas instituições no país;	Silva (2007); Canterle (2011); Arno (2011).
A Interiorização da Educação Superior na Bahia	Aborda acerca da implantação das universidades estaduais na	Santos (1959, <i>apud</i> COSTA, 2012); Bahia (2010); Nez (2016); Fialho (2005; 2012);

	Bahia;	Brasil (2011); Ferreira (2012); Leal, Novaes e Carneiro (2013).
<b>3º CAPÍTULO: Os Desafios da Gestão Universitária e a Formação de Profissionais da Educação Superior</b>		
<b>Subseção</b>	<b>Aspectos Teóricos</b>	<b>Referências</b>
Gestão Educacional	Aborda sobre estudos da gestão educacional;	Sander (1995, 2007); Barroso (1995).
Gestão Universitária	Expõe as abordagens teóricas relacionadas à gestão educacional;	Hardy e Fachin (2000); Pimenta (2007); Novaes e Carneiro (2014).
Governança Universitária	Discute o conceito de Governança Universitária.	Balbatchevsky e Kerbauy (2016); Folleto e Tavares (2013).
Gestão de Pessoal e Processos de Formação Continuada	Breve abordagem sobre a gestão de pessoal;	Chiavenato (2009); De Magalhães et al. (2010);
A Formação de Profissionais da Educação Superior	Discute sobre a formação dos profissionais de educação;	Sapper e Coronel (2016); Nascimento e Piñeiro (2013); Constituição Federal (1988); LDB 9.394/1996; Magalhães (2016);
Universidade do Estado da Bahia	Apresenta uma breve abordagem sobre o surgimento da UNEB e sua estrutura organizada em órgãos administrativos e deliberativos;	Regimento Geral da UNEB (2012); Pimenta (2007); Boaventura (2009); Souza e Matos (2015);
Gestão dos Cursos de Graduação	Aborda sobre o Colegiado e Secretarias dos Cursos de Graduação;	Regimento Geral da UNEB (2012); Carvalho Filho (2014); Novaes e Carneiro (2014); Silva (2015);
A Formação dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de	Discute sobre os processos formativos dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação;	Regimento Geral da UNEB (2012); Silva (2015); Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna (Portaria nº 2522/2015); Portaria nº 2.462/2016;

Graduação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)		Resolução nº 1.285/2017; Zabalza (2004); Pineau (2003); Pinto (2018).
<b>4º CAPÍTULO: Os Desafios da Gestão Universitária e a Formação de Profissionais da Educação Superior</b>		
<b>Subseção</b>	<b>Aspectos Teóricos</b>	<b>Referências</b>
Reflexão sobre os processos formativos	Define o conceito de formação; Aborda acerca dos conteúdos formativos e suas diferentes dimensões;	Zabalza (2004); Pineau (2003); Nascimento e Piñero (2013);
A abordagem da formação nos documentos da UNEB	Apresenta o planejamento das ações de formação para os servidores da UNEB;	Plano Estratégico (2013); ProGest (2018-2021).
O Reconhecimento dos Secretários dos Cursos de Graduação	Aborda o reconhecimento do outro e o respeito à diferença, com base nos estudos de Hegel e Axel Honneth.	Trevisan (2014) Fuhrmann (2013); Pinto (2018)

Fonte: Elaborado pela autora

## **SEÇÃO B – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

### **PLANO DE COLETA DE DADOS**

De acordo com Creswell (2010), nas pesquisas qualitativas, o pesquisador observa o comportamento e as atividades dos sujeitos no ambiente e realiza os registros de aspectos relevantes para seu objeto de pesquisa. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados o exame de documentos, a observação e a realização de entrevistas semiestruturadas.

Ludke e André (1986) ressalta que a consulta às fontes documentais constitui uma técnica valiosa, uma vez que pode evidenciar novos dados relativos ao objeto em estudo ou complementá-los com as informações obtidas em leis, regulamentos, normas, ofícios, memorandos, pareceres, arquivos escolares, jornais, diários pessoais, dentre outros. Desta forma, foram utilizadas as fontes documentais relativas aos regramentos legais da Universidade do Estado da Bahia, como o Regimento Geral da UNEB, Regimento Interno dos Departamentos, Plano de Ações Prioritárias (PAP), Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional, Anuário da UNEB em números, Planos de Gestão, Planos de Capacitação, dentre outros, os quais são amplamente divulgados no site da Instituição.

Logo depois, ocorreu a aproximação com os profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da UNEB pertencentes aos campi de Guanambi (DEDC XII), Caetité (DCH VI) e Brumado (DCHT XX), por meio dos esclarecimentos relativos aos objetivos e procedimentos de pesquisa.

O estudo de caso foi realizado mediante as entrevistas semiestruturadas, realizadas durante o período de setembro a outubro de 2018, em que os participantes da pesquisa tiveram a possibilidade de se expressarem de forma livre e espontânea a partir de questões baseadas em teorias e hipóteses relativas ao objeto de estudo. Dessa forma, elucidaram-se interrogativas aos sujeitos para se expressarem livremente com base nas perguntas realizadas (TRIVINOS, 2012).

Segundo Trivinos (2012), os questionamentos realizados nas entrevistas se fundamentaram no referencial teórico do objeto em estudo e nos fenômenos investigados. Além disso, os sujeitos foram entrevistados de forma individual, com duração prevista em até trinta minutos a fim de não se tornar cansativa. Após a gravação, foi realizada a transcrição e a análise dos dados. No período que antecedeu a realização das entrevistas semiestruturadas, foram explicitados os objetivos e a contribuição do entrevistado para compreensão da temática em estudo.

As questões das entrevistas foram elaboradas com base nos conhecimentos e experiências dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e buscando atender aos objetivos deste estudo, reconhecendo as experiências dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e numa perspectiva dialética, possibilitando o diálogo, a investigação e os esclarecimentos da questão proposta.

## **TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

No que concerne às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a análise documental dos regramentos legais que normatizam as ações da Universidade, a aplicação de questionários para a caracterização dos (as) secretários (as) dos (as) cursos de graduação do Departamento de Ciências Humanas, Campus VI/UNEB, do Departamento de Educação, Campus XII/UNEB e do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XX/UNEB. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os (as) secretários (as) dos cursos de graduação dos Departamentos supracitados.

## SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), através de amostra não probabilística, selecionada por critério de intencionalidade e considerando a sua relevância para o objetivo em estudo. Dessa forma, foram incluídos treze secretários (as) dos cursos de graduação das licenciaturas e bacharelados, lotados nos Departamentos da UNEB, que se localizam no Território do Sertão Produtivo, pertencentes ao Departamento de Educação – DEDC XII, em Guanambi, ao Departamento de Ciências Humanas – DCH VI, em Caetité e ao Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT XX, em Brumado, por meio de esclarecimentos relativos aos objetivos e procedimentos de pesquisa, conforme demonstra o Quadro 3, referente aos cursos de Graduação.

Os participantes da pesquisa foram convidados mediante o esclarecimento dos objetivos da entrevista e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Quadro 3 - Cursos de Graduação

<b>TERRITÓRIO DE IDENTIDADE</b>	<b>UNIDADE</b>	<b>ÁREA DE CONHECIMENTO</b>	<b>CURSOS</b>	<b>Ano de Criação dos Cursos de Oferta Regular</b>
<b>Sertão Produtivo</b>	<b>Campus VI Caetité – DCH</b>	Ciências Humanas Ciências Exatas e da Terra	1. Licenciatura em Ciências Biológicas (Matutino);	2004
			2. Licenciatura em Geografia (Vespertino);	2004
			3. Licenciatura em História (Noturno);	2004
			4. Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa e Literaturas (Vespertino);	2004
			5. Licenciatura em Letras – Língua Inglesa e Literaturas (Noturno);	2004
			6. Licenciatura em Matemática (Noturno);	2017
			7. Engenharia de Minas.	
<b>Sertão Produtivo</b>	<b>Campus XII Guanambi – DEDC</b>	Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências da Saúde.	1. Bacharelado em Administração (Noturno);	2004
			2. Licenciatura em Educação Física (Diurno);	2004
			3. Bacharelado em Enfermagem (Diurno);	2004
			4. Licenciatura em	2004

					Pedagogia (Matutino / Noturno).	
<b>Sertão Produtivo</b>	<b>Campus XX Brumado – DCHT</b>	Linguística, Artes Ciências Aplicadas	Letras e Sociais	1. Bacharelado em Direito (Noturno); 2. Licenciatura em Letras – Língua Portuguesa e Literaturas (Vespertino);	em	2011  2004

Fonte: Catálogo de Cursos de Graduação (2013-2014)

## CUIDADOS ÉTICOS

Esta pesquisa foi baseada em princípios éticos, preservando valores, princípios e normas que respeitam o ser humano, mantendo sua integridade e dignidade, conforme propõe a Resolução 196/1996, a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 e Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde. Conforme prevê estas legislações, a pesquisa foi registrada no Comitê de Ética da Universidade do Estado da Bahia, com registro N° CAAE: 91818418.6.0000.0057.

A Resolução nº 466/2012 apresenta definições e procedimentos utilizados nos processos de pesquisas e discorre sobre os cuidados éticos relacionados ao respeito à dignidade e autonomia dos participantes, esclarecimentos relativos à relevância social, aos benefícios, bem como aos riscos e danos a serem evitados. Além disso, devem estar fundamentadas em princípios científicos, adequação dos métodos e procedimentos a serem utilizados. Salienta, ainda, a necessidade de se respeitar os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos dos participantes da pesquisa. Quanto ao Processo de Consentimento Livre e Esclarecido corresponde às etapas a serem observadas no decorrer da pesquisa, conforme aborda esta legislação:

- IV. 1 – A etapa inicial do Processo de Consentimento Livre e Esclarecido é a do esclarecimento ao convidado a participar da pesquisa, ocasião em que o pesquisador, ou pessoa por ele delegada e sob sua responsabilidade, deverá:
- buscar o momento, a condição e local mais adequados para que o esclarecimento seja efetuado, considerando, para isso, as peculiaridades do convidado a participar da pesquisa e sua privacidade;
  - prestar informações em linguagem clara e acessível, utilizando-se das estratégias mais apropriadas à cultura, faixa etária, condição socioeconômica e autonomia dos convidados a participar da pesquisa; e
  - conceder o tempo adequado para que o convidado a participar da pesquisa possa refletir, consultando, se necessário seus familiares ou outras pessoas

que possam ajudá-los na tomada de decisão livre e esclarecida (BRASIL, 2012)

Após estes esclarecimentos, os sujeitos foram convidados a participarem da pesquisa mediante a leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cujo documento apresentou a justificativa, os objetivos, os métodos e os procedimentos a serem utilizados na pesquisa, bem como a garantia de sigilo, possíveis desconfortos e riscos existentes no decorrer da pesquisa.

Foram realizados esclarecimentos aos participantes quanto aos benefícios desta pesquisa, relacionados à reflexão das demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, no tocante aos aspectos conceituais, técnicos, bem como os conhecimentos e experiências, permitindo repensar acerca dos principais aspectos da atuação destes profissionais que necessitam do desenvolvimento de ações de formação continuada. Quanto aos riscos, os sujeitos foram esclarecidos que a coleta de informações poderia evidenciar constrangimentos, devido ao desconforto em expressar oralmente as dificuldades vivenciadas no Setor de atuação e, por conseguinte, trazer à tona emoções e sentimentos vivenciados no ambiente de trabalho, de acordo com os artigos 18 e 19, da Resolução nº 510/2016. Caso ocorressem tais constrangimentos, foi-lhes assegurado o apoio psicológico para a resolução das intercorrências.

Conforme expõe a Resolução nº 510/2016, os direitos dos participantes da pesquisa precisam ser respeitados, desde o momento de ser convidado, ter o direito de desistir sem prejuízos, garantia da privacidade e confidencialidade, bem como indenização caso houver prejuízos. Este documento prevê a importância de se definir a gradação do risco a partir dos procedimentos metodológicos e a adoção de estratégias protetivas, bem como a prevenção de danos.

Assim, reconhece-se a importância da submissão dos projetos ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), devido à necessidade de se preservar a autonomia e garantir a segurança dos sujeitos envolvidos na Pesquisa.

## **SEÇÃO C – QUESTÕES DE COLETA DE DADOS**

As vinte questões para as entrevistas semiestruturadas foram elaboradas com base no referencial teórico e nas diversas dimensões em que se fundamentam as ações inerentes às secretarias dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), abordando

as seguintes temáticas: Perfil; Dimensão Acadêmica; Dimensão Técnico-Administrativa e Formação dos Profissionais que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação.

Entretanto, na tentativa de responder melhor o problema de pesquisa, optou-se pelas seguintes questões:

1. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP) apresenta planos de capacitação que objetivam a formação dos servidores técnico-administrativos. Estas atividades de formação contribuíram para o seu aprimoramento profissional? Por quê?
2. Como você avalia as ações de formação dos servidores técnico-administrativos desenvolvidas na Universidade? E as ações destinadas para a formação dos servidores que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?
3. A dimensão acadêmica relaciona-se a vários aspectos como o currículo e às suas concepções, a organização didático-pedagógica, planejamento dos componentes curriculares, apoio ao estudante, interdisciplinaridade e práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino. Sabendo que os profissionais de educação que atuam nas secretarias de cursos de graduação realizam ações de natureza diversa, quais são as ações de cunho acadêmico que você desenvolve?
4. No exercício de suas funções, você considera importantes os conhecimentos sobre o currículo e sobre o Projeto Pedagógico do Curso no qual atua? Por quê?
5. Considerando a dimensão administrativa relacionada ao atendimento às necessidades burocráticas da instituição, acompanhamento do trâmite de processos, elaboração de documentos, bem como o gerenciamento dos recursos físicos e materiais, que dificuldades você encontra no exercício de tais ações?
6. Nas últimas décadas, discute-se a importância da formação permanente, na qual a aprendizagem ocorre ao longo da vida. Desta forma, como você percebe a relação dos conhecimentos obtidos em sua formação inicial e as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação?
7. Quais os conhecimentos você considera prioritários para a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação?
8. Considerando que a UNEB é constituída por 29 departamentos, presente em 19 territórios de identidade da Bahia, como poderiam ser implementadas ações de formação aos profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação a fim de contemplar os diversos departamentos localizados no interior da Bahia?

## **SEÇÃO D – GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO**

### **PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE**

Após as entrevistas realizadas com os (as) secretários (as) dos cursos de graduação nos Departamentos da UNEB, localizados em Guanambi, Caetité e Brumado, ocorreu a transcrição e registro dos dados gravados, mediante a utilização de nomes fictícios com o objetivo de assegurar o anonimato dos participantes da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), no qual os depoimentos individuais foram sintetizados de acordo com as expressões chave, a fim de expressar o pensamento de uma coletividade e veicular uma representação de forma ampliada (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2006).

Conforme Lefèvre e Lefèvre (2006, p. 519), quando o indivíduo se expressa na primeira pessoa do singular, emite uma opinião ou representação social, reportando-se a um pensamento coletivo. “De fato, ninguém duvida que indivíduos compartilhem a (s) mesma (s) ideia (s), mas quando tais indivíduos opinam, individualmente, veiculam apenas uma parte do conteúdo da ideia compartilhada”.

De acordo com o ponto de vista dos autores Lefèvre e Lefèvre (2005), ao pesquisar acerca do pensamento de uma coletividade, considera-se a opinião dos indivíduos, mediante uma perspectiva discursiva, na qual se discute um tema a partir de uma ideia central, conteúdos e argumentos. Neste sentido, considera-se o discurso individual e coletivo.

Observa-se, então, que no discurso de cada sujeito encontram-se pensamentos que remetem à coletividade. Conforme discutem os autores, a construção do Discurso do Sujeito Coletivo é realizada em primeira pessoa e subdivide-se em diferentes fases, procurando identificar:

**Expressões-Chave (E-Ch):** são trechos selecionados do material verbal de cada depoimento, que melhor descrevem o seu conteúdo;

**Ideias Centrais (ICs):** expressões que apresentam sentido semelhante ou complementar;

**Ancoragens (ACs):** referem-se as ideologias, valores, crenças presentes nas respostas individuais ou grupais;

**Discursos do Sujeito Coletivo (DSCs):** que reúnem as expressões-chave (E-Ch), com ideias centrais (ICs) e ancoragens (ACs) com sentidos semelhantes ou complementares (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 22).

Para a organização dos dados, inicialmente foi organizada uma tabela, denominada como Instrumento de Análise do Discurso (IAD1), apresentando as expressões chave (E-Ch), ideias centrais e ancoragens, na qual houve a descrição na íntegra das falas dos entrevistados. O segundo passo foi a elaboração de uma segunda tabela, chamada Instrumento de Análise do Discurso (IAD2), com a transcrição das expressões chave dos diferentes discursos, a fim de

auxiliar a elaboração do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de uma coletividade (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Em seguida, foi necessário organizar as Expressões Chave (E-Ch) em sequência com a utilização de elementos conectivos a fim de estruturar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), apresentando parágrafos organizados como um todo. Por conseguinte, a última etapa foi apresentar o resultado da análise do discurso do sujeito coletivo, mediante a elaboração do quadro síntese e o comentário dos dados obtidos em cada questão. Conforme diz Lefèvre e Lefèvre (2005, p. 58), “o DSC pode ser visto como um ‘eu ampliado’, ou seja, como uma tentativa de reconstruir um sujeito coletivo que, como (primeira) pessoa coletiva, esteja veiculando uma representação ou um discurso com conteúdo ampliado”.

Com efeito, se na escala individual, pensar, opinar, implica, natural e espontaneamente, discursar, ou seja, posicionar-se enunciando opiniões, argumentos, justificativas, o mesmo deveria acontecer na escala coletiva, o que de fato acontece no DSC, no qual um sujeito coletivo reconstruído, falando na primeira pessoa do singular, mas expressando o pensamento semelhante de diferentes sujeitos individuais, mimetiza, iconicamente, na escala coletiva, o pensamento emitido na escala individual (LEFEVRE E LEFEVRE, 2005, p. 24-25).

Depreende-se que o DSC representa o pensamento de uma coletividade, no qual por meio de uma síntese, realiza-se o agrupamento de diversas maneiras de pensar e com sentidos semelhantes.

## **ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL**

Em seus estudos, Yin (2015) expõe a importância do planejamento preliminar do relatório de pesquisa, permitindo a definição de publicação em um periódico, bem como a identificação dos formatos exigidos e das regras de submissão. De acordo com este autor, estão presentes na maior parte dos relatórios de pesquisa:

a apresentação das questões de pesquisa e das hipóteses; a descrição do projeto de pesquisa, o aparato e os procedimentos de coleta de dados; a apresentação dos dados coletados; a análise dos dados; e a discussão das constatações e das conclusões (YIN, 2015, p. 98)

Nesta perspectiva, após a coleta de dados, realizou-se a transcrição das entrevistas e a análise dos dados, com as discussões tendo como base a matriz teórica apresentada no Quadro 3 e o delineamento do estudo, apresentado no Quadro 4. Além disso, Yin (2015) salienta que o relatório do estudo de caso constitui parte do protocolo, facilitando a coleta de dados. Todavia, salienta que o planejamento não é rígido, podendo ser necessário que o pesquisador realize ações consideradas mais apropriadas para o desenvolvimento da pesquisa.

<b>TEMA</b>		
<b>A formação continuada dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia, localizados no território de identidade Sertão Produtivo</b>		
<b>QUESTÃO PROBLEMA</b>		
Como as demandas formativas e as proposições dos secretários dos cursos de graduação podem orientar a formação continuada destes profissionais que atuam numa universidade multicampi, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências?		
<b>OBJETIVO GERAL</b>		
Compreender as demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, a fim de realizar proposições para a formação continuada destes profissionais da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discutir as principais abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária e a formação continuada numa universidade multicampi;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caracterizar os profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação;</li> <li>▪ Investigar as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e realizar proposições para a sua formação continuada;</li> <li>▪ Apresentar os conhecimentos e as experiências dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da UNEB no Território de Identidade Sertão Produtivo.</li> </ul>
<b>ARTIGOS POR CAPÍTULO</b>		
Universidade no Brasil: aspectos históricos, expansão e desafios no contexto contemporâneo.	A gestão universitária e os processos formativos dos secretários dos cursos de graduação	A Formação dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia
<b>DESENHO DE ESTUDO</b>		
Pesquisa Exploratória e Descritiva	Estudo de Caso	
<b>FONTE DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE</b>		
<p>Aplicação de Questionário e Entrevistas;</p> <p>Categorização das informações por dimensões, com análise e interpretação fundamentadas no referencial teórico;</p> <p>Utilização da técnica do Discurso do Sujeito Coletivo para a análise de dados.</p>		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

## CAPÍTULO 2

### UNIVERSIDADE NO BRASIL: ASPECTOS HISTÓRICOS, EXPANSÃO E DESAFIOS NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO<sup>1</sup>

### UNIVERSITY IN BRAZIL: HISTORICAL ASPECTS, EXPANSION AND CHALLENGES IN THE CONTEMPORARY CONTEXT

### UNIVERSIDAD EN BRASIL: ASPECTOS HISTÓRICOS, EXPANSIÓN Y DESAFÍOS EN EL CONTEXTO CONTEMPORÁNEO

**Sueli Barros da Cruz Chaves**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

**Marcus de Almeida Gomes**

Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

#### **Resumo:**

A universidade vivencia diversos desafios no atual contexto histórico, com influência de fatores externos e internos, que trazem a necessidade de realizar mudanças e reconfigurações nesta instituição. Tais transformações são desencadeadas pela história, com a finalidade de responder às diferentes exigências da sociedade da época. Percebe-se, então, a importância de se conhecer aspectos relevantes para a formação e implantação das instituições de educação superior no Brasil, desde as escolas de medicina na Bahia e no Rio de Janeiro no século XIX. Nas décadas seguintes, começaram a surgir mobilizações em prol da universidade brasileira, sendo implantadas instituições em São Paulo e outras cidades. Posteriormente, surgiram universidades federais nos grandes centros e regiões litorâneas, deixando grandes espaços territoriais do país desassistidos com a educação superior. Este contexto contribuiu para o surgimento de instituições estaduais e municipais, a fim de reduzir as assimetrias regionais neste nível de ensino. Nas últimas décadas, surgiram novas instituições federais, entretanto no contexto econômico atual, vivenciam inúmeras dificuldades decorrentes, sobretudo, pela falta de recursos financeiros. Nesta perspectiva, este artigo tem como objetivo contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária, a

---

<sup>1</sup> Artigo a ser submetido à Revista Práxis Educacional. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

partir de pesquisa exploratória, de cunho bibliográfico e abordagem qualitativa. Assim, estas discussões permitirão refletir sobre a importância da cada indivíduo na construção da universidade pública, democrática e de qualidade, bem como na formação de cidadãos críticos e participativos na sociedade.

**Palavras-chave:** Universidade Pública. Contemporaneidade. Interiorização e Multicampia. Gestão Universitária.

**Abstract:** The university experiences several challenges in the current historical context, influenced by external and internal factors, which bring about the need to make changes and reconfigurations in this institution. Such transformations are triggered by history and in order to respond to the different demands of society at the time. The importance of knowing aspects relevant to the formation and implantation of higher education institutions in Brazil, from the medical schools in Bahia and Rio de Janeiro in the 19th century, can be perceived. In the following decades, mobilizations began to emerge in favor of the Brazilian university, with institutions being established in São Paulo and other cities. Subsequently, federal universities emerged in large coastal centers and regions, leaving large territorial areas of the country unassisted with higher education. This context has contributed to the emergence of state and municipal institutions in order to reduce regional asymmetries at this level of education. In the last decades, new federal institutions have emerged, however in the current economic context, they experience numerous difficulties due, mainly, to the lack of financial resources. In this perspective, this article aims to contextualize the Brazilian university in the contemporary period, reflecting on the internalization of higher education and multicampia, as well as its implications for university management, based on exploratory research, bibliographical and qualitative approach. Thus, these discussions will allow us to reflect on the importance of each individual in the construction of a public, democratic and quality university, as well as in the formation of critical and participatory citizens in society.

**Keywords:** Public university. Contemporaneity. Interiorization and Multicampia. University Management.

**Resumen:** La universidad vive diversos desafíos en el actual contexto histórico, con influencia de factores externos e internos, que traen la necesidad de realizar cambios y reconfiguraciones en esta institución. Tales transformaciones son desencadenadas por la historia y con la finalidad de responder a las diferentes exigencias de la sociedad de la época. Se percibe entonces la importancia de conocer aspectos relevantes para la formación e implantación de las instituciones de educación superior en Brasil, desde las escuelas de medicina en Bahía y Río de Janeiro en el siglo XIX. En las décadas siguientes, comenzaron a surgir movilizaciones en pro de la universidad brasileña, siendo implantadas instituciones en São Paulo y otras ciudades. Posteriormente, surgieron universidades federales en los grandes centros y regiones costeras, dejando grandes espacios territoriales del país desasistidos con la educación superior. Este contexto contribuyó al surgimiento de instituciones estatales y municipales, a fin de reducir las asimetrías regionales en este nivel de enseñanza. En las últimas décadas, surgieron nuevas instituciones federales, sin embargo en el contexto económico actual, experimentan innumerables dificultades derivadas, sobre todo, por la falta de recursos financieros. En esta perspectiva, este artículo tiene como objetivo contextualizar la Universidad brasileña en el período contemporáneo, reflexionando acerca de la

interiorización de la educación superior y de la multicapa, así como sus implicaciones para la gestión universitaria, a partir de investigación exploratoria, de cuño bibliográfico y abordaje cualitativo. Así, estas discusiones permitirán reflexionar sobre la importancia de cada individuo en la construcción de la universidad pública, democrática y de calidad, así como en la formación de ciudadanos críticos y participativos en la sociedad.

**Palabras clave:** Universidad Pública. Contemporaneidad. Interiorismo y Multicampia. Gestión Universitaria.

## INTRODUÇÃO

Ao discutir a universidade nos dias atuais, torna-se imprescindível conhecer aspectos históricos e as concepções que a circunda desde as primeiras instituições na Antiguidade e na Idade Média. Observa-se que ao longo do tempo, houve a democratização do saber, pois em alguns séculos atrás, o conhecimento se restringia a pequenos grupos religiosos e membros da alta nobreza (SILVA, 2006).

Conhecer o processo de constituição da universidade permite compreendê-la no presente e em diferentes contextos, permeados por contradições e contingências, reconhecendo-a como produto histórico. Neste sentido, observa-se a relação marcante estabelecida no passado com a Igreja e com o Estado e, com o mercado nos dias de hoje (SILVA, 2006).

Desta forma, a universidade assumiu diversas conotações nos momentos históricos em que se estabeleceu, visto que as concepções existentes na Idade Moderna foram diferentes da Idade Média, sendo necessária a recomposição proposta por Humboldt. Assim como há diferentes concepções desta instituição na contemporaneidade, baseadas nas leis de mercado, tornando-se necessária a realização de mudanças (SANTOS E ALMEIDA FILHO, 2008; SGUISSARDI, 2009).

Fávero (1999) e Chauí (2003) discutem a respeito das diferentes concepções de Universidade, considerada como instituição social, responsável pela construção do conhecimento mediante as ações de ensino, pesquisa e extensão. Num contraponto, encontram-se as novas concepções que a considera como organização social, atrelada às leis do mercado e às políticas neoliberais.

De acordo com Santos e Almeida Filho (2008) e Sguissardi (2009), as universidades podem ser influenciadas pelos modelos universitários originários do Estado Germânico ou da Inglaterra, os quais hoje são denominados respectivamente, como neo-humboldtiano, com

ênfase na pesquisa ou neoneapolitano, priorizando as atividades de ensino e formação profissional.

Enquanto ocorreu o surgimento de instituições universitárias em países da América do Sul, os quais foram colonizados pelos espanhóis no século XVI. No Brasil, colônia portuguesa, as instituições de educação superior surgiram tardiamente, com as primeiras experiências realizadas com a vinda da família real para o Brasil, no século XIX, voltada para a classe privilegiada da época. No período colonial, os cursos existentes se restringiam a formação religiosa desenvolvida pela Companhia de Jesus e outras ordens religiosas (CUNHA, 2007).

Percebe-se que a implantação da universidade brasileira constituiu num espaço de luta e resistência da população, a partir das ideias dos membros engajados no movimento da Escola Nova, tendo como primeiras instituições o Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, a Universidade do Rio de Janeiro, a Universidade Federal de Minas Gerais, a Universidade de São Paulo e a Universidade do Distrito Federal. Posteriormente, houve engajamento do movimento estudantil com a criação da União Nacional dos Estudantes (UNE). Todavia, estas instituições vivenciaram inúmeros obstáculos até se consolidarem, sendo influenciadas, muitas vezes, por diferentes interesses políticos e forças de poder, os quais se transformavam de acordo com os diversos contextos históricos e os governos brasileiros (SGUISSARDI, 2009).

Com o passar do tempo, a educação superior foi se organizando a partir da implementação de diversas políticas de gestão, criação de órgãos educacionais e da publicação de legislações a fim de normatizar este nível de ensino. Houve a federalização de universidades, porém estas instituições se concentraram nas capitais e regiões litorâneas do país e, conseqüentemente, um grande espaço geográfico do interior do Brasil não foi contemplado com estas políticas educacionais (SGUISSARDI, 2009).

Posteriormente, houve a implementação de Instituições de Educação Superior em diversas cidades brasileiras por iniciativas do governo estadual e municipal a partir da mobilização de membros da comunidade, bem como a necessidade de impulsionar o desenvolvimento regional com a formação de profissionais para atuarem nas instituições de educação básica e em outros setores da economia local.

Nesta perspectiva, conhecer a história da Universidade brasileira contribui para a compreensão de fatores relevantes para a implantação das instituições de educação superior

no país, a influência da globalização da economia e da política neoliberal e, por conseguinte, a necessidade de reconfiguração de tais instituições.

Logo com o intuito de realizar a investigação científica sobre a temática em estudo, utilizou-se como procedimentos metodológicos, a pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico e abordagem qualitativa, mediante a leitura de livros e artigos científicos que discutem acerca da educação superior no Brasil e os desafios relacionados à universidade no período contemporâneo, uma vez que permite maior familiaridade com o tema, permitindo a construção de hipóteses e o diálogo com os diversos autores. Desta forma, foi realizada a consulta ao material já elaborado, com a leitura de artigos científicos que discutem acerca das concepções de universidade e obras de autores que abordam sobre o contexto atual da educação superior, com a influência da política neoliberal no processo de reconfiguração das instituições de educação superior. Assim sendo, a partir da abordagem exploratória e descritiva, este estudo busca refletir sobre a seguinte questão: Quais os aspectos históricos e desafios que influenciaram a Universidade brasileira no século XXI e o processo de interiorização destas instituições no país, bem como suas implicações para a gestão universitária?

Portanto, este artigo tem como objetivo contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária. Por conseguinte, estas discussões permitirão refletir sobre a importância da cada indivíduo na construção da universidade pública, democrática e de qualidade, bem como na formação de cidadãos críticos e participativos na sociedade.

## **CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE**

No decorrer da história, diversos estudiosos (FÁVERO, 1999; PIMENTA, 2007; CHAUI, 2003; CUNHA, 2007; SANTOS e ALMEIDA FILHO, 2008; SGUISSARDI, 2009) pesquisam sobre a Universidade, desde aspectos relacionados à sua missão, às origens, às lutas para sua democratização e consolidação, bem como os diversos desafios enfrentados no âmbito da gestão universitária. Além disso, torna-se de fundamental importância destacar o papel desta Instituição para a formação do indivíduo, tanto no âmbito pessoal como profissional, o desenvolvimento da pesquisa e sua contribuição para implementar inovações e tecnologias que objetivam o desenvolvimento da região onde estão inseridas.

Fávero (1999) expõe que não existe uma única concepção de universidade e fundamenta-a na pesquisa científica e na construção do conhecimento, bem como discute a necessidade de socializar tais saberes. Baseia-se em ideias de Anísio Teixeira, ao defender a disseminação do conhecimento por meio do ensino e da extensão. Discute, ainda, se estes conhecimentos contribuem para democratizar o país ou para manter os interesses de grupos privilegiados, forças de poder e por políticas externas, produzindo o descompasso entre os conhecimentos produzidos nesta instituição e as exigências tecnológicas e culturais do país. A autora salienta:

Partindo dessas premissas, somos inclinados a defender uma concepção de universidade como instituição dedicada a promover o avanço do saber e do saber-fazer; ser o espaço da invenção, da descoberta, da teoria, de novos processos; do lugar da pesquisa, buscando novos conhecimentos, sem preocupação compulsória de sua imediata aplicação; deve ser o lugar da inovação, onde se busca a descoberta de tecnologias e de soluções de problemas que a realidade social apresenta. Deve ser o âmbito da socialização do saber, na medida em que divulga conhecimentos (FÁVERO, 1999, p. 250).

Neste sentido, as finalidades da instituição universitária relacionam-se à produção e socialização de conhecimentos, cultura e tecnologia e a formação de profissionais, que não podem se restringir a uma “massificação desfiguradora”, mas basear-se em uma expansão responsável com infraestrutura adequada e política de recursos humanos. A autora enfatiza a importância da reflexão, de repensar suas funções, definir política de ensino, pesquisa e extensão e, sobretudo, pensar de forma comprometida sobre o trabalho universitário.

Chauí (2003, p. 3) discorre que a universidade foi constituída como uma instituição social, entretanto passou por transformações ao longo do tempo, decorrentes das mudanças sociais, econômicas e políticas, tornando-se um reflexo da sociedade e do Estado. Ressalta, ainda, que a universidade pública vivencia mudanças nos últimos anos, devido à Reforma do Estado, na qual a educação passou a ser um dos serviços não exclusivos do Estado, podendo ser privatizada. Conforme salienta a autora, “regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e objetivos” (CHAUÍ, 2003, p. 6).

Observa-se que Chauí (2003) critica a administração universitária de forma semelhante às empresas, baseada em rendimento, na burocracia e nas leis de mercado, sendo possível inferir que há uma relação intrínseca entre universidade e a sociedade, bem como as

influências das normas relativas à administração e do mercado nas instituições de ensino superior. Percebe-se, então, que a luta dos cidadãos empenhados pela modernização e consolidação da universidade pública na contemporaneidade precisam reconhecer os diversos interesses ideológicos que permeiam as ações do Estado ao permitir o sucateamento das instituições públicas e realizar altos investimentos públicos nas universidades privadas. Depreende-se a necessidade de que todos os profissionais da educação superior reconheçam as mazelas e desafios que são impostos a estas instituições cotidianamente.

De acordo com Freitas Neto (2011), destaca-se a importância da Reforma de Córdoba, em 1918 para a universidade latino-americana, uma vez que propôs um novo modelo de educação superior a partir da greve realizada pelos estudantes, com apoio de sindicatos e intelectuais. Os estudantes ocuparam a Universidade Nacional de Córdoba, na Argentina, lutando por uma reforma na educação superior do continente, com críticas à universidade e proposições relativas à defesa do princípio da autonomia, maior participação dos estudantes na gestão da universidade e a importância da extensão universitária.

No aniversário dos cem anos da Reforma de Córdoba ocorreu a Conferência Regional de Educação Superior da América Latina e do Caribe, em junho de 2018 na Argentina, em cujo evento Boaventura de Souza Santos enfatizou a influência marcante do capitalismo, do colonialismo e do patriarcado nas instituições de educação superior. Na oportunidade, ressaltou a importância de se articular a resistência, mediante a ruptura epistemológica com a descolonização da universidade pública e a valorização dos conhecimentos populares.

Desta forma, ao realizar as ações de ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação e gestão, tendo como objetivo primordial a universalização do conhecimento, faz-se necessária uma estrutura organizacional complexa com atividades subdivididas em atividades finalísticas e meio, com desempenho de funções de planejamento, organização, direção, alocação de recursos, composição de equipes e grupos de trabalho, dentre outras. (PIMENTA, 2007). E, além disso, apresentar o olhar crítico em relação às ações governamentais com a finalidade de intervir nas instituições de educação superior.

## **A UNIVERSIDADE NO BRASIL: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS**

Cunha (2007) discorre que a educação superior no Brasil iniciou em 1808, com a criação de duas escolas de medicina, no Rio de Janeiro e na Bahia, com a chegada da família real no Brasil. No período anterior a esta data, havia apenas os cursos de Teologia e Filosofia,

Artes ou Ciências Naturais, desenvolvidos nos Colégios da Companhia de Jesus, na Bahia e no Rio de Janeiro. A finalidade destes cursos era catequizar os indígenas para torná-los “dóceis” e, também, os filhos de colonos. Posteriormente, surgem outras ordens religiosas como os franciscanos no século XVII e a educação na Colônia tinha o objetivo de formar para a atividade missionária, instruir oficiais de justiça, da Fazenda e Administração e os filhos de proprietários de terra e de minas. Diante da ausência de educação superior de forma sistematizada e destinada para a prática profissional, os estudantes privilegiados se deslocavam para estudar na Europa e, principalmente, na Universidade de Coimbra para cursar medicina, direito e engenharia.

Costa (2012) corrobora com esta discussão, relatando que o surgimento da educação superior ocorreu tardiamente no Brasil a partir de instituições isoladas no país e, logo após, com o aparecimento da Universidade do Rio de Janeiro, a Universidade do Brasil, no Distrito Federal, em 1920 e a Universidade de São Paulo (USP), em 1934, por meio das discussões surgidas no período de transformações econômicas relacionadas à industrialização e urbanização do país.

De acordo com a perspectiva de Salerno, Kfoury e Pires (2017, p. 101), mudanças significativas decorrentes da reforma pombalina realizadas na administração portuguesa contribuíram para o surgimento da Universidade no Brasil, uma vez que Marquês de Pombal realizou em 1772 a reforma dos estudos maiores (a Universidade). Em 1771, elaborou o Compendio Histórico do Estado da Universidade de Coimbra, realizando críticas à ação dos jesuítas e trazendo as primeiras noções da “educação sob o controle do Estado, padronização curricular e secularização aos moldes portugueses”. Salienta-se que Portugal não permitiu a implantação de universidades no Brasil durante o período colonial e imperial, como estratégia de controle e para não permitir a independência cultural do país.

Os autores Salerno Kfoury e Pires (2017, p. 101) enumeram as primeiras experiências de ensino superior no Brasil:

O Ensino Superior criado com a vinda de D. João VI ao Brasil, como: Engenharia da Academia Real da Marinha (1808) e Academia Real Militar no Rio de Janeiro (1810), Cirurgia da Bahia (1808), Cirurgia e Anatomia do Rio de Janeiro (1808), Medicina (1809), Economia no Rio de Janeiro (1808), Agricultura na Bahia (1810), Química Industrial, Geologia e Mineralogia na Bahia (1817) e Desenho Técnico no Rio de Janeiro (1818). Eram cursos superiores isolados, ainda não alcançando o perfil de universidade no Brasil, pois a extensão para os estudos maiores ocorria com a continuidade dos estudos na Universidade de Coimbra. Neste período, o ensino superior é marcado pela visão utilitarista a serviço da Coroa. As Universidades no

Brasil foram criadas no início do século XX com o ajuntamento dos cursos superiores existentes (SALERNO KFOURI E PIRES, 2017, p. 101).

Como se vê, no século XIX com a vinda da família real para o Brasil, houve o surgimento das primeiras instituições de ensino superior de forma isolada no país. Após o surgimento das primeiras universidades, houve a tentativa de organização, com a elaboração de legislações e normas para regulamentar este nível de ensino.

Sguissardi (2009) relata os aspectos históricos relativos ao processo de constituição das universidades no Brasil, com o agrupamento de várias instituições, como preconiza o Estatuto das Universidades Brasileiras, publicado em 1931. Desta forma, a Universidade do Rio de Janeiro surgiu em 1920 a partir da associação de escolas de Medicina, Politécnica e Direito, a Universidade Federal de Minas Gerais, em 1927, por meio do agrupamento das faculdades de engenharia, medicina, direito, farmácia e odontologia. Posteriormente, surgem ideias modernizadoras, na década de 30, desencadeando o surgimento da Universidade de São Paulo (USP), em 1934, devido ao espírito inovador de Fernando de Azevedo e mediante as lutas contra a reação conservadora das escolas profissionais e a Universidade do Distrito Federal (UDF), em 1935, logo depois extinta em decorrência dos ataques do caráter conservador defendido pelo ministro Capanema tendo em vista a ameaça às relações entre Universidade e Estado. Posteriormente, houve a retomada deste projeto pelo educador Darcy Ribeiro com a Universidade de Brasília (UnB), cuja instituição também sofreu mudanças com a Ditadura Militar.

A partir destes relatos da constituição de universidades públicas no Brasil, observa-se o caráter de luta e resistência que permeia esta instituição, considerada de fundamental importância para o processo de construção do conhecimento no país, e para a formação da identidade do povo brasileiro. Neste sentido, destacam-se a presença marcante de educadores inovadores como Anísio Teixeira e Fernando de Azevedo, bem como o papel desempenhado pelo movimento estudantil, por meio da União Nacional de Estudantes (UNE) com a luta pela democratização do ensino superior e pela garantia da representação estudantil nos órgãos colegiados. No período entre 1945-1960, consolidou-se o projeto de Universidade, baseado na luta pela democracia e no desenvolvimento tecnológico emergente. A partir da década de 60, foram criadas novas faculdades federais, entretanto esta expansão não ocorreu de forma balanceada em todo o território nacional (SGUISSARDI, 2009).

Dourado (2008) discorre sobre as políticas e gestão da educação superior, descrevendo os diversos regramentos legais que normatizam esta modalidade de ensino desde o seu

surgimento no Brasil: Decreto nº 11.530/1915, denominado como Reforma Carlos Maximiliano, com o objetivo de reorganizar o ensino secundário e superior; Decreto nº 19.851/1931 (Estatuto das Universidades Brasileiras); Decreto nº 19.852/1931 (Reorganização da Universidade do Rio de Janeiro). Posteriormente, há o período do Estado Novo no Brasil (1930-1945), no qual o governo torna-se centralizador, influenciando a educação superior no tocante à autonomia das instituições universitárias. Com a Constituição Federal de 1946 e o Decreto nº 8.394/1945, a Universidade no Brasil adquire autonomia administrativa, financeira e disciplinar.

Neste contexto, as universidades federais tiveram a necessidade de reformular seus estatutos e, a consolidação destas mudanças ocorre com a Lei nº 5.540/1968, da Reforma Universitária, que alterou a estrutura organizacional das universidades, instituindo o departamento, como aborda Hardy e Fachin (2000):

O departamento como a célula básica da universidade, não subdivisível, atribuindo-se atividades de ensino e pesquisa, com o fito de, em razão de servir a toda a universidade, evitar a ‘duplicação de meios para fins idênticos’. Enquanto o controle do ensino estava, na antiga legislação, em cada uma das unidades, que assumia todos os elementos do currículo de cada curso, na nova estrutura os professores de Matemática, por exemplo, que serviriam aos cursos de Engenharia, Arquitetura, Administração, Economia, etc., estariam todos lotados num único departamento, de uma única unidade. Adotando uma consequência lógica, a coordenação dos cursos e a responsabilidade dos currículos respectivos passaram da órbita da congregação para um novo ente – colegiado de curso – colocado fora dos departamentos e coordenado em nível central da universidade. Toda essa reestrutura impôs também a separação entre assuntos administrativos – cujo órgão de cúpula manteve geralmente a denominação de Conselho Universitário, composto pelos diretores das diferentes unidades – e assuntos acadêmicos, decididos por um conselho distinto, também em nível da organização central da Universidade, com responsabilidade pelo ensino e pela pesquisa (HARDY E FACHIN, 2000, p. 17).

Os estudos de Hardy e Fachin (2000) demonstram que a estrutura universitária ainda vigente nos dias atuais surgiu com a instituição dos departamentos, que agrupava professores de áreas afins e a organização dos colegiados de curso e conselhos universitários, responsáveis pelos assuntos administrativos e acadêmicos.

As discussões de Dourado (2008) relatam que na década de 1950 ocorre a federalização de instituições de ensino superior e implantação de novas universidades federais. Ressalta-se que durante a década de 60, houve restrição da autonomia administrativa e financeira no período da ditadura militar, com a publicação de Atos institucionais, como o

AI 5, bem como ações de intervenção do governo. Após este período, houve a perseguição de diversos estudantes, professores, pensadores e demais cidadãos, contrários ao regime político vigente, por lutarem pelo respeito aos direitos humanos. Ocorreu grande movimentação social durante as décadas de 70 e 80 em prol da liberdade e da democracia, resultando na promulgação da Constituição em 1988 e, na década de 90, a publicação da LDB nº 9.394/1996, assegurando a autonomia didático-científica, administrativa e pedagógica e de gestão financeira e patrimonial às universidades. Dourado salienta:

A reorganização dos sistemas político e privado de educação superior por meio da defesa de um novo ethos político-acadêmico e social, que se direcione para o fortalecimento, a democratização e a melhoria da qualidade nesse nível de ensino, se constitui em um amplo desafio que transcende o escopo de atuação do Ministério da Educação, mas que tem nesse ministério lócus privilegiado, devendo constituir-se em um projeto que deverá se articular-se a efetivas mudanças na égide patrimonial e clientelista do Estado Brasileiro, entendido em uma visão ampliada como resultado da articulação entre sociedade civil e política, em consonância ao estabelecimento de processos de gestão e de regulação que direcionem o fundo público para a expansão e democratização da educação superior pública e gratuita no país sem negligenciar, contudo a necessidade do estabelecimento de novos marcos de regulação e gestão que contribua para a melhoria da qualidade e para um processo de progressiva desmercantilização da educação superior privada (DOURADO, 2008, p. 22).

Percebe-se, então, que o princípio da autonomia ainda constitui em uma conquista que ainda não se concretizou no século XXI, visto que as universidades públicas são influenciadas pelos interesses políticos e econômicos do país, sendo possível perceber que constitui uma luta e anseio da sociedade civil.

## **AVANÇOS E RECUOS DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA NO SÉCULO XXI**

Sguissardi (2009) relata que a crise na universidade brasileira é decorrente da política neoliberal, que rege as atividades econômicas e a oferta dos serviços sociais com participação mínima do Estado e sua desregulamentação com a presença da iniciativa privada. Dessa forma, são disseminadas ideias pelo Banco Mundial, nas quais deveria haver mudanças significativas da postura estatal quanto ao ensino superior, com a valorização do bem privado, ao questionamento do retorno individual e social dos investimentos públicos e em relação aos elevados custos da associação entre ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, as instituições são obrigadas a buscar novas fontes de recursos, com o uso de mecanismos do mercado,

recorrendo aos recursos privados e cobrança de taxas e mensalidades. De acordo com este autor:

Dada a premissa de que o ensino superior é antes um bem privado que público e que se trata, segundo a teoria econômica neoclássica do capital humano, de um elemento agregador de valor, prega-se cada vez mais a aproximação da Universidade com o mundo empresarial, com o objetivo proclamado de superar o desajuste entre universidade e mundo do trabalho (SGUISSARDI, 2009, p.116).

Discute-se a influência da política neoliberal e os seus desdobramentos para a educação superior, que obrigam os países a realizarem mudanças em suas políticas educacionais. Nesta perspectiva e seguindo as orientações dos órgãos internacionais, ocorreu o surgimento da Reforma Gerencial do Estado e a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, com o objetivo de diagnosticar os malefícios da administração pública federal e apresentar propostas de mudanças. Neste documento, foram apontados o núcleo estratégico, atividades exclusivas e serviços não exclusivos ou competitivos do Estado, propondo que as universidades federais fossem transformadas em organizações sociais. Para tanto, houve a necessidade de conceder a autonomia financeira às instituições e originaram-se os conceitos de propriedade pública não estatal, semipública ou semiprivada (SGUISSARDI, 2009).

Pereira (2007, p. 76) corrobora com estas discussões ao afirmar que o conhecimento e a formação profissional na Universidade nos dias atuais são orientados pelos valores do sistema de mercado educacional, contrariando ao percurso histórico da universidade. Conforme defende a autora, a universidade “nasceu e se desenvolveu como espaço importante de reflexão e investigação, distante dos interesses utilitaristas e comprometida com o bem comum de integração cultural”.

As discussões realizadas por Oliveira (2009, p. 752-753) esclarecem as concepções de educação como mercadoria, na qual grandes grupos realizam investimentos no ramo educacional, formando redes que trabalham com a educação superior, como Rede Pitágoras, Cursos Osvaldo Cruz (COC), Laureate, Faculdades Anhanguera, dentre outras. Tais grupos adquirem outras instituições e ações na Bolsa de Valores, fortalecendo-se na “oferta direta de cursos, presenciais e à distância, produção de materiais instrucionais, na forma de livros, apostilas e softwares, às empresas de avaliação, ou, mais precisamente, de medida em larga escala, às consultorias empresariais”. Observa-se, então, que a educação tornou-se uma mercadoria, regida pelas regras do mercado, pelo lucro e pela acumulação do capital.

Frente à expansão da rede privada e fortalecimento dos grandes grupos educacionais, Santos (2011) discute a Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, iniciada no governo Collor e intensificada no governo de Fernando Henrique Cardoso, com vistas a atender ao mercado neoliberal, realizando apontamentos acerca das mudanças impostas à organização e descentralização do sistema educacional do país.

Desta forma, a administração gerencial adotada pelo governo teve como finalidade reduzir custos e tornar mais eficiente a administração das imensas tarefas que cabem ao Estado. A reforma apresenta as seguintes características: descentralização, delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público e extremo controle de desempenho. Essa forma de administrar é voltada para a obtenção de resultados (SANTOS, 2011, p. 54).

As mudanças impostas pela Reforma Gerencial do Estado trouxe a necessidade de realizar a descentralização da educação no país, com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, que estabelece as atribuições de cada esfera governamental.

Oliveira e Catani (2011, p. 13) discorrem acerca da reconfiguração do campo universitário no Brasil, discutindo sobre conceitos, atores, estratégias e ações no que concerne a esta temática e que se evidenciaram principalmente nas últimas décadas no país. Os autores relatam as influências externas que contribuíram para a implantação de políticas de educação superior e, por conseguinte, as mudanças “no papel, nos valores e nas finalidades das instituições de educação superior (IES), particularmente nas universidades públicas, e no campo científico, em geral”.

Em relação a esta temática, Ferreira (2012) ressalta que surge o debate acerca das mudanças nas universidades a partir de 1980, em decorrência da reestruturação produtiva do capital e da reconfiguração dos países na economia global. Diante disso, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) houve ajustes estruturais e fiscais na economia brasileira e, por conseguinte, a ocorrência de reformas educacionais com a finalidade de reorganizar as universidades de acordo com as regras do mercado. Conforme discorre a autora quanto à publicação da LDB 9.394/96:

[...] a existência de instituições de ensino superior públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização (art. 45 da LDB); a distinção entre as IES públicas, IES privadas sem fins lucrativos e IES privadas com fins lucrativos (Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997), a diversificação das IES, ao mudar sua organização acadêmica para

universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, instituto superior ou escolas superiores (art. 4º do Decreto nº 2.306/1997) [...] Vale ressaltar que a LDB, em seu art. 44, Inciso I, introduziu também um novo tipo de curso, os chamados cursos sequenciais, por campo de saber, por diferentes níveis de abrangência (FERREIRA, 2012, p. 459-460).

A autora salienta que além da LDB, houve a publicação de outras legislações com a finalidade de reordenar a educação superior no Brasil: Lei nº 10.168/2000 (Programa de Estímulo à Interação à Universidade-Empresa para Apoio à Inovação a partir de parcerias entre universidades, centros de pesquisa e o setor privado); Lei nº 10.260/2001 (dispõe sobre o Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior – FIES) e a Lei nº 10.172/2001 (Plano Nacional de Educação).

Embora com a ampliação das vagas nas Universidades e aumento dos recursos públicos para as instituições federais de educação superior, o Governo Lula (2003-2010) deu prosseguimento com as medidas neoliberais com a publicação da Lei nº 10.861/2004 (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES), Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação Tecnológica) e Lei nº 11.079/2004 (Normas Gerais para Licitação e contratação de Parceria Público-Privada), Lei nº 11.096/2005 (Criação do Programa Universidade para Todos – ProUni), Decreto 6.096/2007 (Programa de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI), bem como a publicação de outros decretos presidenciais. Em 2011, a presidente Dilma Rousseff, também adota a política de expansão da educação superior no país com a implantação de universidades federais, campi universitários e institutos federais, bem como o Programa Ciência sem Fronteiras com a concessão de bolsas, objetivando estimular a mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores para universidades estrangeiras (FERREIRA, 2012).

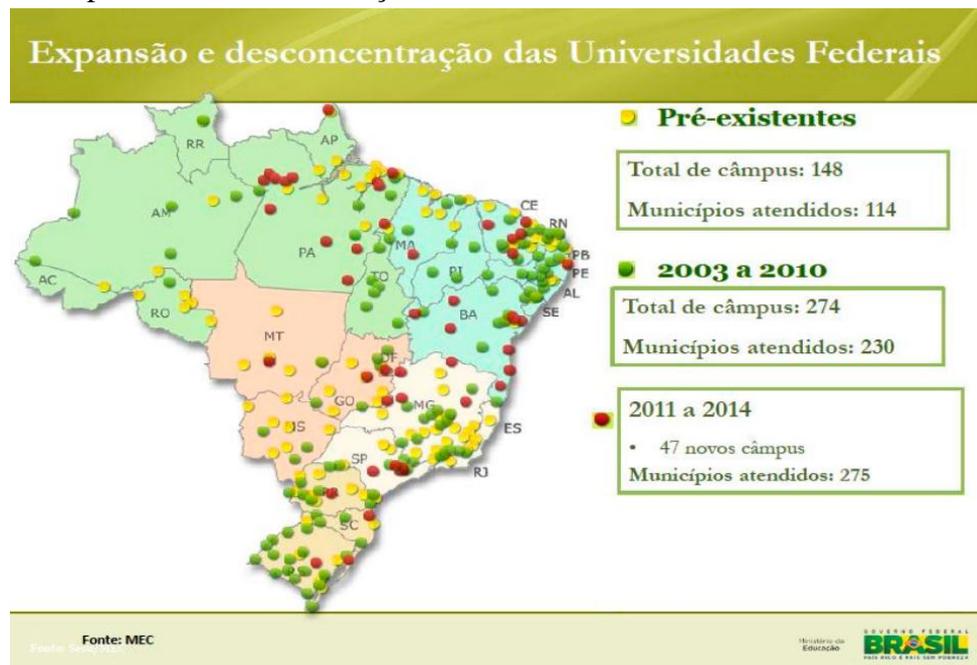
Os autores Nascimento e Helal (2009) enfatizam o processo de interiorização das universidades federais no Brasil, decorrente dos programas Expandir (2005), ProUni (2005) e REUNI, em 2007. Além disso, aborda estudos que apontam para a existência das seguintes fases na política de educação superior no Brasil: 1º Ciclo: Expansão para o Interior (2003-2006) - implantação e consolidação de novas universidades federais e novos campi universitários nas diversas regiões brasileiras; 2º Ciclo: Expansão com Reestruturação através do Programa REUNI (2007-2012): implantação de novos campi universitários e ampliação de vagas na educação superior, principalmente de cursos no período noturno; 3º Ciclo: Expansão de Universidades com interfaces internacionais (2008): criação e implantação das instituições a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), sediada em Foz do Iguaçu

(PR); Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), sediada em Santarém (PA); Universidade Luso-Afro-Brasileira (UNILAB) em Redenção (CE) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), sediada em Chapecó (SC). Estes autores ressaltam ainda:

Atualmente, existem cinco programas instituídos pelo governo federal que são considerados os pilares para a democratização do acesso à educação superior: a) o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI; b) o Programa Universidade para Todos - PROUNI; c) a Universidade Aberta do Brasil – UAB; d) o FIES; e e) os Institutos Federais (NASCIMENTO E HELAL, 2009).

Entretanto, observa-se que as iniciativas do governo federal, voltadas para a interiorização e democratização da educação superior são recentes, visto que em muitos estados e regiões predominou a existência de reduzido número destas instituições, sendo notáveis as assimetrias regionais neste nível de ensino.

Figura 3 - Expansão e desconcentração das Universidades Federais



Fonte: [http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO\\_EXPANSAO\\_EDUCACAO\\_SUPERIOR14.pdf](http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO_EXPANSAO_EDUCACAO_SUPERIOR14.pdf)

Na segunda gestão da presidente Dilma Rousseff (2015-2016), observou-se um cenário de crise econômica e política no país, influenciando as ações de governabilidade que

contribuíram para o seu impeachment e para a redução de investimentos em políticas públicas, principalmente no que se refere à educação superior.

Como se vê, percebe-se o novo contexto em que se encontra a universidade pública em decorrência do conflito existente entre a nova configuração da gestão e o aumento de jovens de diferentes classes sociais que anseiam ingressar na Educação Superior, bem como o aumento da privatização deste nível de ensino.

Os dados do Censo de Educação Superior (2015) comprovam esta afirmativa ao revelarem que houve o quantitativo de 8.027.297 das matrículas na graduação, dentre as quais a maior parte ocorreu predominantemente nas instituições privadas (75,70%), organizadas em sua maioria entre centros universitários e faculdades, enquanto em instituições públicas correspondem 24,3% das matrículas, dividindo-se entre a rede federal, estadual e municipal. Dentre as vagas ofertadas, 67,4% se encontram na modalidade presencial e 32,6% na modalidade à distância.

Ao observar o quantitativo e natureza das instituições de educação superior existentes no Brasil, discute-se a respeito do processo de interiorização da educação superior, realizado primeiramente mediante as iniciativas dos governos estaduais e municipais, uma vez que a maior parte das instituições de educação superior se localizava nas capitais dos estados e regiões litorâneas. Entretanto, também o governo federal adotou como meta a interiorização deste nível de ensino com a política de expansão das universidades e institutos federais.

Salienta-se que o cenário que se apresenta à educação superior no ano 2019 não é favorável, tendo em vista as propostas apresentadas pelo presidente eleito, Jair Bolsonaro. De acordo com o colunista Breiller Pires, do Jornal El País:

Pela proposta, os mais ricos pagariam para estudar. Os recursos gerados por eles serviriam de subsídio para financiar o estudo dos mais pobres. Não há definição sobre as faixas de renda que seriam beneficiadas pela isenção da mensalidade. Em movimento oposto, a cobrança em universidades foi parcialmente revogada pelo Congresso do Chile no início do ano. Daniel Cara alerta que, se aplicada no Brasil, a medida pode intensificar a discriminação no ambiente acadêmico. “A tendência é gerar três tipos de estudantes: os que pagam, os que não pagam e os cotistas. Vai aumentar o grau de tensão nas universidades, sem mexer, de fato, nos privilégios dos mais ricos.” (JORNAL EL PAÍS, 2018)

Conforme discorre o colunista Breiller Pires, o novo presidente defende a cobrança de mensalidades na universidade pública para os estudantes considerados mais ricos. Segundo o colunista, esta medida poderá aumentar a discriminação e a tensão nas Universidades.

Entretanto, esta proposta depende dos parlamentares realizarem alterações na Constituição, pois a Carta Magna propõe educação pública e gratuita em todos os níveis para os cidadãos brasileiros. Discute-se, ainda, para os próximos anos a expansão da Educação à Distância, evitando a “doutrinação política”, presente nas escolas e universidades de acordo com o governo Jair Bolsonaro. Além disso, propõe-se a redução das cotas destinadas para os estudantes negros nas universidades públicas.

Diante do exposto, torna-se imprescindível o empenho e luta coletiva, contra o desmonte que se anuncia na educação superior, em que se propõe a redução de investimentos públicos e novas configurações, excludentes, desvinculadas da formação política e adeptas da formação exclusivamente para as exigências do mercado.

## **INTERIORIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA E A CONFIGURAÇÃO MULTICAMPI**

O processo de interiorização do ensino superior ocorreu devido à ausência de ações do governo federal que objetivassem a expansão deste nível de ensino para todo o território brasileiro, com a implantação de universidades de forma assimétrica, concentrada nas capitais dos estados e regiões litorâneas. Diante deste contexto, tornou-se necessária a iniciativa dos governos estadual e municipal para implementar a educação superior em diversos estados brasileiros, através da luta e reivindicação de jovens e de diversas comunidades. A implantação das Instituições de Educação Superior<sup>2</sup> mediante ações dos Estados e Municípios ocorreu em todo o território nacional, na tentativa de responder às demandas existentes no interior do país.

No contexto universitário da Bahia, o processo de implantação da Universidade Federal originou-se desde a criação da Escola de Cirurgia da Bahia em 1808 e, após reunir vários cursos (Farmácia e Odontologia) e diversas instituições como a Academia de Belas Artes, Politécnica e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, o reitor Edgar Santos liderou o processo de federalização desta instituição em 1950.

---

<sup>2</sup> Educação Superior: abrange atividades relacionadas ao tripé ensino, pesquisa e extensão, que são realizadas nas Universidades;

O Estado da Bahia permaneceu por muito tempo com apenas uma instituição de ensino superior<sup>3</sup> e, depois de duas décadas, surgiu a iniciativa estadual através da implantação da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) em 1970 e, posteriormente, foram implantadas outras instituições estaduais como: Universidade do Sudoeste da Bahia (UESB), em 1980, Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em 1983 e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), em 1991.

Desta forma, ocorreu a autorização de faculdades no interior dos estados e a realização de estudos para o desenvolvimento da educação superior com vistas ao desenvolvimento econômico do estado. Neste sentido, os estudos do pesquisador Milton Santos sobre as regiões da Bahia foram de grande relevância para a implantação destas instituições no interior do Estado, pois realizava estudo sobre o desenvolvimento regional, o processo de urbanização e o papel das cidades na organização do espaço (SANTOS, 1959 *apud* COSTA, 2012).

Neste período, houve a divisão do território baiano em 21 regiões administrativas através da Lei Estadual nº 2.321/66 com o objetivo de contribuir para administração do estado, com grande extensão territorial e características distintas. Desta forma, o surgimento do ensino superior na Bahia está relacionado ao processo de organização das cidades e regiões do Estado (COSTA, 2012).

Após algumas décadas, o governo, através do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) e da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN) reconhece a existência de 27 territórios de identidade no Estado, a partir do Decreto 12.354, de 25 de agosto de 2010 e conceitua o território como:

O território 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, 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 (BAHIA, 2010).

A divisão do Estado em territórios de identidade tem como objetivo viabilizar políticas públicas em diversas áreas como saúde, educação e economia. Dentre elas, encontra-se a

---

<sup>3</sup> Ensino Superior: refere-se às atividades restritas ao ensino, realizadas nas faculdades e centros universitários.

educação superior através das universidades estaduais presentes nas diversas regiões do Bahia.

De acordo com as concepções de Nez (2016), a multicampia permite que as Instituições de Educação Superior (IES) estejam presentes numa diversidade de espaços geográficos e favorece a interiorização da Educação Superior, com a presença de cada campus em regiões distintas do Estado.

O modelo *multicampi* permite maior capilaridade no território baiano, entretanto a expansão ocorreu de forma desordenada e sem planejamento, no que se refere à estrutura física, aos recursos humanos e quanto aos equipamentos, comprometendo a qualidade de ensino. A UNEB está presente em dezenove territórios de identidade da Bahia, com diferentes realidades sociais e econômicas e demandas que ultrapassam o fator geográfico. Dessa forma, esta instituição passa por inúmeros desafios estruturais de ordem financeira, em decorrência dos repasses insuficientes pelo governo estadual e de ordem administrativa devido às singularidades da multicampia (FIALHO, 2005).

Do ponto de vista de Fialho (2012) há uma contradição quanto ao ente federado responsável pela competência da educação superior e lacunas existentes na Constituição Federal e na LDB 9.394/96, expondo a necessidade de construção de um sistema nacional articulado de educação. Assim, a autora discute sobre o posicionamento da sociedade quanto à “permanência como universidade estadual, integrada ao sistema nacional ou a sua transferência à União, integrando, assim, o sistema federal de educação superior do país”, ressaltando que os repasses estaduais são insuficientes para o pagamento das despesas das instituições estaduais de educação superior (FIALHO, 2012, p. 1).

De acordo com a autora, observa-se que a implantação de universidades estaduais no país é decorrente do processo de ocupação dos territórios e da ausência das ações da União. Fialho (2012) aponta diversas contradições existentes em decorrência da falta de um sistema articulado de educação, possibilitando a implantação de cursos nas instituições federais, os quais já são ofertados em universidades estaduais localizadas nestes territórios.

Verificamos, também, que o processo vigente de expansão da educação superior, no país – inclusive sua interiorização –, prossegue por via de criação de novas instituições federais ou de novos campi universitários federais ou ampliação dos (as) existentes, sem alinhamento com a oferta de educação superior realizada por universidades estaduais. Isso implica, pelo menos, duplicidade na aplicação de recursos públicos, inexistência de planejamento e de articulação entre a União e os Estados (FIALHO, 2012, p. 84).

Como se vê, a autora ressalta a falta de articulação de um sistema de educação entre a União e os Estados, demonstrada em seus regramentos legais e em diversos fatores que mostram a assimetria na educação superior do país como: a existência de inúmeras instituições estaduais e municipais em diversos estados do Brasil e predominância de instituições no sul e sudeste do país, sendo que no estado de Minas Gerais existem quinze universidades federais. Torna-se possível refletir sobre o sistema nacional de educação e a importância da colaboração entre os entes federativos, para evitar os diversos tipos de desencontros.

Após várias décadas, houve a mobilização do governo federal através do Programa de Apoio e Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) por meio do Decreto nº 6.096/2007, com a finalidade de ampliar o acesso e a permanência de jovens na educação superior, mediante a implementação de medidas como a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de ensino superior. Dessa forma, houve a implantação no Estado, da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) em 2002, da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB) em 2006, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) em 2010, da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) em 2011 e da Universidade do Oeste da Bahia (UFOB), em 2013. Vale salientar que o Programa REUNI teve início no governo do presidente Luís Inácio Lula da Silva e a expansão da educação superior teve prosseguimento no governo Dilma Rousseff, com o objetivo de:

[...] expandir e interiorizar os institutos e universidades federais, principalmente nos municípios populosos com baixa renda per capita; promover a formação de profissionais para o desenvolvimento regional, bem como estimular a permanência desses profissionais no interior do país; potencializar a função e o engajamento dos institutos e universidades como expressão das políticas de governo na superação da miséria e na redução das iniquidades sociais (BRASIL, 2011 a).

Observa-se que houve uma significativa expansão e interiorização da educação superior nos períodos políticos supracitados com a instalação de diversas instituições no interior no país, promovendo impactos na economia local e regional, com a configuração multicampus e mutirregionais (FERREIRA, 2012).

Leal, Novaes e Carneiro (2013, p. 3) corroboram com tais discussões, ao abordarem acerca de paradoxos existentes na gestão da Universidade do Estado da Bahia (UNEB),

realizando transformações com a finalidade de adequar às demandas da instituição *multicampi*. Com exatos 35 anos de existência, tem o êxito de formar grande número de professores para atuarem na educação básica e, posteriormente, houve a diversificação da oferta de cursos de bacharelado na modalidade presencial e à distância, bem como a implantação de programas de pós-graduação *stricto sensu*. No que concerne à gestão universitária, decorre a necessidade de adequações para atender a expansão da graduação e pós-graduação, tendo em vista o modelo organizacional “cujas instâncias de decisão se multiplicam na proporção da expansão da UNEB”. Todavia, as explicitações dos autores demonstram que a presença de diversos departamentos e, por conseguinte, várias unidades gestoras tornam complexa a gestão da universidade e a multiplicidade de órgãos decisórios, influenciando no desenvolvimento de ações administrativas e acadêmicas.

A fim de amenizar as dificuldades na gestão da universidade *multicampi* e integrar os departamentos, os gestores da UNEB discutem a implantação de redes, de forma articulada e descentralizada, conforme as singularidades de cada território. “O agrupamento em rede foi pensado levando em consideração as características acadêmicas dos Campi, o perfil regional, proximidades físicas e acessibilidade entre os mesmos” (LEAL, NOVAES E CARNEIRO, 2013).

Assim, observam-se inúmeros desafios que permeiam a interiorização da educação superior no Brasil e, sobretudo, no Estado da Bahia. Embora seja competência da União, percebe-se que o governo federal se eximiu da responsabilidade em ofertar este nível de ensino e, conseqüentemente, a implantação de universidades ocorreu de forma desordenada e sem planejamento, privilegiando-se as regiões litorâneas, em detrimento do interior. Nota-se, ainda, a necessidade de construção de um sistema nacional articulado, procurando organizar a oferta de cursos de graduação nas universidades estaduais e federais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das discussões apresentadas, depreende-se que o surgimento da universidade no Brasil ocorreu tardiamente e, embora, com a presença de algumas experiências, estas instituições somente vieram a estabelecer-se no Brasil no início do século XX. Observa-se, ainda, que o processo de implantação das universidades brasileiras ocorreu a partir das lutas e reivindicações da sociedade organizada.

Todavia, a presença das instituições de educação superior no âmbito federal se restringiu aos grandes centros e regiões litorâneas do país, principalmente nas regiões sul e sudeste, deixando lacunas no interior das regiões norte e nordeste do país. Além disso, esta realidade influenciou o desenvolvimento destas regiões em desvantagem com as instituições de educação superior. Dessa forma, surgiu a necessidade de iniciativas do governo estadual e municipal para suprir tais carências.

Nesta perspectiva, no estado da Bahia predominou apenas uma universidade federal por muitos anos. Somente a partir da década de 70 foi possível o surgimento de instituições como Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade do Sudoeste da Bahia (UESB), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Ressalta-se que para o surgimento da UNEB foi imprescindível o estudo dos territórios do estado, realizado pelo geógrafo Milton Santos, com a divisão em regiões administrativas.

A presença destas universidades contribuiu para a melhoria do desenvolvimento do Estado, com elevação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de diversos municípios da Bahia e a formação de profissionais em diversas áreas de conhecimento como Educação, Saúde, Administração e outras. A expansão das universidades federais na Bahia somente veio ocorrer no século XXI, a partir de 2002, com o surgimento da UNIVASF, UFRB, UFSB e UFOB e UNILAB, sendo possível perceber a importância do papel das instituições de educação superior estaduais para o desenvolvimento do Estado.

Após as lutas para a implantação e consolidação das universidades na Bahia, acredita-se que nos dias atuais os desafios da universidade pública estão voltados para as mudanças de cunho neoliberal que atingem as instituições, a gestão universitária, a garantia do acesso e permanência dos estudantes e a articulação entre educação básica e educação superior, apontados nos documentos oficiais, como os planos de educação.

A universidade pública necessita reconfigurar-se no atual contexto histórico, contribuir para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, sem perder de vista o sentido da formação humana. Além disso, elaborar estratégias de uma globalização alternativa, proposta pelos membros da comunidade acadêmica e da sociedade. Neste sentido, os protagonistas da reforma universitária são provenientes de grupos sociais, sindicatos, movimentos sociais e órgãos não-governamentais, empenhados em formar redes de articulação e cooperação em prol da educação superior pública e de qualidade. Assim, depreende-se a necessidade de construir uma educação superior inclusiva e democrática que contemple as condições de

acesso, a interação entre universidade e sociedade e o envolvimento da comunidade nos projetos de pesquisa, promovendo a promoção dos diálogos entre o saber científico e os saberes populares.

Diante do exposto, discutir e refletir sobre as problemáticas que atingem a Universidade constitui o ponto de partida para tomar consciência da importância das instituições de educação superior públicas para diversos jovens provenientes das camadas menos favorecidas da sociedade, para sua emancipação e exercício da cidadania.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, Decreto nº 12.354 de 25 de agosto de 2010. **Institui o Programa de Territórios de Identidade e dá outras providências.** Diário Oficial Salvador, 25 de agosto, 2010.

BRASIL, Ministério da Educação. Expansão da Educação Superior e Profissional e Tecnológica. Brasília, 2011. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO\\_EXPANSAO\\_EDUCACAO\\_SUPERIOR14.pdf](http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO_EXPANSAO_EDUCACAO_SUPERIOR14.pdf)> Acesso em: 19 mar. 2018.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade sob nova perspectiva.** Conferência de Abertura da 26ª Reunião Anual da ANPED. Out. 2003.

COSTA, Patricia Lessa Santos. **Educação Superior e Desenvolvimento Social no Estado da Bahia: Um Estudo Sobre as Universidades Estaduais Baianas.** *Temporalis*. Brasília (DF), ano 12, n.23, p.171-204, jan./jun. 2012.

CUNHA, Luiz A. **A Universidade Temporã. O Ensino Superior da Colônia à Era de Vargas.** Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Superior: múltiplas regulações e reforma universitária no Brasil.** Disponível em:

<http://flacso.org.br/?publication=politicas-e-gestao-da-educacao-superior-multiplas-regulacoes-e-reforma-universitaria-no-brasil>> Acesso em: 01 de mar. 2018.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade, Espaço de pesquisa e criação do saber.** *Rev. Educação e Filosofia*. v.13 n.25, p. 249-259, 1999.

FERREIRA, Suely. **Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011).** *Linhas Críticas*, v.18, n.36, maio-agosto, 2012, p. 455-472.

FREITAS NETO, José Alves de. **A reforma universitária de Córdoba (1918): um manifesto por uma universidade latino-americana.** Revista Ensino Superior Unicamp: junho, 2011.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidade Multicampi.** Brasília: Autores Associados. Plano Editora, 2005.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidades Estaduais no Brasil: pauta para a construção de um sistema nacional articulado de educação.** Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 21, n. 38, p. 81-93, jul./dez.,2012.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** 2.ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: Paradoxos de uma Gestão que completa 30 anos.** Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/IoneOliveiraJatobaLeal-ComunicacaoOral-int.pdf>> Acesso em: 01/03/2018.

NASCIMENTO, Francivaldo dos Santos; HELAL, Diogo Henrique. **Expansão e interiorização das universidades federais: uma análise do processo de implementação do Campus do Litoral Norte da Universidade Federal da Paraíba.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, p. 45-67, fev. 2015. ISSN 1983-4535. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n1p45>> Acesso em: 21 abri. 2018. doi <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n1p45>

NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 131-153, maio 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n2p131>> Acesso em: 21 abr. 2018. Acesso em: 23 fev. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p131>.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. **A Transformação da Educação em Mercadoria no Brasil.** Educação e Sociedade: Campinas, v. 30, n. 108, p. 739-760, out.2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v30n108/a0630108.pdf>> Acesso em: <http://www.cedes.unicamp.br> Acesso em. 15/12/2018.

OLIVEIRA, João Ferreira de; CATANI, Afrânio Mendes. **A Reconfiguração do Campo Universitário no Brasil: conceitos, atores, estratégias e ações.** In: OLIVEIRA, João Ferreira de (Org.). *O Campo Universitário no Brasil: Políticas, Ações e Processo de Reconfiguração.* Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011.

PEREIRA, Maria Arleth. **Impacto das Políticas Neoliberais na Educação Superior.** *Práxis Educacional*, n. 3, p. 71-89, 2007.

PIMENTA, Lúcia Boaventura. **Processo Decisório na Universidade Multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução.** Universidade Federal da Bahia (UFBA). Faculdade de Educação (Tese), 2007.

PIRES, Breiller. **‘Vouchers’, ensino à distância e universidade paga, os planos na mesa de Bolsonaro.** Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2018/11/01/politica/1541111385\\_565042.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/11/01/politica/1541111385_565042.html) Acesso em: 15 dez. 2018.

RESUMO TÉCNICO: Censo da Educação Superior 2015. 2. Ed. – Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2018. 90 p.

SALERNO, Soraia Kfoury; KFOURI, Samira Fayeze; PIRES, Ennia Débora Passos Braga. **Universidade no Brasil – Identidade, Autonomia e Pesquisa.** *Práxis Educacional*, v. 13, n° 25, p. 94-111, maio-ago/2017.

SANTOS, Boaventura de Souza, ALMEIDA FILHO, Naomar. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova.** Coimbra: Almedina; 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade.** 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Ademar de Souza. **A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro nos anos 90 e a Proposta de Descentralização Educacional.** *Práxis Educacional*. v. 7, n. 11 p. 53-72 jul./dez. 2011.

SILVA, F. Universidade: a ideia e a história . **Estudos Avançados**, v. 20, n. 56, p. 191-202, 1 abr. 2006. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/eav/issue/view/745> Acesso em: 20 mar. 2018.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade Brasileira no Século XXI: Desafios do presente.** São Paulo: Cortes, 2009.

## CAPÍTULO 3

# A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E OS PROCESSOS FORMATIVOS DOS SECRETÁRIOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO<sup>4</sup>

Sueli Barros da Cruz Chaves<sup>5</sup>  
 Marcius de Almeida Gomes<sup>6</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo discutir acerca das abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária e sobre os processos formativos de seus profissionais. Neste sentido, contextualiza-se o surgimento da Universidade do Estado da Bahia, que em sua estrutura *multicampi*, é formada por órgãos administrativos e deliberativos, dentre eles, encontram-se os Colegiados, com as secretarias dos cursos de graduação. Para tanto, as discussões buscam responder à seguinte questão: Quais as principais abordagens teóricas e desafios que permeiam a gestão universitária e a formação continuada na Universidade do Estado da Bahia? Os procedimentos metodológicos se baseiam em uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, mediante a utilização do método Estudo de Caso e a técnica de entrevistas semiestruturadas. Portanto, discute-se sobre os processos formativos desenvolvidos no ambiente universitário, a fim de realizar proposições que contribuam para a melhoria das ações da Universidade pública no Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional. Gestão Universitária. Formação. Conhecimentos. Experiências.

## INTRODUÇÃO

A construção teórica da gestão educacional no Brasil foi decorrente de diversos estudos e pelos diferentes contextos históricos vivenciados no decorrer da história, a partir das

---

<sup>4</sup> Artigo submetido ao Volume 5 da Coletânea “AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR”: perspectivas da pesquisa”.

<sup>5</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC)/ UNEB; Grupo de Pesquisa Núcleo de Estudos, Pesquisa e Extensão Paulo Freire (NEPE); Professora de Língua Portuguesa e Literatura Brasileira (LPLB) e Redação do Colégio Estadual Luís Eduardo Magalhães (CELEM), em Malhada-Bahia. E-mail: [suelibarro2000@hotmail.com](mailto:suelibarro2000@hotmail.com).

<sup>6</sup> Professor Titular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB / Campus XII). Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (MP GESTEC /UNEB); Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (EdUReg); Coordenador do Fórum Estadual de Educação do Estado da Bahia. E-mail: [magomes@uneb.br](mailto:magomes@uneb.br); [marcius\\_lepeaf@hotmail.com](mailto:marcius_lepeaf@hotmail.com).

influências de modelos estrangeiros, que não atenderam a realidade brasileira. A gestão no campo educacional é diferente da gestão das instituições empresariais e apresenta a necessidade de contemplar os valores culturais e humanos da sociedade.

Nesta perspectiva, a formação continuada dos profissionais da educação superior constitui um instrumento de preparação dos servidores para atuarem nas instituições de educação superior, a fim de implementar e consolidar práticas que objetivam elevar não somente os índices educacionais, mas sobretudo, propiciam progressos na qualidade da educação superior e nas condições de vida da população

O presente artigo tem como objetivo discutir as principais abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária e a formação continuada em universidade *multicampi*, ressaltando a importância de se repensar o papel das Universidades públicas no contexto de crise vivenciado nas últimas décadas, a necessidade de buscar novas alternativas de gestão baseadas na democracia e na participação de todos os segmentos que compõem a Instituição.

Dessa forma, busca responder à seguinte questão: Quais as principais abordagens teóricas e desafios que permeiam a gestão universitária e a formação continuada na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)? Com abordagem exploratória e descritiva, baseia-se nos estudos de teóricos como Hardy e Fachin (2000), Sander (1995; 2007), Barroso (1995), Zabalza (2004), Novaes e Carneiro (2014), Balbachevsky e Kerbauy (2016), dentre outros.

Portanto, a gestão universitária baseia-se na reflexão de suas ações, mediante o planejamento, execução e avaliação das atividades relativas ao ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação e gestão, percorrendo caminhos que levam a objetivos bem definidos e com o comprometimento organizacional dos profissionais nela inseridos. Assim, repensar e refletir sobre as práticas acadêmicas e administrativas na Universidade constitui a instrumentalização dos profissionais da educação superior para superarem os desafios do contexto atual.

## **OS PROCESSOS DE GESTÃO EDUCACIONAL**

Para se discutir acerca da gestão universitária, torna-se necessário conhecer alguns posicionamentos teóricos de estudiosos do campo da gestão educacional, que se baseiam em estudos da administração a fim de constituir e construir modelos e propostas de gestão mais apropriadas para as instituições de educação superior.

Dentre estas discussões, Sander (1995, 2007) aborda a gestão da educação na América Latina e no Brasil, por meio da reconstrução histórica, desde o período colonial ao limiar do século XXI. Desta forma, apresenta o percurso dos estudos nesta área em diferentes contextos e suas principais influências, bem como os diferentes enfoques, baseados, inicialmente, na importação de modelos estrangeiros e nas teorias clássicas da administração até o surgimento de pesquisas relativas ao campo educacional que respondam às necessidades e realidades locais. No Brasil, a gestão educacional começou a percorrer novas trajetórias com os estudiosos da Escola Nova, a partir das ideias de Anísio Teixeira, Lourenço Filho e outros. Posteriormente, houve a importante contribuição das ciências sociais e do caráter interdisciplinar, do pensamento de Paulo Freire, das associações profissionais de educadores e dos estudos de pós-graduação.

Após realizar o percurso da gestão educacional na história do Brasil, Sander (2007) propõe o paradigma multidimensional de administração da educação, apresentando quatro dimensões articuladas entre si, visto que não podem ser concebidas de forma fragmentada:

a *dimensão econômica*, relativa aos recursos financeiros e materiais, estruturas, normas burocráticas e mecanismos de coordenação e comunicação; a *dimensão pedagógica* referente ao conjunto de princípios, cenários e técnicas educacionais, intrinsecamente comprometidos com a consecução eficaz dos objetivos; *dimensão política*, ao relacionar às estratégias de ação organizada dos participantes do sistema educacional e a *dimensão cultural*, envolvendo os valores e características filosóficas, antropológicas, biopsíquicas e sociais das pessoas que participam do sistema e da comunidade (SANDER, 2007, p. 96-99).

Conforme discute este autor, a dimensão econômica, a dimensão pedagógica, a dimensão política e a dimensão cultural estão presentes nas instituições educacionais e, por conseguinte, na universidade, bem como a importância de se valorizar o indivíduo, os valores éticos e culturais dos sujeitos envolvidos na educação. Ressalta-se que a relevância cultural dos atos e fatos administrativos norteiam a efetividade política, a eficácia pedagógica e a eficiência econômica.

Chiavenato (2009) expõe que desde a Revolução Industrial, utiliza-se a expressão recursos humanos para referenciar às pessoas que trabalham nas organizações. Todavia, diante dos novos desafios que influenciam as instituições, evidencia-se a necessidade de preparar os profissionais para as atividades e para o relacionamento interpessoal. Para este autor, as organizações “[...] administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão,

habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais” (2009, p. 3). De acordo com Chiavenato (2009), há novas concepções relativas à gestão de pessoas, cuja denominação é considerada mais apropriada para o novo contexto histórico, visto que considera as diferenças entre as pessoas, suas singularidades e interação com as organizações.

Desta forma, propõe-se a necessidade de contemplar os aspectos relativos às diferentes dimensões nos processos de gestão educacional e, por conseguinte, na gestão universitária, a fim de se orientar pelos critérios de desempenho administrativo como eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural.

Barroso (1995) salienta a importância da organização formalizada e as estratégias locais que interferem nas ações dos profissionais envolvidos na educação, acrescentando que se torna necessário “dar a oportunidade de os atores destas organizações construir seus próprios processos de gestão, fazendo deles instrumentos de sua própria ação organizada” (BARROSO, 1995, p. 51).

Para compreender a gestão educacional, torna-se imprescindível refletir sobre diversos aspectos que se relacionam à organização das instituições, às etapas de planejamento, execução e controle, às atividades-meio, os recursos materiais, econômicos e tecnológicos, aos princípios democráticos, que influenciam no alcance dos objetivos pedagógicos e na manutenção das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

No tocante aos processos de gestão nas universidades, Hardy e Fachin (2000) apresentam um estudo sobre como as instituições de ensino superior realizam as suas decisões, apresentando quatro modelos com a seguinte denominação: *burocrático-racional*, *político*, *colegial* e *anarquia organizada*. De acordo com os autores, a universidade denomina tais modelos como estilos de governança, relacionada aos processos decisórios.

O modelo burocrático baseia-se nas ideias de Weber e caracteriza-se pela divisão do trabalho, a padronização de atividades, hierarquia administrativa, sendo regida por regras e regulamentos formais. Todavia, questiona-se a rigidez presente neste modelo e as especificidades existentes no trabalho acadêmico, como a flexibilidade e a inovação. Nesta perspectiva, diante das especificidades na gestão das universidades, por apresentarem características profissionais ao desenvolverem diversas técnicas com a finalidade de

padronizar o produto e por apresentarem uma estrutura burocrática. De acordo com Mintzberg (1979, Apud HARDY e FACHIN, 2000, p. 23) “As universidades, em suma, incluem, tipicamente, uma comunidade acadêmica descentralizada embora também burocrática, ao lado de uma comunidade não-acadêmica tipicamente burocratizada, donde o termo burocracia profissional”. Enquanto, a colegiabilidade propõe uma estrutura descentralizada, na qual ocorre um processo decisório consensual, em que se compartilham as responsabilidades, as finalidades e os propósitos da organização e as decisões se baseiam no consenso (HARDY E FACHIN, 2000).

Outro modelo é denominado como político, uma vez que considera a decisão consensual como utópica, pois conforme Baldrige (1971, Apud HARDY E FACHIN, 2000, p. 26) há influências de conflito, do poder e de grupos de interesse de professores e administradores. Também, os autores discorrem sobre o modelo anarquia organizada, no qual o comportamento administrativo baseia-se nas ambiguidades, nas preferências e na participação. Neste sentido, “as decisões não são tomadas intencionalmente, são determinadas por ausência de ação ou por acidente”. Todavia, questiona-se este modelo, tendo em vista que decisões importantes e com ínfimos recursos financeiros não podem ser deixadas “pelo acaso”. Ressalta-se, também, a existência dos modelos mistos, com a presença de características profissionais e burocráticas (HARDY E FACHIN, 2000, p. 26).

De acordo com Henri Mintzberg (Apud MORGAN, 2011, p.71) há diferentes tipos de organização para atender as exigências de diferentes ambientes: a máquina burocrática e a máquina divisionalizada, nas quais, as tarefas e os ambientes são considerados estáveis e as decisões são centralizadas; a burocracia profissional, que permite maior autonomia pessoal e as tarefas são complexas, cuja estrutura pode ser encontrada em universidades, hospitais e outras organizações; a estrutura simples é considerada informal e flexível, com decisões centralizadas e a aldocracia<sup>7</sup>, presente em organizações temporárias, envolvendo equipes de projetos.

Zabalza (2004) expõe que no atual contexto histórico ocorreram mudanças profundas nas instituições universitárias, tanto em sua estrutura de ensino, como em seu sentido social.

---

<sup>7</sup> Aldhocracia: modelo mais centralizado do que na burocracia profissional, considerada como uma configuração voltada para as inovações técnicas e para a cultura do desenvolvimento, com a presença de especialistas qualificados (HARDY E FACHIN, 2000).

Existem inúmeros desafios a serem superados pela gestão universitária, desde os aspectos relativos à autonomia, a diversificação dos órgãos de direção e estruturas, o controle de órgãos governamentais, os aspectos pedagógicos, o cumprimento das funções da universidade, relativas ao ensino, a pesquisa e a extensão, dentre outros.

As discussões realizadas por Zabalza (2004) enfatizam a relevância das transformações decorrentes da massificação e a heterogeneidade dos estudantes nas últimas décadas, provocando modificações significativas no que concerne ao sentido social atribuído às universidades. Além disso, o autor enumera diversos fatores que contribuíram para tais mudanças como: controle dos gastos públicos pelo governo, a implantação de sistemas de avaliação; diversificação das instituições de educação superior e formatos de contratação de professores, demandas do mundo produtivo, envolvimento das empresas e empregadores na formação acadêmica, escassez de recursos financeiros e demandas de autofinanciamento.

Novaes e Carneiro (2014) corroboram com estas discussões ao abordarem que a gestão universitária é influenciada pelas relações que se estabelecem entre a universidade, o Estado e a sociedade, tendo que viabilizar as ações de políticas externas e de políticas internas, com exigências sobre a gestão nas universidades públicas.

Percebe-se, então, a necessidade da preparação dos profissionais da educação superior para lidarem com as novas demandas impostas às instituições universitárias, visto que necessitam estarem preparados para atender a diversidade de estudantes que chegam à universidade pública. Acredita-se que esta formação não se restringe aos estudos realizados ao longo da educação formal, mas se constitui em um processo contínuo no decorrer da vida.

## **GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA**

Nas últimas décadas surgiram novas discussões acerca da gestão educacional que não abandona a concepção gerencialista do final do século XX, todavia traz uma nova abordagem relacionada à governança e à transição para uma forma democrática, cuja proposta propõe a participação da sociedade nas decisões relativas às políticas públicas (GESSER, OLIVEIRA E MACHADO, 2017).

a gestão é responsável pelo planejamento, execução, controle e ação no manejo dos recursos e poderes colocados à disposição do órgão ou entidade pública para alcançar os seus objetivos, enquanto a governança se ocupa em monitorar, supervisionar e avaliar a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes

interessadas. Dessa forma pode-se inferir que a gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais e a governança se ocupa em fornecer o direcionamento (GESSER, OLIVEIRA E MACHADO, 2017, p. 6).

Como se vê com as discussões de Gesser, Oliveira e Machado (2017), a discussão acerca da governança universitária é recente no Brasil, cujo conceito deve partir dos processos internos presentes nas instituições e a relação da universidade com a sociedade. Neste sentido, ocorre a presença de “forte concentração de autoridade, poder decisório e autonomia em suas unidades básicas, situadas na base da hierarquia institucional – as cátedras em algumas experiências, ou departamentos em outros países” (BALBACHEVSKY e KERBAUY, 2016, p. 125). Noutra perspectiva, há forte influência da comunidade externa e órgãos de controle das instituições de educação superior públicas. As autoras apresentam um quadro demonstrativo de estilos de governança.

Quadro 5 - Tipologias de Instituições Universitárias e suas dinâmicas de

	Dinâmicas institucionais determinadas por fatores internos	Dinâmicas institucionais determinadas por fatores externos
Atores internos compartilham normas e objetivos	<b>Modelo humboltiano:</b> governo de pares Lógica: identidade Critério de qualidade: relevância científica Dinâmica: com. científica	Modelo instrumental Lógica: administrativa Critério de qualidade: resposta às políticas Dinâmica: decisões governamentais
Atores têm percepções conflitivas sobre normas e objetivos	Modelo democrático Lógica: representação de interesses Qualidade: acomodação dos interesses Dinâmica: barganha interna	<b>Modelo Empreendedor</b> Opera em mercados competitivos, Lógica: comunidade de serviços Qualidade: responsividade Dinâmica: respostas às pressões competitivas do ambiente externo

Fonte: Balbachevsky e Kerbauy, 2016, p. 128.

Em síntese, compreende-se que o primeiro modelo denominado humboltiano caracteriza-se pela convergência de valores e harmonia entre os pares; no segundo modelo, a governança universitária é considerada como consenso entre os interesses divergentes, na qual há a eleição de representantes pelos grupos internos da instituição; no terceiro modelo, a governança constitui no cumprimento de uma missão do governo e o quarto modelo, corresponde à universidade empreendedora, baseada na competição (BALBACHEVSKY e KERBAUY, 2016).

De acordo com Araújo (2002, Apud FOLLETO e TAVARES, 2013, p. 158), a definição de governança constitui a “capacidade que um determinado governo tem para

formular e implementar as suas políticas”, podendo ser capacidade financeira, gerencial e técnica. Conforme abordam os autores Folleto e Tavares (2013) a governança universitária contempla o processo decisório e a forma de participação na gestão por meio dos colegiados representativos, autonomia, dimensão política, controle institucional, indicadores qualitativos e quantitativos, financiamento, indissociabilidade e formação de gestores universitários.

Depreende-se que ao mesmo tempo em que se busca uma gestão democrática nestas instituições, baseada no consenso entre interesses divergentes nas diversas esferas representativas, há cada vez mais a interferência do Estado nos processos de gestão destas instituições e de fatores externos como os mercados competitivos.

## **A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Ao discutir sobre a formação dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), faz-se necessário conhecer alguns aspectos históricos que possibilitaram o surgimento e a implantação desta instituição de educação superior na Bahia, bem como a organização de sua estrutura e alguns documentos que orientam as suas ações.

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB, criada em 1983, através da Lei Delegada nº 66, é uma importante instituição *multicampi*, presente em vinte e quatro (24) municípios do Estado e em dezenove (19) territórios de identidade do Estado, contribuindo para a formação de jovens provenientes da escola pública e da zona rural, bem como formando profissionais para as diversas áreas de conhecimento (UNEB, 2018).

Pimenta (2007) discorre sobre a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), autarquia de regime especial, considerada pessoa jurídica de direito público para desempenhar atividades descentralizadas, entretanto sujeita ao controle do poder estatal, visto que é integrante da administração indireta da Bahia. A instituição universitária apresenta uma estrutura complexa ao desempenhar diversas funções e suas ações decisórias estarem amparadas por meio dos órgãos colegiados. Desta forma, as atividades desenvolvidas na Universidade seguem as orientações de regramentos legais que direcionam as suas ações, tendo em vista o que dispõe o Estatuto e Regimento Geral da Instituição, as Resoluções dos órgãos consultivos, os projetos dos cursos, bem como as orientações que direcionam as pesquisas e atividades de extensão. Destaca-se, ainda, a utilização de instrumentos de gestão como Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI),

Planejamento Estratégico (PE), Plano Operativo Anual (POA), Avaliação Institucional e Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Conforme salienta a autora:

O processo de gestão na universidade deve desenvolver-se utilizando um instrumental adequado, levando em consideração a natureza de ação – ensino, pesquisa e extensão, em diversas áreas de conhecimento – a estrutura colegiada para tomada de decisão e a especificidade dos recursos humanos que compõe o quadro permanente, sejam docentes ou técnico-administrativos. O referido instrumental, ao lado daqueles utilizados tradicionalmente na área financeira, contábil, de recursos humanos e patrimonial em qualquer organização ou instituição, deve fornecer suporte suficiente para o alcance dos objetivos e, assim, obter os resultados esperados (PIMENTA, 2007, p.43).

Percebe-se a presença dos órgãos colegiados na Universidade com o objetivo de orientar as ações dos diversos segmentos que compõem a instituição universitária, os quais podem ser observados em sua estrutura organizacional, pois orientam as ações da Administração Superior e da Administração Setorial.

No contexto da Universidade, os docentes trabalham pela execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, destinadas aos estudantes e à comunidade e os servidores técnico-administrativos executam as atividades meio. De acordo com o Regimento Geral da UNEB (2012, p. 91), “o corpo técnico administrativo é o segmento de sustentação e apoio às atividades fins da Universidade, constituído de funções próprias, constantes do plano de cargos e salários da Instituição”.

Na perspectiva de Zabalza (2004, p. 71), as instituições universitárias apresentam especificidades em sua estrutura e dinâmica organizacional, constituindo-se em um subsistema social, cujas relações baseiam-se em interações e influências presentes em suas ações. Neste sentido, “tais instituições apresentam duas dimensões, relacionadas à estrutura, denominada de organograma e o componente dinâmico, caracterizado pelos jogos relacionais, nos quais ocorre a distribuição de poder”. Discute-se nos dias atuais quanto à importância da presença de aspectos humanos, funcionais e organizativos e observa-se a existência de uma cultura organizacional diferente nas universidades por apresentarem modos legítimos de planejamento e atuação, relações de influência, dentre outros.

Desta forma, as discussões de Zabalza (2004) enfatizam que as instituições de educação superior buscam a democracia e autonomia, caracterizam-se por apresentar uma cultura institucional, modelos de atuação apropriados, bem como uma dinâmica de conflitos e mudanças.

## GESTÃO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Conforme o Regimento Geral da UNEB (2012), a estrutura organizacional da Universidade é composta por órgãos da Administração Superior, por órgãos setoriais suplementares e de apoio acadêmico-administrativo. São considerados órgãos deliberativos da Administração Superior: o Conselho Universitário (CONSU), o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e o Conselho de Administração (CONSAD). E, por sua vez, são denominados órgãos deliberativos da administração setorial: o Conselho de Departamento e os Colegiados de Curso.

Dentre os órgãos da UNEB, encontra-se o Colegiado de Curso, considerado “órgão setorial deliberativo, específico da administração acadêmica universitária, responsável pela coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação, sequenciais, dos programas de pós-graduação lato sensu e stricto sensu” (UNEB, 2012, p. 46). O Colegiado de Curso é composto por docentes e coordenado por um professor eleito dentre os membros do quadro efetivo.

As ações desenvolvidas nas secretarias dos cursos de graduação na Universidade são realizadas por servidores técnico-administrativos, que exercem as funções com a finalidade de dar suporte ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tais servidores integram o grupo dos profissionais da educação superior, juntamente com os docentes e equipes de apoio.

Os servidores públicos exercem funções públicas por meio da relação de trabalho, integrando o quadro funcional em órgãos da Administração Pública direta, nas autarquias e nas fundações públicas. O perfil desta categoria caracteriza-se pela relação jurídica de trabalho e profissionalidade ao exercerem suas funções e suscitarem discussões inerentes à valorização do servidor e profissionalização da função pública (CARVALHO FILHO, 2014).

O Regimento Geral da UNEB (2012) não faz referência aos secretários dos Cursos de Graduação, todavia suas atribuições estão descritas no Regimento Interno dos Departamentos (2013), no artigo 23, tais como:

a preparação, organização e encaminhamento do expediente e da correspondência aos órgãos da UNEB; recepção pessoas que se dirigem ao colegiado, tomar ciência do assunto e prestar-lhes as informações desejadas; prestar assistência aos discentes nos assuntos pertinentes ao curso; assistir a Coordenação na solução de problemas, estabelecendo contato com órgãos da UNEB ou outras entidades, quando se fizer necessário; acompanhar a Coordenação em reuniões e fazer anotações para elaboração de atas; redação

de minutas e ofícios, memorandos e outros expedientes; controlar, no âmbito do Colegiado, a tramitação de processos e outros expedientes; dentre outras funções (UNEB, 2013, p. 11-12).

Embora, não seja mencionado no Regimento Geral da UNEB, os (as) secretários (as) de cursos exercem um papel importante no desenvolvimento de atividades-meio, contribuindo com as dimensões acadêmica e administrativa dos cursos de graduação da Universidade.

Silva (2015) reconhece a importância do papel dos secretários dos cursos de graduação, exercida por um servidor técnico-administrativo, cargo comissionado ou trabalhador contratado pelo Regime de Direito Administrativo (REDA) ou através de serviços terceirizados, apresentando experiência relevante e, muitas vezes, transmitindo os conhecimentos relativos ao Colegiado aos seus respectivos coordenadores de cursos.

Salienta-se que os técnico-universitários e, por conseguinte, os secretários dos cursos de graduação ao desempenharem suas funções, muitas vezes, não são respeitados e valorizados como pessoas humanas e reflexivas, capazes de desenvolver atividades que não se restringem às funções relacionadas à operacionalização de sistemas e ações técnicas.

## **A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Diante dos desafios enfrentados pela universidade contemporânea, percebe-se a necessidade da existência de uma política de recursos humanos, com o objetivo de contemplar não somente a formação docente, mas também, a formação dos servidores técnico-administrativos que executam as atividades meio com suporte para a efetivação das ações de ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação e gestão.

Observa-se que a literatura científica apresenta um vasto corpus teórico referente à formação docente, entretanto ainda existem exíguas publicações de artigos científicos relativos à formação continuada dos servidores técnico-administrativos, que também compõem os profissionais da educação superior (MAGALHÃES, 2016).

Salienta-se a necessidade de identificar qual a expressão mais adequada para se denominar os processos utilizados para se conhecer e refletir sobre as ações no cotidiano de trabalho, visto que comumente são utilizadas nomenclaturas como treinamento, cursos de aperfeiçoamento, capacitação, dentre outros.

Todavia, torna-se necessário buscar a significação das palavras *treinamento*, *capacitação* e *formação*, a fim de esclarecer quais são os termos mais apropriados para serem utilizados no presente estudo. De acordo com o dicionário Michaelis (2018), são atribuídos

os seguintes significados: Treinamento: ação ou efeito de treinar-se; Capacitação: refere-se à ação ou efeito de capacitar; ato de capacitar-se; Formação: 1. Ato, efeito ou modo de formar algo; constituição, criação; 2. Modo de criar uma pessoa, forjando-se seu caráter, sua personalidade e sua educação; criação, educação; 3. A educação acadêmica de um indivíduo, incluindo-se os cursos concluídos e os títulos obtidos.

Em estudo recente acerca da participação no planejamento da capacitação dos servidores técnico-administrativos, Pinto (2018) realiza a análise e reflexão dos termos mais apropriados para denominar o processo de aprendizagem destes servidores, identificando que o mesmo é variável e se confunde com outras definições:

o conceito de capacitação é variável, sendo que há certa convergência em um entendimento de que se trata de um campo mais amplo onde se incluem outras denominações referentes a processos formativos no e para o trabalho, como treinamento, desenvolvimento e qualificação. Para além da inclusão, essas denominações se alternam e se confundem (PINTO, 2018, p. 49).

Em suas discussões, Pinto (2018) ressalta que a denominação treinamento apresenta imprecisões por apresentar este conceito como aprendizagem ou como qualquer procedimento a ser adquirido. Ao buscar esclarecer os termos utilizados, Pinto (2018) contextualiza que a expressão treinamento surgiu no cenário empresarial norte-americano e que a partir de 1970, começou a se utilizar o termo desenvolvimento, na tentativa de buscar se atingir as metas organizacionais. Com a evolução da administração de pessoal para a gestão estratégica de pessoas, utilizou-se de forma recorrente as expressões Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) na área de administração. Na tentativa de substituir a expressão treinamento com suas respectivas marcas históricas, utiliza-se hoje termos como capacitação e formação profissional.

Diante disso, acredita-se que o termo treinamento não é apropriado para esta pesquisa, devido a relação desta palavra com destreza, termo inadequado para os objetivos aqui elencados. Nesta perspectiva, acredita-se que o conceito que melhor representa e atende aos desafios da universidade contemporânea, a fim de contemplar não somente as necessidades e objetivos planejados a curto prazo, mas também numa perspectiva a médio e longo prazo, refere-se à formação continuada.

Percebe-se, então, a necessidade de repensar acerca da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UNEB dos departamentos do interior nos diferentes setores em que exercem suas atividades e, mais especificamente, a formação dos secretários

dos cursos de graduação, no tocante aos conhecimentos e experiências que poderão subsidiar a política de formação da Universidade para estes servidores, bem como dialogar acerca de proposições que objetivam buscar o envolvimento e comprometimento organizacional com a Universidade *multicampi*.

Na perspectiva de Volpi (1981, Apud ZABALZA, 2004), a atividade formativa apresenta o enfoque objetivo-institucional, na qual orienta para a inserção social ou profissional dos indivíduos e o enfoque subjetivo-inovador, relativo ao desenvolvimento pessoal e às necessidades de autorrealização.

Percebe-se a presença destes dois aspectos nas atividades formativas e, que no atual contexto histórico, a formação busca responder às exigências do sistema capitalista e adquirir novos conhecimentos para atender a tais demandas. Entretanto, torna-se cada dia mais emergente à importância de se contemplar também o desenvolvimento pessoal, buscando maior motivação, autoestima e valorização dos sujeitos.

## **A FORMAÇÃO DOS SECRETÁRIOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)**

A discussão relacionada à formação dos profissionais de educação superior que atuam na secretaria dos cursos de graduação está relacionada com as lutas e reivindicações em prol da implementação e consolidação de uma política de formação dos servidores técnico-administrativos da UNEB. Desta forma, nos últimos anos houve grande mobilização por parte destes servidores em busca de ações de formação mais organizadas e, por conseguinte, maior reconhecimento e valorização destes servidores que atuam em diversos setores.

O Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna, estabelecida pela Portaria nº 2522/2015 apresentou a pauta interna de reivindicações da categoria dos servidores técnico-administrativos, expondo que “foi comum na conclusão dos trabalhos apresentados, a necessidade de desenvolver uma Política de Recursos Humanos que promova a valorização do servidor [...]”. Percebe-se, então, nestas conclusões que são inúmeros os desafios enfrentados pelos servidores técnico-administrativos em decorrência da falta de clareza na redação do seu plano de cargos e salários, falta de uma política de valorização dos servidores técnico-administrativos e incentivos à sua formação continuada.

A partir das lutas e mobilizações dos servidores e dos apontamentos apresentados no Relatório da Pauta Interna de Reivindicações pelos membros da Comissão instituída pela

Portaria nº 2.522/2015, foram realizados novos encaminhamentos a fim de constituir proposta que objetiva a formação dos servidores técnico-universitários.

Através da Portaria nº 2.462/2016, publicada no D.O.E. em 29 de setembro de 2016 foi constituída nova comissão com a finalidade de elaborar o Programa de Qualificação dos Técnicos Universitários da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a ser encaminhado para deliberação e apreciação pelo Conselho Universitário (CONSU). Após a elaboração da proposta, foi encaminhada para a apreciação do CONSU e constituída comissão a fim de elaborar a regulamentação para o Programa de Qualificação do Servidor Técnico-Administrativo da UNEB, mediante a Resolução nº 1.285/2017, publicada no D.O.E., em 11 de agosto de 2017. Conforme expõe este documento:

A sistematização vai contribuir na consolidação do programa de qualificação, pois atualmente as ações não permitem uma avaliação dos resultados; refletem-se em práticas fragmentadas, com qualidade fragilizada e bastante diversificada, uma vez que a instituição não adota um modelo de gestão que evidencie, desde o planejamento dos programas, os critérios de operacionalização e avaliação, o que passa por inúmeras formas de execução no âmbito das unidades que compõem a UNEB (UNEB, 2017, p. 6).

Como se vê, os cursos de capacitação que ora ocorrem na Universidade não contemplam às reais necessidades, pois constituem práticas pontuais que não atingem a maior parte destes profissionais em decorrência de diversos fatores, como por exemplo, o quadro reduzido de servidores. Salienta-se nesta proposta, a importância de se acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas para este fim.

Propõe-se acompanhamento das ações a serem desenvolvidas orientadas pela definição de indicadores, a fim de orientar as políticas de gestão de pessoal da universidade, proporcionando o preparo para o exercício das funções e, por conseguinte para o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, baseiam-se nos conceitos de qualificação, apresentadas na Lei 11.375/2009, que prevê a Reestruturação do Plano de Cargos e Salários de Analista e Técnico Universitário do Estado da Bahia e por suas regulamentações por meio dos Decretos nº 15.143/2014 e Decreto nº 15.144/2014, respectivamente. Acrescenta-se ainda, que o programa supracitado estrutura-se nos seguintes eixos: Eixo 1: Educação Formal, que compreende cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e Eixo 2: Capacitação e Aperfeiçoamento, com programação de ações de capacitação promovidas pela UNEB e outras instituições parceiras.

Salienta-se que as inquietações apresentadas no Programa supracitado, constituem inquietude da pesquisadora e percebe-se que os obstáculos para a formação dos servidores técnico-universitários da UNEB se ampliam quando se faz referência aos Departamentos do Interior. Embora seja uma conquista a regulamentação de um Programa de Qualificação, faz-se necessário pontuar a necessidade de contemplar e trazer em discussão a importância da mobilização pela reformulação da Lei 11.375/2009, que versa sobre o Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Universitários do Estado da Bahia. Observa-se que a Universidade apresenta hoje um déficit no quadro de servidores, decorrentes não somente pelas aposentadorias, mas também devido aos pedidos de exoneração de profissionais que buscam melhores salários em outras instituições. Depreende-se a importância da Universidade investir não somente em formação, mas que a gestão juntamente com os servidores lutem para a reformulação do Plano de Carreira, cujo regramento legal não leva em consideração a melhoria da formação dos técnicos universitários no nível de pós-graduação lato sensu e stricto sensu.

É possível inferir que a formação continuada precisa contemplar também as especificidades de cada setor que compõe a gestão da Universidade, necessitando proporcionar momentos de diálogo e interação entre os servidores lotados nos diversos territórios de identidade nos quais a UNEB se faz presente. Depreende-se que as propostas de formação precisam partir das inquietações e desafios vivenciados nos diversos setores da Instituição, mediante o diálogo, troca de experiências e interação entre os pares, bem como o diálogo com os membros da Administração Central. Torna-se necessário, ainda, que os processos de formação reflitam sobre o contexto universitário atual e as concepções de universidade que permeiam as instituições nos dias de hoje.

Assim, há a necessidade do planejamento de ações de formação continuada, que ocorrem a curto, médio e longo prazo, a partir das experiências dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação e das contribuições realizadas pelos coordenadores dos cursos de graduação.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo constitui um recorte da pesquisa intitulada O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, cuja investigação constitui-se como uma

pesquisa aplicada, uma vez que busca responder a um problema que se evidencia na prática do pesquisador no tocante à gestão universitária. Neste sentido, busca apresentar as informações coletadas, descrever e discutir os dados, com vistas a estabelecer o diálogo com os teóricos que abordam esta temática e contribuir para a construção de novos conhecimentos (LUDKE E ANDRÉ, 1986).

Para tanto, os procedimentos metodológicos se baseiam na pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, permitindo aos participantes expressarem suas percepções e representações (MINAYO, 2010; CRESWEL, 2010; TRIVINOS, 2012). Além disso, a pesquisa se delinea como Estudo de Caso, no qual se analisa uma unidade de forma aprofundada, podendo estudar os sujeitos ou uma instituição, organização ou comunidade, a partir da formulação da questão de pesquisa, definição das unidades de análise, elaboração de protocolo, coleta e análise dos dados e redação do relatório (YIN, 2015).

No que concerne às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a análise documental dos regramentos legais que normatizam as ações da Universidade, os questionários para caracterização dos sujeitos da pesquisa e a realização de entrevistas semiestruturadas com os secretários dos cursos de graduação do Departamento de Ciências Humanas – DCH VI, em Caetité, do Departamento de Educação – DEDC XII, em Guanambi e do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – DCHT XX, em Brumado, localizados no Território de Identidade, denominado como Sertão Produtivo.

Posteriormente, buscou-se apresentar alguns dados coletados no lócus da pesquisa, com onze entrevistados, referente às competências e percepções dos secretários dos cursos de graduação que atuam nos departamentos localizados no território de identidade Sertão Produtivo, no que tange à avaliação da política de capacitação realizada na UNEB.

Após as entrevistas realizadas com os secretários dos cursos de graduação nos Departamentos da UNEB, localizados em Guanambi, Caetité e Brumado, houve a transcrição e registro dos dados gravados, mediante a utilização de nomes fictícios com o objetivo de assegurar o anonimato dos participantes da pesquisa.

Os procedimentos de análise se basearam no Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), no qual os depoimentos individuais são sintetizados de acordo com as expressões chave, a fim de expressar o pensamento de uma coletividade e veicular uma representação de forma ampliada (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2006). De acordo com o ponto de vista dos autores Lefevre e Lefevre (2005), ao pesquisar acerca do pensamento de uma coletividade, considera-se a

opinião dos indivíduos, mediante uma perspectiva discursiva, na qual se discute um tema a partir de uma ideia central, conteúdos e argumentos.

Conforme discorrem os autores, a construção do Discurso do Sujeito Coletivo (DSCs) é redigido em primeira pessoa, realizando-se uma síntese dos sentidos semelhantes e complementares expressos por meio das expressões-chaves (E-Ch), que são transcrições literais do discurso, das ideias centrais (ICs) e ancoragens (ACs, referente a ideologias, valores e crenças).

Para a organização dos dados, inicialmente foi organizada uma tabela, denominada como Instrumento de Análise do Discurso (IAD1), apresentando as expressões chave (E-Ch), ideias centrais e ancoragens, na qual houve a descrição na íntegra das falas dos entrevistados. O segundo passo foi a elaboração de uma segunda tabela, chamada Instrumento de Análise do Discurso (IAD2), com a transcrição das expressões chave dos diferentes discursos, a fim de auxiliar a elaboração do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de uma coletividade (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Em seguida, foi necessário organizar as Expressões Chave (E-Ch) em sequência com a utilização de elementos conectivos a fim de estruturar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), apresentando parágrafos organizados como um todo. Por conseguinte, a última etapa foi apresentar o resultado da análise do discurso do sujeito coletivo, mediante a elaboração do quadro síntese e o comentário dos dados obtidos em cada questão. Conforme diz Lefèvre e Lefèvre (2005, p. 58), “o DSC pode ser visto como um ‘eu ampliado’, ou seja, como uma tentativa de reconstruir um sujeito coletivo que, como (primeira) pessoa coletiva, esteja veiculando uma representação ou um discurso com conteúdo ampliado”.

Assim, depreende-se que o DSC representa o pensamento de uma coletividade, no qual por meio de uma síntese, realiza-se o agrupamento de diversas maneiras de pensar e com sentidos semelhantes.

## **RESULTADOS E ANÁLISES**

Após a realização das entrevistas semiestruturadas com os secretários dos cursos de graduação, foi realizada a transcrição dos dados de acordo com os procedimentos éticos e preservando-se a identidade dos sujeitos pesquisados.

Com a análise dos dados, emergiram-se os Discursos do Sujeito Coletivo (DSCs), nos quais ficaram evidenciados as contribuições das ações de formação, o não-enquadramento de

servidores nos planos de carreira e a avaliação das políticas de capacitação destinadas aos secretários de Colegiado.

## **CONTRIBUIÇÕES DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO PARA O APRIMORAMENTO PROFISSIONAL**

Nas discussões realizadas por Zabalza (2004), a formação relaciona-se à própria pessoa, ao seu desenvolvimento e a realização individual, com enfoque subjetivo-inovador ou relaciona-se ao mundo exterior, quando se busca o que se deve saber, o que se deve aprender para o desenvolvimento da atividade profissional, tendo nesta perspectiva o enfoque objetivo-institucional. Este autor apresenta ainda outros dilemas existentes nos processos formativos relacionados à formação geral que permita a polivalência e mobilidade profissional ou mais especializada, preparando-se para a área, na qual se deseja atuar.

Quadro 6 - DSC 1: Contribuições das Ações de Formação

<b>DSC 1 – Contribuições das ações de formação</b>
Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação. Dentre os cursos ofertados pela PGDP, destaco o curso de Gestão Governamental e o Curso de Relações Interpessoais, pois ajudou a conhecer e a interagir com os colegas. Alguns cursos foram ofertados na modalidade EaD. Considero que os cursos não são suficientes, são oferecidos no mesmo horário de trabalho, inviabilizando a participação. E, até o momento, não teve um curso específico para a secretaria do Colegiado. Há algum tempo, ocorreram cursos relativos ao Sistema Sagres e sobre a caderneta eletrônica. Houve um curso à distância, bem interessante, mas percebi que o curso não era específico para secretário de Colegiado, era destinado para os coordenadores. Sugiro que a Universidade ofereça cursos relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho (NR 17), à postura adequada dos servidores e ao projeto Bem-Estar. Além disso, há a necessidade de saber manusear os extintores de incêndio (NR 23), pois a gente tem materiais elétricos, papel, almoxarifados.

Ao serem questionados acerca das contribuições dos cursos de formação desenvolvidos pela UNEB, os discursos ressaltam a importância destes eventos, entretanto salientam a necessidade do fortalecimento e melhor planejamento dos cursos de capacitação.

Além disso, sugeriram cursos relativos à Saúde do Trabalhador, com abordagem dos aspectos ergonômicos no trabalho, bem como a necessidade de conhecer Noções de Primeiros Socorros e sobre o manuseio de extintores de incêndio. Em seus relatos, tais profissionais demonstraram a pequena frequência de cursos destinados aos secretários dos cursos de graduação, na maioria das vezes, restritos apenas ao manuseio de Sistemas, com o Sagres.

O DSC1 ressalta que recentemente houve a proposição para os secretários dos cursos de graduação participarem de um curso na modalidade à distância, realizado em dois módulos, com propostas de realizar o estudo das Resoluções utilizadas no exercício das funções do Colegiado, discussões acerca do Currículo e outros procedimentos. Todavia, conforme discorre o discurso, os secretários não se sentiram contemplados, visto que era denominado como “Curso de Formação para Coordenadores de Colegiado”.

Percebe-se a existência de iniciativas que objetivam atender a formação dos secretários, mas observa-se a necessidade de se repensar como estas ações são planejadas e concretizadas no âmbito da Universidade, considerando-os como protagonistas de um papel importante desempenhado na Universidade. Evidencia-se que o curso proposto precisaria ter outra denominação a fim de contemplar os coordenadores e secretários de Colegiado e envolver melhor os participantes com as discussões nos fóruns destinados para este fim.

Ressalta-se que os secretários dos cursos de graduação precisam ser considerados e respeitados como sujeitos de um processo formativo que não se restringe ao ambiente da sala de aula, mas está evidente em todos os ambientes e setores da Universidade, desde as secretarias de Colegiado, Biblioteca, Secretaria Acadêmica, dentre outros.

De acordo com o DSC 1, muitas vezes, os cursos de formação são ofertados no mesmo horário e local de trabalho, dificultando a participação e o envolvimento dos secretários, tendo em vista as demandas do Colegiado e a necessidade de realizar o atendimento aos docentes e discentes. Neste discurso, evidenciam-se como sugestões, a adequação do período, no qual o curso será ofertado, a utilização da modalidade à distância e a necessidade de buscar estratégias que facilitem a participação destes profissionais nos cursos de formação.

## **NÃO ENQUADRAMENTO NO PLANO DE CARREIRA**

Dentre os entrevistados, há a presença do discurso de profissionais que não se enquadram no Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos, pois apesar de contribuírem há muitos anos com o desenvolvimento das ações da Universidade, não foram

enquadrados através da Lei 11.375/2009, que reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário e, por conseguinte, não se sentem reconhecidos pela Instituição.

Quadro 7- DSC 2: Não Enquadramento no Plano de Carreira

<b>DSC 2 – Não enquadramento no Plano de Carreira</b>
Os cursos ofertados não contribuíram, pois eu e outros colegas não nos enquadrámos no Plano de Carreira, não temos as vantagens que o técnico e o analista têm, ficando esquecidos. A gente desempenha o mesmo trabalho que os outros fazem, mas não é reconhecido, por isso não fiz nenhum destes cursos ainda.

Tais profissionais não se sentem motivados a participarem dos cursos de formação, uma vez que embora contribuam para a aprendizagem não há perspectiva de estímulo profissional e desenvolvimento na carreira e acréscimo nos vencimentos salariais.

Ao dialogar com o estudo realizado por Pinto (2018), o autor discorre sobre os regramentos legais que normatizam a carreira do técnico administrativo e aborda sobre a publicação da Lei nº 5.835/1990, que não incluiu o grupo de nível de apoio no reenquadramento dos servidores técnico-administrativos<sup>8</sup>.

O grupo de nível de apoio, definido pela Lei nº 5.835 de 1990 (BAHIA, 2018a), não foi incluído nesse reenquadramento e, por isso, constitui um grupo das universidades públicas do Estado da Bahia sem perspectiva de desenvolvimento na carreira, na medida em que carece de amparo legal que permita sua participação em processos avaliativos de desempenho funcional ou de reconhecimento de sua formação continuada para fins de promoção e progressão (PINTO, 2018, p 108).

---

<sup>8</sup> Lei nº 5.835/1990: classifica os servidores no grupo de nível de apoio (ensino fundamental); grupo de nível médio e o grupo de nível superior;

Lei nº 8.889/2003: reestrutura os cargos e os servidores passam a compor o grupo ocupacional de técnico específico, denominados como técnico universitário e analista universitário, com Plano de Carreira e Vencimentos e prevê o desenvolvimento mediante a certificação e avaliação;

Lei nº 9.429/2005: realiza a exigência do ensino médio para o técnico universitário e do ensino superior para o analista universitário.

Observa-se, então, com as discussões de Pinto (2018), a existência de equívocos existentes nas legislações da Bahia relativas a esta temática, que interferem negativamente na vida dos servidores, deixando marcas em sua trajetória pessoal e profissional. Depreende-se a importância de se contemplar os processos formativos não somente dos servidores técnicos e analistas universitários, mas também dos servidores de cargos comissionados, dos funcionários terceirizados e dos demais servidores que não se enquadraram no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos, mas executam ações semelhantes e contribuem para o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão.

### **AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DESTINADAS AOS SECRETÁRIOS DE COLEGIADO**

De acordo com Salles (2013, p. 68), ao discutir a avaliação “julga-se a estrutura de um contexto, de uma situação, de um fenômeno, ou mesmo de um objeto”, permitindo o aperfeiçoamento das ações e processos, mediante a descrição da realidade. O autor ressalta que é uma estratégia destinada a direcionar a instituição universitária, não se limitando às “dicotomias de atividade meio e atividade fim, ou acadêmico e administrativo”. Neste sentido, a avaliação precisa ser compreendida como estratégia de gestão, contribuindo para as mudanças e transformações nas práticas existentes na Universidade, bem como para a busca de solução frente aos desafios vivenciados pela gestão universitária.

Quadro 8 - DSC 3: Contribuições das Ações de Formação

<b>DSC 3 – Contribuições das ações de formação</b>
Os cursos contribuem para a formação, mas precisam ser melhor desenvolvidos, pois não ocorrem com frequência. Nunca tive formação para secretário de Colegiado, somente ocorreu uma vez um curso sobre o Sistema Sagres e quando implementou o Sistema SEI não teve formação. Quando ocorreram cursos de como lidar com as pessoas, não achei muito proveitoso. Considero insuficiente a formação oferecida pela Universidade, porque deveria haver formação quando o secretário inicia sua função. Você aprende por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia. A formação não ocorre de forma continuada e não é direcionada para os secretários, é para os técnicos de forma geral. E as funções técnicas desempenhadas na Universidade são funções específicas. Avalio os cursos de forma positiva e acho que qualquer curso pode contribuir bastante, porque as pessoas precisam compreender que o conhecimento é ilimitado, que estamos em construção. Sem falar que estes momentos de formação contribuem também, para a socialização e a melhoria das relações interpessoais. Acho que precisam ter formações específicas que contemplem a função de secretário de Colegiado.

Os secretários ao serem solicitados para avaliar as ações de formação dos servidores técnico-administrativos e dos secretários de Colegiado, reconhecem a importância dos processos formativos, entretanto, ressalta que os mesmos ocorrem esporadicamente e que poderiam ser melhor planejados e organizados.

Nos discursos dos secretários, evidenciou-se que a falta de frequência da oferta dos cursos demonstram fragilidades presentes nos Planos de Capacitação e, algumas vezes, leva ao não reconhecimento da existência desta política na Universidade pelos servidores.

Pinto (2018) realiza estudo acerca das metodologias participativas no contexto da gestão de pessoas e o processo de elaboração dos Planos Anuais de Capacitação (PAC) em universidade *multicampi*. Discute-se sobre capacitação, apresenta os regramentos legais que normatizam a carreira dos servidores técnico-administrativos e apresenta proposições relativas ao planejamento participativo para a construção dos planos anuais.

Do mesmo modo, a quantidade de termos, ora colocados como sinônimos, ora com aplicações diferentes da capacitação, deixa margens para imprecisões que podem impactar no planejamento e elaboração dos planos e programas. Sendo assim, os documentos deixam de indicar o que exatamente cada unidade deve propor, solicitar ou realizar, seja um curso de curta ou longa duração, uma ação de educação formal ou informal, atividades pontuais de treinamento ou processos permanentes de formação (PINTO, 2018, p. 128).

Percebe-se, então, a necessidade de esclarecimentos relativos à formação e, por conseguinte, melhoria do planejamento, buscando-se a escuta dos sujeitos envolvidos no processo e, buscando contemplar os diversos setores que compõem a Universidade, dentre eles, as secretarias dos cursos de graduação. Nota-se que a falta de clareza e imprecisão dos documentos que normatizam a Universidade impedem a concretização de iniciativas mais efetivas para as ações dos secretários de Colegiado.

Os cursos ofertados pela gestão da Universidade são destinados aos servidores técnico-administrativos e buscam contemplar competências mais gerais e, não atendem, muitas vezes, às especificidades das secretarias dos cursos de graduação. Os secretários relatam que já ocorreram cursos com o objetivo de preparar para o manuseio do Sistema Sagres, entretanto, são cursos de curta duração e não realizam reflexões acerca de outras temáticas inerentes a esta função.

O DSC 3 relata que os secretários “aprendem por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia”, ratificando as discussões realizadas por Pineau (2003), atinentes a *autoformação*, ou seja, a busca de conhecimentos realizada por cada

indivíduo e a *heteroformação*, quando se realiza a aprendizagem mediante a interação com os colegas de trabalho e a *ecoformação*, refere-se à reciprocidade da formação com o meio ambiente, por meio da dimensão social e cultural.

Dessa forma, a perspectiva defendida hoje, relaciona-se à formação permanente buscando atender as necessidades de aprendizagem que ocorre durante toda a vida, na esfera pessoal e profissional.

Assim, a formação pode ocorrer mediante a realização de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, bem como atender outras modalidades de formação com cursos de aperfeiçoamento profissional que busquem orientar os secretários dos cursos de graduação em suas atividades e, sobretudo, na compreensão do contexto da universidade contemporânea. Ressalta-se, ainda, a necessidade de que as experiências de vida dos profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação sejam valorizadas e que as ações destes profissionais precisem estar de acordo com a missão da universidade pública.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das discussões apresentadas, percebe-se que a gestão universitária envolve diversos fatores e sujeitos que contribuem com a construção das instituições de educação superior ao longo dos anos e as transformações vivenciadas na sociedade contemporânea influenciam os modelos de gestão da universidade, considerando-se as relações entre universidade, estado e sociedade.

Discute-se, então, o percurso histórico percorrido pela gestão educacional no Brasil e na América Latina, contribuindo para a construção do paradigma multidimensional, baseado na articulação das dimensões econômica, pedagógica, política e cultural. Nesta perspectiva, valoriza-se a importância dos sujeitos envolvidos na educação, sejam estudantes, professores, administradores e demais profissionais e a relevância de que as instituições busquem construir seus próprios processos de gestão.

Ressaltam-se os conceitos de governança relacionada ao poder decisório, baseada na colegialidade e influenciada por fatores internos e externos que conduzem as ações nas instituições. Entretanto, questionam-se as dificuldades de se atingir o consenso entre interesses divergentes, devido às inúmeras relações de poder que permeiam as atividades desenvolvidas na Universidade. Dessa forma, acredita-se em uma nova perspectiva de gestão,

na qual as decisões são desenvolvidas “com as pessoas”. Todavia, nem sempre as decisões coletivas ocorrem concretamente, tornando-se necessário refletir sobre tais ações.

Ao considerar o contexto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), observa-se que os desafios se ampliam, em decorrência das especificidades da multicampia e das características singulares dos territórios de identidade do Estado, onde esta instituição está presente. Embora as decisões estejam fundamentadas na colegialidade em diferentes órgãos e conselhos deliberativos, nem sempre ocorre a escuta de todos os sujeitos que fazem parte da Universidade. Nesta perspectiva, depreende-se a importância de se realizar a escuta e socialização das experiências de diferentes segmentos, dentre eles os secretários dos cursos de graduação, permitido que ocorra o reconhecimento do papel destes profissionais para o desenvolvimento das ações na Universidade.

Quando questionados acerca das contribuições dos cursos de formação desenvolvidos pela UNEB, os discursos ressaltam a importância destes eventos, entretanto salientam a necessidade do fortalecimento e melhor planejamento dos processos formativos desenvolvidos na Universidade.

Ao serem solicitados para avaliar as políticas de capacitação da UNEB, salientaram as fragilidades quanto aos Planos executados na Universidade, os quais não apresentam frequência regular, sendo realizados esporadicamente e não contemplarem as especificidades dos setores, com atendimento das necessidades de aprendizagem das secretarias dos cursos de graduação.

Os relatos dos secretários de Colegiado permitem realizar um diagnóstico e percepção das políticas de formação dos secretários dos cursos de graduação, apresentando as ações que necessitam ser priorizadas nas políticas de gestão de pessoas da Universidade. Ao se conhecer os conhecimentos e experiências de tais profissionais, será possível levantar proposições e sugestões que possam orientar e trazer reflexões significativas para a elaboração de planos de formação continuada e para nortear as políticas desenvolvidas para estes servidores. Além disso, levanta-se o questionamento que todas as ações desenvolvidas na universidade dependem não somente do trabalho manual, mas, principalmente, do trabalho intelectual, pois nenhuma atividade está isenta dos processos reflexivos.

Portanto, acredita-se na importância de que toda a comunidade acadêmica, envolvendo docentes, servidores técnico-administrativos e discentes, se reconheçam como protagonistas na construção de uma universidade mais justa e igualitária e contribuam com as ações de ensino, pesquisa e extensão, possibilitando o diálogo com a sociedade.

## REFERÊNCIAS

BAHIA, **Lei nº 11.375/09**. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário. Diário Oficial do Estado. 05. fev. 2009. Disponível em: <http://www.uneb.br/pgdp/files/2010/07/>. Acesso em 11/10/2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto 15.143**, de 21 de maio de 2014. Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de Analista Universitário do Poder Executivo do Estado da Bahia. Disponível em: <http://www.uneb.br/pgdp/files/2014/05/Decreto-15143-Analista-Universitario1.pdf>. Acesso em: 11/10/2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto 15.144**, de 21 de maio de 2014. Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de Técnico Universitário do Poder Executivo do Estado da Bahia. Disponível em: [http://www.uneb.br/files/2014/05/decreto\\_15.144.pdf](http://www.uneb.br/files/2014/05/decreto_15.144.pdf). Acesso em: 11/10/2016.

COSTA, Patricia Lessa Santos. **Educação Superior e Desenvolvimento Social no Estado da Bahia: Um Estudo Sobre as Universidades Estaduais Baianas**. Temporalis. Brasília (DF), ano 12, n.23, p.171-204, jan./jun. 2012.

BALBACHEVSKY, Elizabeth; KERBAUY, Maria Teresa; FABIANO, Neylor de Lima. **A Governança universitária em transformação: a experiência das universidades públicas brasileiras**. 2016.

BARROSO, João. **Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: a distinção entre direcção e gestão**. In: Revista Portuguesa de Educação. Universidade do Minho, v. 8, n. 1, pp. 33-56, 1995.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27. ed. rev., ampl e atual., São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FIALHO, Nadia Hage. **Pesquisa em Educação**. Caderno de Pesquisa Esse In Curso. V.4, n. 7, p. 71-90, Dez, 2006.

FOLLETO, Paulo Renato; TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. **Especificidades da governança universitária: alguns aspectos.** In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.) *Gestão Universitária: os caminhos para a excelência.* Porto Alegre: Penso, 2013.

GESSER, Alano Grazielle; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas. **Governança Universitária: Contribuições Teóricas.** 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181109>>. Acesso em: 24 de nov. de 2018.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** 2.ed. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 2000.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante. **O sujeito coletivo que fala.** Interface. Comum, Saúde, Educação, v.10, n.20, p. 517-524, jul-dez/2006.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante. **Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

MICHAELIS. *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.* Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: março/2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização.* São Paulo: Atlas, 2011.

NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **Dilemas da Gestão em uma Universidade Estadual Multicampi: a implantação da Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI/UNEB).** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131927>> Acesso em: agosto de 2017.

PIMENTA, Lídia Boaventura. **Processo Decisório na Universidade Multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução.** Universidade Federal da Bahia (UFBA). Faculdade de Educação (Tese), 2007.

PINEAU, Gaston. **Temporalidades na formação: rumo a novos sincronizadores.** Trad. Lucia Pereira de Souza, 1.ed. São Paulo: Triom, 2003.

PINTO, Kleber Monteiro. **Capacitação, participação e reconhecimento social:** Um estudo de caso sobre o planejamento da capacitação do técnico administrativo da Universidade do Estado da Bahia. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Dissertação (Mestrado Profissional), 2018.

SALLES, Paulo Eduardo Marcondes de. **A autoavaliação: processo a serviço da gestão estratégica.** In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.) Gestão Universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

SANDER, Benno. **Gestão da Educação na América Latina:** construção e reconstrução do conhecimento. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.

SAGRES. Disponível em: <<http://novosite.tecnotrends.com.br/produtos/academico/>>  
Acesso em: 14/01/2019.

SILVA, Joelma Boaventura da. **Colegiado de curso de graduação na modalidade presencial da Universidade do Estado da Bahia: diagnóstico.** Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Dissertação (Mestrado Profissional), 2015.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. 21. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

UNEB, Conselho Universitário (Consu). **Regimento Geral da UNEB.** Aprovado pela Resolução nº 864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012).

\_\_\_\_\_, **Regimento Interno dos Departamentos da UNEB.** Aprovado pela Resolução nº 1.017/2013. Disponível em: <<http://www.uneb.br/valenca/dedc/files/2014/04/1017-CONSU-Resolucao-Regimento-Departamentos-UNEB.pdf>>. Acesso em: 11/10/2017.

\_\_\_\_\_, **Plano de Desenvolvimento Institucional, 2013-2017.** Disponível em: [http://www.uneb.br/files/2015/03/pdi\\_uneb.pdf](http://www.uneb.br/files/2015/03/pdi_uneb.pdf). Acesso em 11/10/2016.

\_\_\_\_\_, **Anuário da UNEB em Dados, 2015 – Base 2014.** Salvador: EDUNEB, 2015.

\_\_\_\_\_, **Relatório Final do Trabalho da Comissão Interna: Pauta Interna de Reivindicações – Categoria – Servidores Técnicos.** Portaria nº 2.522/2015.

\_\_\_\_\_, **Proposta de Programa de Qualificação dos Técnicos-Administrativos da UNEB**. Portaria nº 2.462/2016.

\_\_\_\_\_, **História da UNEB**. Disponível em: <http://www.uneb.br/institucional/a-universidade/>> Acesso em: jan. 2018.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## CAPÍTULO 4

### A FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Sueli Barros da Cruz Chaves<sup>9</sup>  
Marcius de Almeida Gomes<sup>10</sup>

#### Resumo

Os processos formativos permeiam a vida do indivíduo, desde a infância até a idade adulta, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e está presente em diversos ambientes, dentre eles, a Universidade. Neste sentido, tais discussões relacionam-se com as lutas em prol de uma política de formação dos técnico-administrativos da UNEB, considerando a sua importância para o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão. Desta forma, este artigo pretende apresentar os conhecimentos e as experiências dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação que orientam a formação continuada na Universidade *multicampi*. Para tanto, utilizou-se como procedimentos metodológicos o Estudo de Caso, com abordagem exploratória e descritiva e a realização de entrevistas semiestruturadas, cujos dados foram analisados por meio do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Nesta perspectiva, estas discussões objetivam realizar reflexões buscando responder às perguntas: Quais as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação? De que maneira os conhecimentos e as experiências dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação contribuem com a sua formação continuada na Universidade *multicampi*? Portanto, observou-se a importância de se realizar a escuta dos secretários dos cursos de graduação, que ao socializarem seus conhecimentos e proposições contribuem com a elaboração dos planos de formação continuada, a partir dos diálogos de suas práticas cotidianas e das singularidades presentes no território de identidade Sertão Produtivo.

**Palavras-chave:** Conhecimentos. Experiências. Proposições. Formação Continuada.

#### INTRODUÇÃO

Vive-se em um novo contexto histórico, com diversas transformações, sociais, políticas e econômicas, que influenciam as ações das universidades públicas e põe em voga a necessidade de reconfiguração destas instituições. Além disso, nas últimas décadas ocorreu a

---

<sup>9</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC). Universidade do Estado da Bahia – DEDC Campus XII. E-mail: [schaves@uneb.br](mailto:schaves@uneb.br).

<sup>10</sup> Professor Titular da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – DEDC Campus XII. Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC). E-mail: [magomes@uneb.br](mailto:magomes@uneb.br)

expansão do acesso dos jovens à educação superior, trazendo a necessidade de que os profissionais estejam preparados para vivenciarem estas mudanças. Percebe-se, então, a relevância da formação dos profissionais desta etapa da educação para exercerem o seu papel e contribuírem para que a Universidade realize o cumprimento de seus objetivos.

Conforme discute Pineau (2003), a luta constante do indivíduo em relação ao tempo, relaciona-se com a formação permanente, que ocorre desde a infância, juventude, idade adulta e outras fases. Não se restringe às aprendizagens escolares e institucionais, mas apresenta uma conotação individual e social, uma vez que não depende somente da aprendizagem de cada indivíduo, mas apresenta uma dimensão social, a partir da aprendizagem que ocorre na interação com os pares.

Na perspectiva de Zabalza (2004), o sentido formativo é inerente à função da Universidade, relacionando-se ao crescimento e aperfeiçoamento das pessoas, a construção de si mesmo, com implicações para a mudança de atitude e desenvolvimento da autonomia. De acordo com suas discussões, implica no desenvolvimento pessoal, aquisição de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e, por conseguinte, no enriquecimento de experiências.

Embora a gestão da Universidade do Estado da Bahia esteja engajada e preocupada em desenvolver políticas de formação voltadas para os servidores técnico-administrativos, muitas vezes, as especificidades dos setores da Instituição não são contempladas, como ocorre com as secretarias dos cursos de graduação. Desta forma, ressalta-se a importância dos colegiados dos cursos, uma vez que realizam contato com os estudantes universitários, considerados o motivo de existência das instituições. Além disso, orienta os estudantes quanto aos procedimentos acadêmicos e administrativos na Universidade e, quanto, às matrículas, disciplinas ofertadas e outros trâmites necessários no decorrer da graduação. Desta forma, é evidente a necessidade de que os secretários tenham uma formação que contemple as demandas vivenciadas neste Setor.

Com base nos estudos de Pineau (2003), Zabalza (2004) e outros teóricos, este artigo apresenta os discursos dos secretários dos cursos de graduação da UNEB do território Sertão Produtivo, buscando responder às seguintes questões: Quais as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação? De que maneira os conhecimentos e as experiências dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação contribuem para a sua formação continuada na Universidade *multicampi*?

Diante do exposto, este artigo busca compreender as demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, a fim de realizar proposições relativas à formação dos profissionais, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e experiências, com o intuito de elucidar as vozes destes profissionais, os desafios por eles vivenciados e a socialização de saberes.

## **REFLEXÃO SOBRE OS PROCESSOS FORMATIVOS**

Como defende Zabalza (2004), o sentido formativo constitui em um dos aspectos essenciais da universidade e, relaciona-se ao crescimento e ao aperfeiçoamento das pessoas, com a perspectiva de formação contínua, baseando-se no que Foucault denomina como “tecnologia do Eu”, cujos processos objetivam a construção de si mesmo, decorrentes dos conteúdos e processos formativos.

A referência à “formação” foi mais frequente nos processos vinculados à formação profissional [...] Poderia se dizer que, em sua acepção mais habitual, ela remete a um processo de preparação às vezes genérica, às vezes especializada, com a intenção de capacitar os indivíduos para a realização de certas atividades (ZABALZA, 2004, p.38).

Este autor ressalta, ainda, que o conceito de formação pode ser utilizado equivocadamente, com acepção de “modelar, dar forma aos indivíduos”. Ou, também, no sentido de conformar, “renunciando a qualquer ideia própria, à autonomia e à crítica” (ZABALZA, 2004. p. 40).

Com base em Zabalza (2004), é possível inferir que o sentido do termo formação ultrapassa os significados apresentados nos dicionários e a mera aquisição de habilidades profissionais, mas requer mudança de atitudes e construção da autonomia. Conforme explicita este autor, a formação realizada na universidade vincula-se ao desenvolvimento pessoal e profissional, aproximando-se dos caminhos formativos e dos quatro pilares da educação: “aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver”, apresentados por Jacques Delors (2003) no Relatório para a UNESCO, da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Nesta perspectiva, Zabalza apresenta os conteúdos formativos e suas respectivas dimensões no Quadro 9.

Quadro 9 - Conteúdos formativos

<b>CONTEÚDOS FORMATIVOS</b>	
<b>DIMENSÕES</b>	
Possibilidades de desenvolvimento pessoal	Crescimento pessoal equilibrado; Aprimoramento das capacidades básicas do indivíduo; Enriquecimento da autoestima.
Conhecimentos	Saber mais e ser mais competente como resultado do processo formativo contínuo. Englobam cultura básica geral, cultura acadêmica e cultura profissional.
Habilidades	Desenvolvimento da capacidade de intervenção por parte dos indivíduos formados. Podem ser genéricas e especializadas.
Atitudes e valores	Refere-se à forma de orientar o trabalho.
Enriquecimento das experiências	Oportunidade de ampliar o repertório de experiências dos indivíduos participantes.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, conforme Zabalza (2004)

O quadro acima demonstra os conteúdos formativos apresentados por Zabalza (2004), que se relacionam às possibilidades de desenvolvimento pessoal, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e enriquecimento de experiências.

Pineau (2003, p. 24) discorre sobre a relação existente entre o tempo e a formação permanente, relacionando-a com a evolução humana. De acordo com o autor, no decorrer da história, o uso do tempo constitui o “desafio de lutas sociais e individuais para a vida, a sobrevivência e o desenvolvimento”. Neste sentido, realiza as suas discussões relativas ao tempo numa perspectiva filosófica e social, questionando o que ele denomina como esquizocronia, ou seja, a doença dos tempos modernos com o esvaziamento de sentidos. Busca-se com a formação permanente atribuir significado ao tempo formador, ou seja, atribuir sentido à vida.

O aprendizado ao longo da vida não pode se limitar aos aprendizados escolares, profissionais e institucionais. Esta introdução do aprendizado na totalidade proporciona o aprendizado desta totalidade, que não é nem um dado nem a soma das partes, mas uma ausência na base do devir vital. Este devir nunca está concluído nem completamente formado. Ele está pontuado de acontecimentos e descontinuidades, mas também de cotidiano repetitivo que pode ser uma maior barreira se seu aprendizado não extrair dele as potencialidades (PINEAU, 2003, p.180).

De acordo com Pineau (2003), o surgimento do termo formação apareceu inicialmente no século XII na língua francesa. Ressalta que alguns estudiosos restringem a formação ao setor profissional, referência que ocorreu em 1939 para denominar centros de formação profissional. Todavia, expõe ainda, que Gaston Bachelard utilizou esta expressão para nomear um de seus principais trabalhos intitulados “A formação do espírito científico”. Sobre este vocábulo, Pineau (2003, p. 152), esclarece “O termo formação tem, assim um prolongamento muito grande, que desde meados do século XIX acompanha as pesquisas sobre a evolução”. Desta forma, a formação constitui função vital para a vida humana, aparecendo de forma distinta nos diferentes períodos da vida, desde a infância, juventude, idade adulta e outras fases. De acordo com as discussões de Pineau (2003), ele denomina como cronoformação ao processo no qual o ser humano está em constante e permanente processo de formação.

Em suas discussões, Pineau (2003) apresenta os conceitos de autoformação, referente a formação de si mesmo com a aquisição de saberes e comportamentos, de heteroformação, decorrente da aprendizagem com o outro, seja no ambiente familiar, nas escolas e outros ambientes e o conceito de ecoformação, que se refere à reciprocidade da formação do meio ambiente, por meio da dimensão social e cultural. “É só sabendo como o meio ambiente nos forma, nos põe em forma, que saberemos como formar um meio ambiente viável, suportável e vital” (PINEAU, 2003, 157-158).

Dessa forma, poder-se-ia adotar a perspectiva de formação permanente buscando atender as necessidades de aprendizagem que ocorre durante toda a vida, na esfera pessoal e profissional. No que concerne à formação continuada, diz respeito à educação formal, que pode ocorrer mediante a realização de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, bem como atender outras modalidades de formação com cursos de aperfeiçoamento profissional que busquem orientar os (as) secretários (as) dos cursos de graduação em suas atividades e, sobretudo, na compreensão do contexto em que a universidade está inserida nos dias de hoje.

Ressalta-se, ainda, a necessidade de que as experiências de vida dos profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação sejam valorizadas e que as ações destes profissionais precisam está de acordo com a missão da universidade pública.

Outros desafios apresentados para a viabilização dos processos formativos foram apresentados por Sapper e Coronel (2016), no artigo intitulado A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, ao abordarem acerca da efetividade dos cursos de capacitação destinados aos servidores técnico-administrativos, promovidos por esta instituição, no campus de Frederico Westphalen-RS. Os autores buscam identificar as principais características do processo de capacitação e a percepção dos servidores quanto à aplicabilidade no ambiente de trabalho, verificando que alguns fatores influenciam o processo de capacitação como a disponibilidade ou não de instrutores, a distância entre as unidades universitárias descentralizadas e a sede, a variedade de setores e cargos que demandam capacitação, além da limitação de recursos orçamentários. Os autores identificaram que existem aspectos dos cursos de capacitação que precisam ser aperfeiçoados, a fim de influenciar positivamente nas atividades desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos da UFSM.

Nascimento e Piñeiro (2013) aborda acerca do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC/ UNEB), com a finalidade de discutir a relação entre a inovação e o mestrado profissional (MP), com contribuições relativas às potencialidades inovadoras destes cursos *stricto sensu* para a formação dos sujeitos.

Como se vê, observa-se a experiência relatada por Sapper e Coronel (2016), com os fatores que interferem negativamente nos processos de capacitação como a falta de disponibilidade de instrutores e a distância geográfica entre as unidades universitárias, bem como a experiência apresentada por Nascimento e Piñero (2013), relacionada ao Mestrado Profissional GESTEC, que se destaca em decorrência das inovações nos aspectos relativos à Gestão Educacional e Tecnologias aplicadas à Educação. Entretanto, ressalta-se que nem todos os servidores técnico-administrativos tem acesso a esta experiência inovadora do Mestrado Profissional, principalmente a grande maioria dos profissionais dos Departamentos do interior.

## **FORMAÇÃO NOS DOCUMENTOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA – UNEB: UMA ABORDAGEM CONTEXTUAL**

O Plano Estratégico da UNEB, elaborado em 2006 e revisado em 2013, apresenta metas a serem alcançadas até o ano de 2025, buscando se constituir como “Instituição Referência na Produção de Conhecimento no Nordeste do Brasil”. Neste sentido, a Universidade apresenta como missão contribuir para o desenvolvimento do Estado da Bahia com a produção e socialização de conhecimentos e a formação do cidadão, tendo como objetivos gerais construir uma Gestão Institucional Eficiente e realizar a Produção Continuada de Conhecimento. Por sua vez, estes objetivos se desdobram em busca de uma estrutura coesa, pessoal estimulado, excelência em pesquisa e acessibilidade de informações.

Este documento aborda a formação na perspectiva de educação permanente e continuada, que atenda às exigências futuras, mediante o desenvolvimento da criatividade com o uso de novos métodos de trabalho, capacidade de explorar potencialidades, domínio em tecnologias da informação, maior investimento na pós-graduação *stricto sensu*, capacidade de relacionamento entre os membros da comunidade acadêmica entre si e com a sociedade (UNEB, 2013).

O Programa de Gestão (ProGest 2018-2021) apresenta as ações necessárias a serem desenvolvidas na Universidade a fim de buscar atingir as metas propostas no PDI, orientando a gestão universitária. Baseia-se em documentos que normatizam a educação superior no Brasil, como o Plano Nacional de Educação (2014-2024), Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG 2011-2020), Programa de Extensão Universitária, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), Plano Estadual de Educação (2016-2026) e documentos internos como Estatuto e Regimento da UNEB e Plano de Ações Prioritárias (PAP).

O documento supracitado propõe ações a serem desenvolvidas durante o período de gestão, sendo estruturado em 13 dimensões, 62 metas, relacionadas ao PDI, que se subdividem em 149 ações. Desta forma, “foram propostas ações táticas, indicando os responsáveis, a articulação necessária, previsão orçamentária a fim de realizar o acompanhamento e avaliação das respectivas ações” (UNEB 2018, p. 17). Ressalta-se que as dimensões se relacionam à Graduação, Pós-Graduação, Extensão, Pesquisa e Inovação, Internacionalização, Gestão e Organização, Gestão de Pessoas, dentre outras.

Para este estudo, atentar-se-á para as ações planejadas no que se refere à Gestão de Pessoas, que apresenta as seguintes metas:

META 32 – Promover a composição e renovação dos quadros de pessoal para desenvolver as atribuições da Universidade.

META 33 – Avaliar e redimensionar a relação docente-discente-curso-estrutura curricular-pesquisa-extensão-gestão.

META 34 – Ampliar a destinação de vagas a servidores técnico-administrativos em programas de pós-graduação *stricto sensu* na modalidade profissional.

META 35 – Implementar programa institucional de valorização, profissionalização e promoção de qualidade de vida dos servidores da Universidade.

**Setor responsável**

META 36 – Implantar o Programa de Qualificação do Técnico Administrativo.

META 37 – Criar o Programa de Formação para Docência Universitária.

META 38 – Atualizar a política de gestão das residências docentes (UNEB, 2018, p. 53-55).

Observa-se, então, que a Gestão Universitária da UNEB procura recompor o quadro de servidores técnico-administrativos, buscando a autorização para realizar concurso público, a formação destes servidores mediante a reserva de vagas nos programas de pós-graduação na modalidade profissional, implementação do programa de qualidade de vida e o Programa de Qualificação do Técnico-Administrativo. Embora, muitas vezes estas ações ficam prejudicadas em decorrência da redução dos repasses financeiros pelo governo, inviabilizando o cumprimento de tais metas.

## **O RECONHECIMENTO DOS SECRETÁRIOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

Percebe-se que na atuação dos secretários dos cursos de graduação está presente a falta de reconhecimento, pois não se dimensiona a importância destes profissionais para o funcionamento dos cursos na Universidade e pelo papel que desempenham. Não se reconhece a sua importância, mas os Colegiados de Cursos de Graduação não funcionam sem este profissional, pois são eles que realizam a mediação com os estudantes, escutando as suas demandas e orientando-os durante o período em estão na Universidade. Infelizmente, muitas vezes, são invisibilizados pela gestão da Universidade, tanto da Administração Central, como a nível Setorial.

Trevisan (2014) realiza estudo sobre o sentido do processo formativo e a reflexão sobre os seus fundamentos, elucidando questões relativas ao reconhecimento e ao respeito pela diferença. As suas discussões relativas ao reconhecimento social ou reconhecimento das

diferenças baseiam-se nos estudos de Hegel, entre os séculos XVIII e XIX e também nas discussões de Axel Honneth.

Mas o que significa o reconhecimento? Segundo Honneth (2007), o reconhecimento é uma atitude prévia de aceitação de determinadas qualidades ou capacidades de outras pessoas e de si próprio na relação do homem consigo mesmo, com os outros e com o mundo. Há uma postura de apoio e de reconhecimento que precede a todas as outras, e conseqüentemente tem de decorrer de seu esquecimento a reificação, isto é, a atitude objetivante de apreensão neutra da realidade. Neste sentido, Honneth retoma Hegel para dizer que o indivíduo forma a sua própria identidade através de três etapas básicas de reconhecimento: o amor, o direito e a solidariedade (TREVISAN, 2014, p. 18).

Neste sentido, Honneth (2007, apud TREVISAN, 2014) aborda que a inexistência de reconhecimento social origina os conflitos sociais, decorrentes da falta da autoconfiança, de direitos ou de acesso à justiça, que atinge o autorrespeito, a ausência de estima social e a autorrealização.

Fuhrmann (2013) ao abordar sobre Axel Honneth expõe que a Teoria do Reconhecimento se baseia nos estudos da formação da identidade de Mead e na concepção de reconhecimento social, de Hegel. Nesta perspectiva, Honneth expõe que a identidade dos indivíduos se baseia no processo intersubjetivo por meio do reconhecimento, que se dá em três dimensões relacionadas ao amor, ao direito e solidariedade.

“Os indivíduos e grupos só formam suas identidades e são reconhecidos quando aceitos nas relações com o próximo (amor), na prática institucional (justiça/direito) e na convivência em comunidade (solidariedade)” (FUHRMANN, 2013, p.87).

Em suas discussões, Pinto (2018) discute sobre os desafios vivenciados pelos servidores técnico-administrativos da UNEB no âmbito da capacitação, participação e reconhecimento social. Ao estudar a presença das metodologias participativas na elaboração dos Planos Anuais de Capacitação, ressalta a falta de interesse e engajamento destes servidores nos cursos realizados e a necessidade de reconhecimento social, que perpassa pelo atendimento de necessidades financeiras que atendam a uma vida digna e se relaciona aos aspectos culturais.

Trevisan (2014) questiona a relação da ideia do reconhecimento para os sistemas de ensino, ressaltando que a legislação educacional a esvaziou de sentido ao reduzi-la aos conhecimentos técnicos e práticos, não considerando a educação em seu sentido amplo.

Ressalta-se a importância do reconhecimento dos secretários dos cursos de graduação, numa esfera pessoal e profissional, permitindo o engajamento destes profissionais com os objetivos institucionais. Torna-se imprescindível que os secretários reconheçam a importância da autoconfiança, do autorrespeito e da autorrealização, conforme discorre Axel Honneth, na Teoria do reconhecimento social e intersubjetivo.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa em educação apresenta especificidades devido à diversidade de teorias, enfoques e procedimentos utilizados na compreensão dos problemas, por isso torna-se imprescindível a escolha dos procedimentos considerados mais adequados para a investigação do objeto em estudo. Desta forma, as temáticas relacionam-se ao processo educativo, a infraestrutura das instituições, as realidades sociais, os sujeitos e as políticas educacionais, cujas temáticas precisam ser estudadas com base em princípios epistemológicos e com a reflexão da contribuição destes estudos para a construção do conhecimento (GATI, 2002; FIALHO, 2006).

Gatti (1999) ressalta a importância da pesquisa aplicada para o campo da educação, uma vez que busca investigar problemas que emergem da realidade dos processos de gestão e do cotidiano educacional, trazendo discussões e proposições para a solução dos desafios vivenciados pela Instituição.

No propósito de buscar uma investigação imersa na realidade, esta pesquisa se baseia na abordagem qualitativa, tendo em vista que o pesquisador observa o comportamento e as atividades dos sujeitos no ambiente e realiza os registros de aspectos relevantes para seu objeto de estudo. Neste sentido, ocorre a interação entre a realidade e o sujeito, com suas percepções e representações e a atribuição de significados pelo pesquisador. (CRESWEL, 2010; MINAYO, 2010).

Desta forma, os procedimentos metodológicos se baseiam na pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, permitindo aos participantes expressarem suas percepções e representações (MINAYO, 2010; CRESWEL, 2010; TRIVINOS, 2012). Além disso, a pesquisa se delinea como Estudo de Caso, no qual se analisa uma unidade de forma aprofundada, podendo estudar os sujeitos ou uma instituição, organização ou comunidade, a partir da formulação da questão de pesquisa, definição das unidades de análise, elaboração de protocolo, coleta e análise dos dados e redação do relatório (YIN, 2015).

Numa primeira etapa, foi realizada a pesquisa exploratória, com a consulta de artigos e livros que abordam a temática em estudo. Posteriormente, houve a consulta às fontes documentais relativas aos regramentos legais da Universidade, como o Regimento Geral da UNEB, Regimento Interno dos Departamentos, Plano de Ações Prioritárias (PAP), Plano de Desenvolvimento Institucional, Anuário da UNEB em números, Planos de Capacitação, dentre outros, os quais são amplamente divulgados no site da Instituição.

Em seguida, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas, cuja técnica permite aos participantes da pesquisa a possibilidade de se expressarem de forma livre e espontânea a partir de questões baseadas em teorias e hipóteses relativas ao objeto de estudo. Dessa forma, elucidam-se interrogativas aos sujeitos para se expressarem livremente com base nas perguntas realizadas (TRIVINOS, 2012).

Na perspectiva de Minayo (2010, p. 64), a entrevista é a estratégia mais utilizada no trabalho de campo e constitui como uma conversa ou interlocução realizada por iniciativa do entrevistador, tendo como “objetivo construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo”. De acordo com a autora, a análise das entrevistas precisa levar em consideração o contexto de sua produção e complementada por informações realizadas no decorrer do processo de observação participante.

Posteriormente, buscou-se apresentar alguns dados coletados no lócus da pesquisa, com onze entrevistados, relacionadas às competências dos secretários dos cursos de graduação, com abordagem das atividades relacionadas à dimensão acadêmica e das atividades técnico-administrativas, dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, conhecimentos que consideram prioritários no exercício da função e proposições a serem consideradas nos processos de elaboração dos momentos formativos.

Após as entrevistas realizadas com os (as) secretários (as) dos cursos de graduação nos Departamentos da UNEB, localizados em Guanambi, Caetité e Brumado, houve a transcrição e registro dos dados gravados, mediante a utilização de nomes fictícios com o objetivo de assegurar o anonimato dos participantes da pesquisa.

Os procedimentos de análise se basearam no Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), no qual os depoimentos individuais são sintetizados de acordo com as expressões chave, a fim de expressar o pensamento de uma coletividade e veicular uma representação de forma ampliada (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2006). De acordo com o ponto de vista dos autores Lefèvre e Lefèvre (2005), ao pesquisar acerca do pensamento de uma coletividade, considera-se a

opinião dos indivíduos, mediante uma perspectiva discursiva, na qual se discute um tema a partir de uma ideia central, conteúdos e argumentos.

Observa-se, então, que no discurso de cada sujeito encontram-se pensamentos que remetem à coletividade. Conforme discutem os autores, a construção do Discurso do Sujeito Coletivo é realizada em primeira pessoa e subdivide-se em diferentes fases, procurando identificar:

**Expressões-Chave (E-Ch):** são trechos selecionados do material verbal de cada depoimento, que melhor descrevem o seu conteúdo;

**Ideias Centrais (ICs):** expressões que apresentam sentido semelhante ou complementar;

**Ancoragens (ACs):** referem-se as ideologias, valores, crenças presentes nas respostas individuais ou grupais;

**Discursos do Sujeito Coletivo (DSCs):** que reúnem as expressões-chave (E-Ch), com ideias centrais (ICs) e ancoragens (ACs) com sentidos semelhantes ou complementares (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 22).

Para a organização dos dados, inicialmente foi organizada uma tabela, denominada como Instrumento de Análise do Discurso (IAD1), apresentando as expressões chave (E-Ch), ideias centrais e ancoragens, na qual houve a descrição na íntegra das falas dos entrevistados. O segundo passo foi a elaboração de uma segunda tabela, chamada Instrumento de Análise do Discurso (IAD2), com a transcrição das expressões chave dos diferentes discursos, a fim de auxiliar a elaboração do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) de uma coletividade (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

Em seguida, foi necessário organizar as Expressões Chave (E-Ch) em sequência com a utilização de elementos conectivos a fim de estruturar o Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), apresentando parágrafos organizados como um todo. Por conseguinte, a última etapa foi apresentar o resultado da análise do discurso do sujeito coletivo, mediante a elaboração do quadro síntese e o comentário dos dados obtidos em cada questão. Conforme diz Lefèvre e Lefèvre (2005, p. 58), “o DSC pode ser visto como um ‘eu ampliado’, ou seja, como uma tentativa de reconstruir um sujeito coletivo que, como (primeira) pessoa coletiva, esteja veiculando uma representação ou um discurso com conteúdo ampliado”.

De acordo com Lefèvre e Lefèvre (2005), o Discurso do Sujeito Coletivo constitui uma técnica de análise dos resultados de pesquisas qualitativas, em que os discursos-síntese expressam o pensamento de uma coletividade.

## **RESULTADOS E ANÁLISES**

### **COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS E TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS DAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

O Regimento Interno da UNEB, aprovado pela Resolução nº 1.017/2013, apresenta a estrutura organizacional da Universidade, com os seus diversos setores administrativos e deliberativos, bem como as atribuições dos profissionais que atuam na educação superior. Define o colegiado de curso em seu Artigo 6º como: “órgão setorial deliberativo, específico da administração acadêmica universitária, responsável pela coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação, sequenciais, dos programas de pós-graduação”. Posteriormente, no Artigo 19, apresenta as atribuições do Colegiado e aspectos relativos às competências dos coordenadores de Curso, os critérios para a eleição para este cargo e as orientações relacionadas às reuniões ordinárias e extraordinárias. Logo em seguida, no Artigo 23, apresenta as secretarias que compõem a estrutura dos Colegiados de graduação ou de programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, com as suas diversas competências.

Neste estudo, discutir-se-á acerca das secretarias dos cursos de graduação na modalidade presencial, abordando sobre as atividades desenvolvidas por estes profissionais. De acordo com o Regimento Interno dos Departamentos, regulamentado pela Resolução nº 1.017/2013, as competências das secretarias dos Colegiados relacionam-se, em sua maioria, com a dimensão administrativa. Todavia, as ações dos secretários de cursos de graduação ultrapassam as ações estabelecidas no referido Regimento, sendo evidenciada, também, a presença de ações de cunho acadêmico, tendo em vista o suporte realizado ao planejamento semestral, acompanhamento dos discentes, bem como a orientação aos estudantes no decorrer do período de matrícula e quanto à vida acadêmica estudantil, no tocante às disciplinas a serem cursadas e a outros aspectos relacionados à integralização curricular.

Quando os secretários foram questionados sobre as ações de cunho acadêmico, o Discurso do Sujeito Coletivo evidenciou o papel importante que exercem, uma vez que contribuem com o lançamento dos componentes curriculares no Sistema SAGRES, cuja

atividade não ocorre meramente de forma mecanicista, mas os secretários auxiliam os coordenadores, que tem a competência de planejar as disciplinas que serão ofertadas no semestre subsequente, juntamente com os demais membros do Colegiado.

Quadro 10 - DSC 4: Dimensão Acadêmica

<b>DSC 4: Dimensão Acadêmica</b>
<p>Em relação às atividades de cunho acadêmico, realizo o suporte para o planejamento dos componentes curriculares por semestre, acompanhamento dos fluxogramas das turmas, organização dos horários e das disciplinas. Também o suporte aos alunos em relação ao currículo do curso, quais as disciplinas que eles estão aptos a cursarem e a melhor forma deles cumprirem o fluxograma, de forma que tenham sua formação mais organizada. Realizo o acompanhamento do projeto do curso, por isso preciso conhecer o currículo e os componentes curriculares para realizar o lançamento. Os coordenadores planejam as disciplinas que serão ofertadas e a atribuição do secretário é lançar no sistema e ficar acompanhando durante o período de matrícula. Além destas atividades, recebo solicitações dos estudantes, como processos de atividade domiciliar, justificativa de falta, segunda chamada e outros. Participo das reuniões de Colegiado, elaboro atas e certidões de ata. Realizo o acompanhamento do estudante, desde quando ele entra, a partir do primeiro semestre, tanto na questão do cumprimento das disciplinas, quanto a orientação, quanto ao trâmite de processos. Realizo, ainda, o acompanhamento dos prazos estabelecidos no calendário acadêmico. Temos contato com a problemática do curso, conhecendo os componentes que precisam ser ofertados para atender aos estudantes que tenham pendência de disciplinas e estão prestes a serem jubilados. E, desta forma, o secretário não fica restrito às questões técnicas e as atividades de secretário, mas realiza outras ações relacionadas ao curso em que atua. Realizo uma triagem relacionada à vida acadêmica do discente, o que ele está cursando, se está seguindo a turma regular, quais são as pendências de componentes para realizar a integralização curricular. Realizo o lançamento das disciplinas no Sistema Sagres e o planejamento precisa está articulado com o trabalho da Secretaria Acadêmica. Eu acompanho a vida acadêmica do aluno, porque o nosso curso é diferenciado dos outros, pois não tem um componente obrigatório por semestre, é organizado por eixos. Preciso realizar o acompanhamento detalhado da vida acadêmica de cada discente, para realizar o planejamento do semestre. Acompanho a entrega de PIT e de RIT, planos de curso, entrega de cadernetas, documentos que são exigidos nos processos de Reconhecimento do Curso. Eu considero que as atividades acadêmicas ocorrem de forma indireta, fico conhecendo a organização didático-pedagógica, porque participo das reuniões, que discute o redimensionamento do currículo e, algumas vezes, toma a liberdade de até dar opiniões. Conheço a organização didático-pedagógica porque acompanho a vida acadêmica do aluno, não conhece a disciplina em si, tenho contato com o programa da disciplina por meio da interação com os professores e tem contato com os projetos de extensão. Eu considero que a presença dos conhecimentos acadêmicos ocorre de forma indireta por trabalhar no Colegiado.</p>

O registro no Sistema Sagres consta a inclusão dos dados relativos aos respectivos componentes curriculares, como carga horária total e semanal, professor e local da aula.

Entretanto, surgem diversos desafios decorrentes das dificuldades que circundam o planejamento, como por exemplo, falta de professor para as disciplinas a serem ofertadas, as quais dificultam o trabalho dos secretários e, por conseguinte, do Colegiado dos cursos de graduação, sendo necessário o empenho e diálogo para a solução dos desafios mencionados.

Evidenciou-se no DSC 4, a presença de outras competências de cunho técnico-administrativo dos secretários dos cursos de graduação, como o acompanhamento da entrega de documentos pelos docentes, como Planos Individuais de Trabalho (PIT), Relatórios Individuais de Trabalho (RIT) e Planos de Curso, bem como o acompanhamento do trâmite do processos de docentes e discentes e do calendário acadêmico, com os respectivos prazos e demandas.

A partir dos relatos, foi possível perceber que falta clareza quanto aos aspectos relativos à dimensão acadêmica que envolve a atividade dos secretários dos cursos de graduação, uma vez que as atividades de cunho técnico-administrativo estão mais evidentes em relação às demais atividades desenvolvidas por estes profissionais. Percebe-se a necessidade de realizar uma reflexão sobre a natureza formativa que os secretários de Colegiado desempenham ao atenderem e acolherem os estudantes que ingressam na Universidade, cujo ambiente é diferente do que é vivenciado no Ensino Médio.

Ao serem questionados se consideram importantes os conhecimentos sobre o currículo e sobre o Projeto Pedagógico do Curso no qual atuam, os discursos reconheceram que são essenciais estes conhecimentos, uma vez que contribuem para orientar corretamente os estudantes que procuram o Colegiado, no tocante às matrículas, às disciplinas a serem ofertadas, aos pré-requisitos, à integralização curricular, dentre outros. Além disso, os secretários contribuem para as ações desenvolvidas e organização de documentos, objetivando a Renovação e Reconhecimento dos Cursos de Graduação.

Quadro 11 - DSC 5: Conhecimento sobre o Currículo e Projeto Pedagógico do Curso

<b>DSC 5: Conhecimentos sobre o Currículo e Projeto Pedagógico do Curso</b>
Muito importante como, pois sem este conhecimento dificulta a atividade do secretário e a organização do seu trabalho, bem como o desenvolvimento das atividades técnicas. Toda a vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo currículo do Curso, sendo necessário para orientá-lo, em relação ao componente que deve matricular, ao cumprimento das atividades complementares. Acredito que a parte técnica no Colegiado não está dissociada da acadêmica. Como vou poder atender ao aluno, que chega com uma demanda de TCC, alguma coisa para ser resolvida, se não conhecer o projeto do Curso e sobre os projetos de pesquisa e extensão. As experiências no decorrer da graduação auxiliam na atuação no Colegiado, no

conhecimento do projeto pedagógico do curso e auxiliam na orientação aos alunos.

Como se vê, observa-se nos discursos, a presença marcante da dimensão acadêmica, que requer um trabalho não restrito às atividades manuais, mas necessita que esteja imbuído de ação-reflexão para realizar o atendimento e orientação aos discentes. Em relação à dicotomia entre trabalho manual e intelectual, Manfredi (1999, p.54) discorre:

Todo trabalho humano envolve tanto a mente quanto o corpo. O trabalho manual envolve o pensamento. Nenhum trabalho é tão completamente rotinizado que possa ser executado sem que se tenha alguma forma de organização conceptual. Da mesma forma, todo trabalho mental envolve alguma atividade corporal, a qual é, em muitos casos, um aspecto vitalmente importante desse trabalho (MANFREDI, 1999, p. 54).

Percebe-se que a divisão entre trabalho manual e intelectual está presente nas instituições públicas, principalmente nas universidades, entretanto Manfredi (1999) ressalta que todo trabalho envolve a utilização de conceitos e toda atividade desenvolvida exige o trabalho mental e corporal.

## **A FORMAÇÃO INICIAL E AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NAS SECRETARIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

A universidade é o lócus de construção do conhecimento e de formação de toda a comunidade acadêmica, que se desdobra nas ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Nas últimas décadas, tornou-se o lugar de diversos desafios que refletem as contradições da contemporaneidade e as influências de transformações sociais, políticas e econômicas que permeiam a sociedade global, conforme apontam diversos estudiosos (SANTOS E ALMEIDA FILHO, 2008; SGUISSARDI, 2009). Diante disso, torna-se fundamental a compreensão de tais desafios pelos profissionais que atuam na educação superior, sejam docentes ou servidores técnico-administrativos, para que possam atender as demandas impostas pela universidade contemporânea.

As discussões de Pinto (2018) ressaltam que o conceito de formação relaciona-se às iniciativas de educação formal, organizadas pelas instituições de ensino a partir dos cursos de pós-graduação e aborda, também, as iniciativas características da educação não-formal, que

corresponde a toda aprendizagem realizada nos cursos de capacitação, grupos, sindicatos, dentre outras.

Os discursos evidenciaram a importância da formação inicial dos secretários dos cursos de graduação para o desempenho das atividades no ambiente de trabalho, uma vez que corresponde à primeira experiência com a educação superior e devido ao contato com os procedimentos acadêmicos e administrativos, como conhecimento relativo à estrutura curricular e conceitos como trancamento parcial e total, aproveitamento de estudos, atividade domiciliar, dentre outros.

Quadro 12 - DSC 6: A formação inicial e as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação

<p align="center"><b>DSC 6 –A formação inicial e as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação</b></p>
<p>Eu acredito que contribuiu bastante, principalmente no meu caso, por atuar em um Colegiado do mesmo curso que eu realizei. O fato de vivenciar o cotidiano como estudante facilita para conhecer o curso, os professores e o fato de ter uma graduação e uma especialização amplia o nosso olhar sobre o trabalho no Colegiado, com questionamentos e melhor compreensão das atividades no Colegiado e apresentando um olhar diferenciado. Acho que os conhecimentos obtidos na Licenciatura ajudam a conhecer o projeto pedagógico do curso e a articulação das disciplinas. Além disso, os conhecimentos obtidos na graduação auxiliam a escrever e a realizar o atendimento aos estudantes. É necessário ter um curso de graduação e uma especialização, pois auxilia na elaboração de uma ata, de um e-mail, de um memorando, pois todos os conhecimentos são importantes. A minha primeira formação é na área de licenciatura e desenvolvo atividades no Colegiado prioritariamente técnicas, mas me ajuda a compreender a parte pedagógica do curso, a dinâmica de um curso de licenciatura e as demandas dos discentes. Estou cursando uma segunda graduação, que me auxilia a ter o conhecimento da parte administrativa da Universidade. O fato de ter cursado licenciatura permite que não me comporte de maneira técnica, mas procuro fazer uma relação de tudo que vivenciei na graduação e tudo que vivencio na minha prática como professora de Educação Básica. Não tem como eu desvincular estas minhas experiências da minha prática como secretária de Colegiado. A relação dos conhecimentos que tive no curso de graduação é o controle organizacional e as relações interpessoais que auxiliam o contato com os estudantes. A visão do secretário, do corpo administrativo, é uma visão tecnicista, como se fosse uma maquininha. Mas a gente precisa saber pensar o processo, saber pensar, o que é a Universidade, saber o significado desta instituição, e o seu papel na sociedade, além de saber o currículo, saber um pouco sobre os outros cursos de pedagogia, de letras... Meu curso de graduação me ajudou muito, me deu conhecimentos que me auxiliam na minha prática, como escrever um e-mail, a comunicação com docentes e discentes, pois é preciso saber o que se vai falar ou escrever, são coisas que você vai construindo com a experiência</p>

No DSC 6, observou-se que a maioria dos secretários trabalham no mesmo curso em que foram egressos, permitindo um contato maior com a dinâmica do referido curso e o conhecimento do corpo docente, facilitando a interação entre secretários e professores.

Os discursos demonstraram que os conhecimentos obtidos nos cursos de graduação auxiliam no desempenho das atividades desenvolvidas nas secretarias dos cursos de graduação, como as habilidades de escrita, as relações interpessoais, o conhecimento acerca dos documentos oficiais, como ata, memorandos, ofícios e outros. Além disso, conforme menciona o DSC 6, a formação em licenciatura contribui para a compreensão dos aspectos pedagógicos do curso, somando-se a estes conhecimentos, a busca constante por formação, mediante a realização da segunda graduação em Administração ou em outros cursos.

De acordo com o Edital nº 022/2010, republicado em 22 de outubro de 2010, em seu Anexo II consta o perfil profissiográfico dos cargos de analista e técnico universitário. Ressalta-se que na universidade as atividades administrativas e acadêmicas relacionam-se às ações de ensino, pesquisa e extensão e que os secretários, geralmente, em sua grande maioria ocupam o cargo de técnico universitário e, parte deles, ocupam cargos comissionados ou são servidores terceirizados.

Conforme a análise dos regramentos legais e as competências desenvolvidas, as atividades das secretarias de Colegiado deveriam ser desenvolvidas pelos Técnicos Universitários. Entretanto, muitas vezes são insuficientes as habilidades obtidas somente no Ensino Médio para o desempenho das funções exercidas pelos secretários dos cursos de graduação. Percebe-se, assim, a importância de que os secretários realizem cursos de graduação, seja licenciatura ou bacharelado, uma vez que amplia o universo de experiências e conhecimentos de tais servidores e contribuem para o desempenho de suas ações no Colegiado.

Fávero e Tauchen (2013) discutem a gestão da profissionalização dos docentes universitários tendo em vista os desafios impostos na formação do pesquisador-docente e do docente-pesquisador. Embora, o escopo deste estudo seja voltado para a formação dos profissionais que atuam na educação superior nas secretarias dos cursos de graduação, as discussões relativas à reprofissionalização podem se estender aos demais profissionais. Conforme discutem os autores:

Há um processo inicial de construção da identidade profissional, que passa por estudos sistemáticos da graduação, pela participação nas entidades de classe, pelas atividades profissionais em determinados setores, uma

regulamentação profissional que configura, com o passar dos anos, uma identidade profissional caracterizada por saberes, fazeres e formas de conviver (FÁVERO E TAUCHEN, 2013, p.237).

De acordo com estas discussões, o processo de profissionalização inicial não é suficiente para o desempenho das atividades profissionais ao longo da vida, sendo necessária a existência constante dos processos formativos, que podem ocorrer nos cursos de pós-graduação e na formação permanente. Além disso, aborda a necessidade de se construir a identidade profissional, permeada pelas experiências vivenciadas no ambiente de trabalho.

### **CONHECIMENTOS PRIORITÁRIOS PARA A FORMAÇÃO DOS (AS) SECRETÁRIOS (AS) DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

De acordo com as discussões de Zabalza (2004, p. 42-43), a formação traz a necessidade de realizar mudança de atitudes e permite a construção da autonomia, mediante “possibilidades de desenvolvimento pessoal, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e, por conseguinte, contribuindo para o enriquecimento de experiências”.

Neste sentido, este autor ressalta que a aquisição de novos conhecimentos permite saber mais e ser mais competente, englobando a cultura básica geral, cultura acadêmica e cultura profissional. Enquanto, a aquisição de habilidades permite o desenvolvimento da capacidade de intervir no ambiente de trabalho. Zabalza (2004) discute, ainda, que a formação permite desenvolver atitudes e valores, bem como vivenciar novas experiências.

Desta forma, ao serem questionados acerca dos conhecimentos que consideram importantes para o desenvolvimento das suas funções, os entrevistados relataram a importância de se conhecer as normas legais que orientam a UNEB, como Resoluções e outros Atos Administrativos, e a necessidade de orientação e esclarecimentos relativos a tais normatizações, visto que muitas vezes não é possível compreendê-las somente com a leitura.

Quadro 13 – DSC 7: Conhecimentos prioritários para a execução das ações na Secretaria de Curso de Graduação

<b>DSC 7: Conhecimentos prioritários para a execução das ações na Secretaria de Curso de Graduação</b>
Um dos conhecimentos mais importantes, é conhecer as normas legais da instituição. É algo que eu sinto necessidade e, que por vezes, dificulta o não conhecimento das normas, pois para cada ação que a gente desenvolve tem um instrumento normativo legal que direciona. Às vezes, a gente não tem o conhecimento, então precisa está buscando no dia a dia para

cada demanda nova que surge. Eu acho que a Universidade deveria institucionalizar cursos de formação contínua, voltados para os secretários de Colegiado, consultando os Colegiados quanto às demandas, pois muitas vezes, somos surpreendidos. Desta forma, acaba exigindo o perfil de secretário seja proativo e tenha iniciativa, para buscar por si a solução para os problemas. De quando atuo no Colegiado, participei somente de um curso de 8 horas, para aprender sobre o lançamento de disciplinas do Sistema SAGRES. Talvez, se tivessem cursos de formação que partissem das demandas e por região, facilitaria as ações dos secretários de Colegiado. Seria necessário o conhecimento de legislação da instituição e das resoluções, até mesmo para orientação dos docentes. Também, conhecimentos relativos à redação de atas das reuniões de Colegiado e conhecimentos relativos ao preenchimento do PIT e carga horária dos professores para orientar aos docentes. Preciso conhecer sobre o projeto pedagógico do curso para informar aos alunos e orientar quanto ao cumprimento das atividades complementares. Preciso ter conhecimentos relativos à tecnologia, porque o secretário lida com os sistemas, seja com o SEI e o Sagres, precisa também ter os conhecimentos administrativos, porque ele precisa secretariar a reunião, elaborar a ata, precisa saber modelos de construir os documentos administrativos. Então precisa ter conhecimentos tecnológicos e administrativos. Quando a gente chega ao Colegiado, não tem nenhum preparo. Nem que seja para ter noção do que vai fazer no sistema SAGRES, para orientar o planejamento. Então, isso é estressante ter que aprender na necessidade e fazendo. Acho que seria muito melhor se a gente tivesse um suporte. Outra questão é que você entra, sem ter a formação na questão administrativa, no que se refere a montagem dos processos, além de conhecimentos das portarias e resoluções. Então, creio eu, que o conhecimento necessário seria no que se refere à técnica, a dominar o sistema de trabalho, a computação, como Excel e Word, pois se a gente tiver uma ferramenta a mais, vai desempenhar melhor o trabalho. E, também, a questão do administrativo, referente a processos, resoluções, Regimento Geral, domínio de sistemas. Eu aprendi na prática os conhecimentos na área de informática, conhecimentos pedagógicos, sobre o currículo do curso para orientar os discentes quanto à matrícula nas disciplinas, quais os componentes os discentes precisam se matricular e orientar sobre o trancamento. Saber como funciona o curso é primordial e está atento às resoluções que estão em constante alteração. Preciso acompanhar o calendário acadêmico, porque o Colegiado trabalha muito com os prazos e saber o que significa o aproveitamento de estudos, o que é ACC, bem como conhecer as resoluções em relação a todos os processos, porque é o secretário que orienta os estudantes. Preciso realizar o atendimento ao aluno e acompanhar a vida acadêmica do discente, porque qualquer falha nossa, pode prejudicar a vida dele futuramente.

De acordo com o DSC 7 evidencia, os secretários indicaram como imprescindíveis a presença de habilidades como o registro das atas, referente às reuniões de Colegiado, buscando identificar as discussões e fatos que precisam ser descritos. Ressaltou-se, ainda, a habilidade para elaborar documentos, manuseio de recursos tecnológicos e programas como Word e Excel e conhecimentos sobre o Sistema SAGRES.

O corpus da pesquisa apresenta, também, a necessidade de apresentar conhecimentos acadêmicos, referentes ao currículo e ao Projeto Pedagógico do Curso, em que atua, possibilitando a orientação dos discentes quanto à matrícula nos componentes curriculares, pré-requisitos e esclarecimento relativos às atividades complementares (AACC). O DSC 7

demonstrou, ainda, a importância de se conhecer o calendário acadêmico para orientar aos discentes no que se refere aos prazos dos procedimentos acadêmicos realizados no decorrer do semestre letivo.

Percebe-se que o domínio destes conhecimentos e habilidades permitirão o atendimento e orientação aos discentes, evitando transtornos futuros relativos à integralização curricular e ao cumprimento das exigências estabelecidas nos currículos dos cursos de graduação.

### **PROPOSIÇÕES PARA A POLÍTICA DE FORMAÇÃO AOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO**

No corpus da pesquisa, os secretários apresentaram as proposições com o objetivo de contribuir com a política de formação da Universidade, dentre as quais se destacou a organização dos cursos de acordo com os territórios de identidade da Bahia ou Redes de Gestão Interdepartamental da UNEB, com a finalidade de economizar recursos financeiros e facilitar a logística dos processos formativos, seja por meio dos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* ou os cursos de capacitação.

Quadro 14 – DSC 8: Proposições para ações de formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação

<b>DSC 8 - Proposições para ações de formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação</b>
<p>No meu ponto de vista, a UNEB tem esta forma de organização em Redes por exemplo, seria uma alternativa utilizar esta organização para facilitar a otimização de recursos, o acesso, espaço físico, logística, pois acredito que a Universidade pode se organizar para ter maior eficiência e eficácia no investimento na formação. Além disso, incentivar as pessoas realizarem mestrado e doutorado. E, incentivar financeiramente a qualificação, pois pela nossa realidade salarial, a gente precisaria desse incentivo financeiro. Também, deveria haver a melhoria do salário. Eu acho que deveriam ser planejadas as atividades de capacitação com profissionais do Departamento, com aqueles que têm mais experiência. Realizar encontros regionais. Eu entendo que às vezes não tem recurso para a gente deslocar para Salvador. Mas, poderia realizar os encontros por polo. Acho que faltam esses cursos, esses encontros, falta ouvir os secretários, porque nossas atribuições são muitas. E a todo ano, são delegadas mais atribuições para o Colegiado e a gente aprende fazendo. Para contemplar as diferenças poderia regionalizar e para facilitar a participação, poderia ser parcialmente ou integralmente presencial, semipresencial ou a depender do foco do curso, poderia ser até mesmo completamente EAD. Ano passado, a universidade realizou uma pesquisa com todos os técnicos, perguntando quais as necessidades, o que poderia melhorar. Creio, que já vem ocorrendo esta preocupação da gestão, entretanto não se sabe por que não vem sendo implementadas da forma que deveria ser. Eu acho que hoje com a plataforma à distância</p>

seria uma solução ou cursos de extensão com carga horária maior que pudesse atender todas as pessoas. E tivesse momento de construção de trabalho acadêmico e publicação. Acho que tem as formações que acontecem em Salvador, que a gente precisa deslocar pra lá. Mas, também, deslocar os profissionais para o interior, ou aproveitar os profissionais da própria região, os próprios servidores com mais experiência para ministrar os cursos. Assim, deveria fazer um curso de capacitação presencial, para estarmos interagindo com os nossos colegas, para realizarmos as trocas de experiências.

A divisão do estado baiano em territórios ocorreu a partir dos estudos do pesquisador Milton Santos, com o objetivo de fomentar o desenvolvimento econômico do Estado. Inicialmente, o estado dividiu-se em 21 regiões administrativas, através da Lei Estadual nº 2.321/66, a fim de contribuir para a administração do estado. Por sua vez, o surgimento da UNEB está relacionado ao processo de organização das cidades e regiões do estado (COSTA, 2012).

Com o passar do tempo, a Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia (SEPLAN), reconhece a existência de 27 Territórios de Identidade no Estado, mediante a publicação do Decreto nº 12.354, de 25 de agosto de 2010, no qual conceitua o território:

O território 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, as instituições e um 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 (BAHIA, 2010, p.1).

Percebe-se, então, que a divisão do Estado em territórios de identidade tem como objetivo viabilizar políticas públicas em diversas áreas como saúde, educação e economia, constituindo-se como uma importante estratégia de planejamento participativo na Bahia e reconhecendo a diversidade cultural e as especificidades de cada região do estado.

A organização em Redes de Gestão Interdepartamental ocorre no âmbito da Universidade do Estado da Bahia e foi proposta no Plano Estratégico, elaborado em 2006 e revisado em 2013, trazendo a necessidade de realizar uma regionalização flexível e coesa.

Assim, foram criadas as Redes de Gestão Departamental – Redes, que representam hoje uma verdadeira proposta de mudança da cultura organizacional da UNEB, ainda caracterizada em demasia pelo isolamento dos seus departamentos nas diversas regiões baianas. Focando a rede – estabelecida a partir de afinidades territoriais, culturais, políticas, econômicas e sociais - como instrumento capaz de potencializar as ações dos departamentos, tal modelo dá prioridade à gestão por resultados e à busca

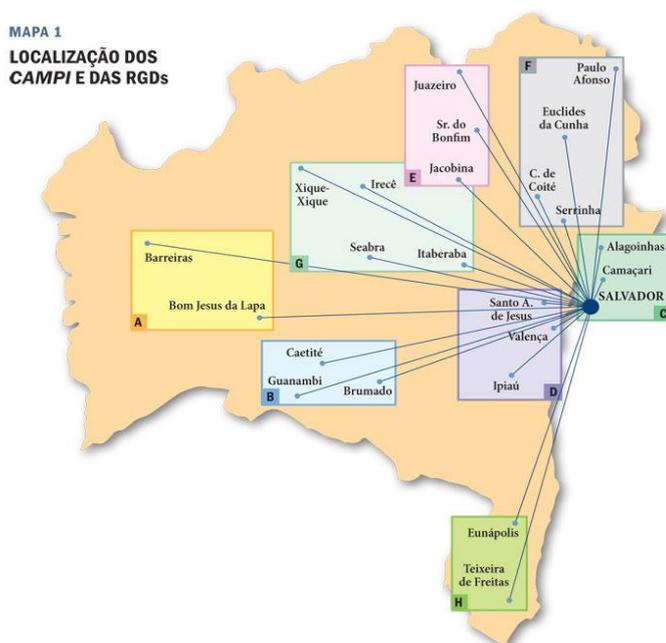
pelo melhor desempenho institucional nas áreas de ensino, pesquisa e extensão (UNEB, 2013, 13-14).

Como se vê, a proposta de organização da UNEB em Redes de Gestão Interdepartamental (RGD), conforme demonstra a Figura 4, objetiva buscar alternativas para que os gestores e a comunidade acadêmica dos Departamentos com afinidades culturais e territoriais pudessem dialogar entre si.

De acordo com a Figura 4, a gestão da Universidade propôs a organização da UNEB em oito Redes, agrupadas por semelhanças e levando-se em consideração, também, os territórios de identidade da Bahia. Neste sentido, o Departamento de Ciências Humanas (Campus VI), em Caetité-Ba, o Departamento de Educação (Campus XII), em Guanambi-Ba e o Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (Campus XX), em Brumado-Ba compõem a Rede de Gestão Interdepartamental B.

Frente aos desafios vivenciados pela Universidade nos dias atuais, a organização dos Departamentos em Redes ou Territórios torna-se uma alternativa para a superação dos problemas vivenciados pela Instituição e para o fortalecimento de cada um deles, reconhecendo as suas potencialidades e fragilidades, sobretudo no tocante à formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação (UNEB, 2013).

Figura 4 - Mapa de Localização dos Campi da UNEB e das RGDs



Fonte: <http://www.uneb.br/2012/04/27/seminario-da-rgd-metropolitana-debate-participacao-da-uneb-no-tecnobahia/>

Ressaltam-se, ainda, outras proposições apresentadas, quanto à modalidade de oferta dos cursos, sendo que os discursos sugeriram a realização de cursos na modalidade presencial, semipresencial ou à distância. Destacou-se, a importância de que nestes momentos, os secretários estejam completamente concentrados nos momentos formativos, com melhor aproveitamento e aprendizagem nestas oportunidades e que haja a presença de momentos de diálogo, interação e troca de experiências.

Os discursos demonstram a necessidade de que os secretários também sejam motivados e estimulados para realizarem a produção e publicação de artigos científicos relativos à gestão universitária e outras temáticas, objetivando o desenvolvimento produção científica entre os técnicos administrativos e divulgação dos seus conhecimentos. Também foi proposta a colaboração dos servidores de cada Departamento, pois há diversos profissionais que apresentam experiência acumulada e poderiam se tornar multiplicadores de saberes relativos à gestão.

Acrescenta-se a tais propostas, a concretização das sugestões e Planos de Capacitação, uma vez que a Universidade realiza o planejamento das ações de formação, todavia os desafios vivenciados no decorrer do ano, impedem que sejam implementadas, muitas vezes, em virtude, da escassez de recursos financeiros. Destaca-se que tais ações constituem investimentos que objetivam o desenvolvimento das potencialidades da Instituição e que a organização dos processos formativos por Redes ou Territórios economizaria recursos financeiros.

Outra sugestão apresentada relaciona-se ao aumento dos vencimentos dos secretários dos cursos de graduação, que depende muitas vezes da conjuntura do governo estadual que impõe um arrocho salarial, sem aumento linear há alguns anos, provocando o achatamento dos salários dos secretários de cursos de graduação e demais servidores da Universidade. Ressaltaram ainda, em seus discursos, a importância da orientação dos seus superiores hierárquicos, como diretores e coordenadores de curso e a necessidade de melhoria da comunicação entre os setores da Universidade com a Administração Central.

Portanto, os discursos evidenciaram que grandes são os desafios, mas também, destaca-se a esperança e o envolvimento dos secretários dos cursos de graduação, buscando realizar as atribuições que são propostas no Regimento Interno dos Departamentos, disposto na Resolução nº 1.017/2013, bem como atender outras demandas que surgem no exercício desta função.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das discussões apresentadas no decorrer deste artigo, buscar-se-á apresentar algumas proposições que objetivam subsidiar a elaboração das propostas de formação continuada dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação, partindo da socialização de seus conhecimentos e experiências.

Almeja-se apresentar algumas sugestões e vozes elucidadas por meio das entrevistas e observações realizadas pela pesquisadora que evidenciam a importância destes servidores no atendimento e acolhimento dos estudantes que chegam pela primeira vez no ambiente universitário e carecem do acesso de informações fundamentais que lhes auxiliarão no decorrer da graduação.

Observou-se, por meio dos discursos, que as competências dos secretários não se restringem às ações técnico-administrativas, mas também abrange a dimensão acadêmica, tendo em vista a necessidade do conhecimento da estrutura curricular e do Projeto Pedagógico do Curso em que atua, a fim de orientarem aos estudantes acerca da matrícula e do cumprimento da integralização curricular. Neste contexto, percebe-se a importância de tais conhecimentos no decorrer do lançamento do planejamento para o semestre subsequente, com suas respectivas demandas.

Além disso, apresentaram como dificuldades enfrentadas inerentes à função a necessidade de conhecer e compreender os regramentos legais que normatizam a Universidade, a tramitação e acompanhamento dos processos administrativos e acadêmicos, a capacitação para lidar com os recursos tecnológicos e com os sistemas SAGRES e SEI, o recebimento de documentos para serem arquivados no Colegiado, como planos de curso, PITs e RITs. Também, relataram a necessidade de colaboração e interação com os docentes, os discentes e demais servidores para a execução das suas funções, enumerando a necessidade de se acompanhar o calendário acadêmico e o cumprimento dos prazos determinados para os procedimentos inerentes ao Colegiado de Curso de Graduação. Em seus relatos, salientaram a dificuldade com a escrita de documentos, como memorandos, ofícios, pareceres e ata das reuniões.

Quando questionados sobre os conhecimentos que consideram essenciais para o exercício da função, enumeraram o conhecimento das normas legais da Instituição, conhecimentos pedagógicos, tramitação de processos acadêmicos e administrativos, conhecimentos de informática e sobre os sistemas utilizados na Universidade, bem como os

conhecimentos relativos à escrita, relativa à Redação Oficial e aos documentos entregues ao Colegiado, como planos de curso, PIT e RIT.

No tocante às proposições, os secretários ressaltaram a necessidade de que a Universidade organize os encontros formativos de acordo com as regiões da Bahia, utilizando a divisão dos territórios de identidade da Bahia ou a regionalização flexível, mediante as Redes de Gestão Interdepartamental (RGDs), proposta pela UNEB no Plano Estratégico, elaborado em 2006 e revisado em 2013. Esta alternativa facilitaria a interação dos Departamentos com proximidade geográfica e com diversas semelhanças culturais e territoriais, buscando potencializar e fortalecer cada departamento da Universidade, bem como a relação das comunidades que estão em seu entorno.

Desta forma, o Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, localizado em Caetitê-Ba, o Departamento de Educação, Campus XII, em Guanambi-Ba e o Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XX, compõem a Rede de Gestão Interdepartamental B, também denominada RGD Anísio Teixeira. De acordo com a proposta do Plano Estratégico, a RGD permitirá que tais departamentos se articulem entre si e potencializem as suas ações concernentes ao ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Os discursos evidenciaram a necessidade de que a Universidade no atual contexto utilize as novas tecnologias com propostas de formação na modalidade semipresencial e à distância. Entretanto, estas proposições destacam a importância da existência dos encontros formativos realizados presencialmente, uma vez que permitirão a interação e a troca de conhecimentos e experiências dos secretários dos respectivos departamentos. Ressaltam, ainda, a importância de que o planejamento de estratégias que objetivam envolver efetivamente tais servidores nos momentos formativos, pois muitas vezes diante da diversidade das demandas dos setores, precisam se desdobrar entre os ambientes de trabalho e os encontros formativos.

Dentre as proposições apresentadas, ressaltou-se o incentivo e estímulo à produção e publicação científica, com a finalidade de refletirem acerca das suas ações no ambiente de trabalho ao subsidiarem a gestão dos cursos de graduação e com discussões relativas à gestão universitária ou outras temáticas afins. Almeja-se, assim, a formação de um profissional que atua nas secretarias dos cursos de graduação, além do exercício das funções técnicas, mas que seja capaz de refletir sobre suas ações e ser protagonista na construção de uma Universidade mais justa e inclusiva.

Como alternativa à escassez de recursos para a contratação de professores formadores, os discursos dos secretários evidenciaram que em cada departamento da UNEB, há servidores com grandes potencialidades e conhecimentos, podendo ser multiplicadores de conhecimento e contribuir para o enriquecimento das experiências dos profissionais que atuam na educação superior.

No decorrer do artigo, observou-se por meio dos estudos dos regramentos legais, que a Instituição vem buscando superar os desafios relativos à formação dos profissionais que atuam na Universidade, entretanto muitas vezes, os desafios impostos pela atual conjuntura, com a redução dos recursos financeiros, impedem que as ações planejadas sejam executadas, como ocorre com os Planos Anuais de Capacitação.

Outra proposta apresentada refere-se ao aumento salarial dos secretários dos cursos de graduação, entretanto, observa-se que esta ação depende das ações governamentais. Além disso, ressalta-se a importância do apoio da Gestão da Universidade em relação à necessidade de luta da categoria para realizar alterações no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos e, sobretudo, revisão nos critérios de progressão e promoção da categoria, considerando o grau de titulação acadêmica destes servidores. E, conseqüentemente, estas iniciativas poderiam beneficiar significativamente a remuneração e a valorização dos secretários dos cursos de graduação.

Diante do exposto, percebe-se que estas discussões não contemplaram todos os desafios e angústias vivenciados pelos secretários dos cursos de graduação, mas objetivam principalmente, evidenciar as vozes destes profissionais, que muitas vezes não são reconhecidos como deveriam, uma vez que exercem papel importante no atendimento e no acolhimento dos estudantes que chegam à Universidade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BAHIA, Decreto nº 12.354 de 25 de agosto de 2010. **Institui o Programa de Territórios de Identidade e dá outras providências.** Diário Oficial Salvador, 25 de agosto, 2010.

COSTA, Patricia Lessa Santos. **Educação Superior e Desenvolvimento Social no Estado da Bahia: Um Estudo Sobre as Universidades Estaduais Baianas.** Temporalis. Brasília (DF), ano 12, n.23, p.171-204, jan./jun. 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DELORS, J. Os Quatro Pilares da Educação. In: **Educação: um tesouro a descobrir**. 2ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FÁVERO, Altair Alberto; TUACHEN, Gionara. **Docência na educação superior: tensões e possibilidades de gestão da profissionalização**. Acta Scientiarum Education. V. 35, N. 2, p. 235-242. Jul-Dez, 2013.

FIALHO, Nadia Hage. **Pesquisa em Educação**. Caderno de Pesquisa Esse In Curso. V.4, n. 7, p. 71-90, Dez, 2006.

FUHRMANN, Nadia. **Luta por reconhecimento: reflexões sobre a teoria de Axel Honneth e as origens dos conflitos sociais**. Barbaroi, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 79-96, jun. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-65782013000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-65782013000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 26 jan. 2019.

GATTI, Bernadete Angelina. **Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas pesquisas educacionais**. Eccos Revista Científica, v. 1, n.1, p. 63-79, 1999.

\_\_\_\_\_, Bernadete. Angelina. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**, Editora Plano, 2002.

\_\_\_\_\_, Bernadete Angelina. **A pesquisa em educação: pontuando algumas questões metodológicas**, 2006. Disponível em: <<http://www.lite.fe.unicamp.br/revista/gatti.html>>. Acesso em: Abril/2018.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante. **O sujeito coletivo que fala**. Interface. Comum, Saúde, Educação, v.10, n.20, p. 517-524, jul-dez/2006.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante. **Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

MANFREDI, Silvia Maria. **Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas**. Revista Educação e Sociedade, v. 19, n. 64, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NASCIMENTO, F., Piñeiro, M., & RAMOS, I. **Inovação e pós-graduação; um estudo específico sobre o primeiro mestrado profissional em educação na Bahia.** Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 10, n.20, 2013.

PINEAU, Gaston. **Temporalidades na formação: rumo a novos sincronizadores.** Trad. Lucia Pereira de Souza, 1.ed. São Paulo: Triom, 2003.

PINTO, Kleber Monteiro. **Capacitação, participação e reconhecimento social:** Um estudo de caso sobre o planejamento da capacitação do técnico administrativo da Universidade do Estado da Bahia. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação. Dissertação (Mestrado Profissional), 2018.

SANTOS, Boaventura de Souza, ALMEIDA FILHO, Naomar. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova.** Coimbra: Almedina; 2008.

SAPPER, Marcelo Augusto, & CORONEL, Daniel Arruda. **A percepção dos servidores técnico-administrativos da UFSM, campus de Frederico Westphalen, quanto à efetividade dos cursos de capacitação da instituição na atividade laboral.** Revista de Administração *IMED*. v. 6, n. 1, 72-90, 2016.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade Brasileira no Século XXI: Desafios do presente.** São Paulo: Cortes, 2009.

TREVISAN, Amarildo Luiz. **Reconhecimento do Outro: Teorias Filosóficas e Formação Docente.** 1. ed. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2014.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. 21. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

UNEB, **Plano de Ações Prioritárias 2014 – Projeto de Gestão** (Reitoria 2014-2017). Salvador, 2014.

\_\_\_\_\_, **Programa de Gestão (ProGest 2018-2021)**, 2018.

\_\_\_\_\_, **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2017-2022.** Disponível em: <[https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI\\_2017\\_2022-.pdf](https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI_2017_2022-.pdf)>. Acesso em 10 de dezembro de 2018.

\_\_\_\_\_, **Regimento Geral da UNEB**. Salvador, 2012. Aprovado pela Resolução CONSU nº 864/2011.

\_\_\_\_\_, **Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia**. Salvador, 2013. Aprovado pela Resolução CONSU nº 1017/2013, D.O.E. 14/11/2013.

\_\_\_\_\_, **Plano Estratégico da UNEB**. Disponível em: <[http://www.uneb.br/wp-content/themes/uneb/docs/planejamento\\_integra.pdf](http://www.uneb.br/wp-content/themes/uneb/docs/planejamento_integra.pdf)>. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

\_\_\_\_\_, **Histórico dos Departamentos da UNEB**. Disponível em: <[www.uneb.br/departamentos](http://www.uneb.br/departamentos)> Acesso em: outubro/2018.

\_\_\_\_\_, **Catálogo de Cursos de Graduação (2013-2014)**.

\_\_\_\_\_, **Edital 022/2010**. Disponível em: <<http://selecao.uneb.br/concursopublico/docs/edital.pdf>>. Acesso em: outubro/2018.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da pesquisa, observou-se a partir dos estudos realizados a importância da formação na vida do ser humano, visto que ela está presente na infância, na juventude e na idade adulta, fazendo parte da vida do indivíduo de forma permanente. Neste sentido, a formação continuada ocorre mediante as ações de educação formal, com a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e, também, por meio dos cursos de capacitação e aperfeiçoamento.

O presente estudo teve como objetivo principal compreender as demandas formativas dos secretários dos cursos de graduação, a fim de realizar proposições para a formação continuada destes profissionais da Universidade do Estado da Bahia – UNEB e buscou responder ao problema de pesquisa Como as demandas formativas e as proposições dos secretários dos cursos de graduação podem orientar a formação continuada destes profissionais que atuam numa universidade *multicampi*, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências?

Com este intuito, buscou-se compreender esta temática, a partir dos procedimentos metodológicos por meio do Estudo de Caso, com aplicação de entrevistas semiestruturadas com os secretários dos cursos de graduação do Departamento de Ciências Humanas, DCH VI, em Caetité-Ba do Departamento de Educação, DEDC XII, em Guanambi-Ba e do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, DCHT XX.

A pesquisa supracitada foi baseada nos objetivos específicos propostos, dentre os quais: 1. Contextualizar a Universidade brasileira no período contemporâneo, refletindo acerca da interiorização da educação superior e da multicampia, bem como suas implicações para a gestão universitária; 2. Discutir as principais abordagens teóricas e desafios relacionados à gestão universitária e a formação continuada em universidade *multicampi*; 3. Caracterizar os profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação; 4. Investigar as demandas formativas dos profissionais da educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e realizar proposições para a sua formação continuada; 5. Apresentar os conhecimentos e as experiências dos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias de curso de graduação em Universidade *multicampi*.

Com a definição do objetivo geral, objetivos específicos, questão problema e questões orientadoras foram produzidos artigos com a finalidade de apresentar os dados provenientes da pesquisa bibliográfica e os dados das entrevistas semiestruturadas.

No artigo intitulado *Universidade no Brasil: Aspectos Históricos, Expansão E Desafios no Contexto Contemporâneo*, procurou-se apresentar aspectos relevantes relativos ao surgimento da Universidade no Brasil, com a implantação de instituições isoladas, que posteriormente, se agruparam e possibilitaram o surgimento das Universidades brasileiras.

Entretanto, as instituições federais se concentraram nos grandes centros e regiões litorâneas, trazendo a necessidade da implantação de instituições por meio das iniciativas estadual e municipal, que contribuíram para interiorizar a educação superior em diversos estados brasileiros. E, recentemente, no início do século XXI, o governo federal realizou investimentos objetivando a expansão das universidades e institutos federais em todo o território brasileiro, utilizando a estrutura *multicampi e multirregional*.

Posteriormente, no artigo *A Gestão Universitária e os Processos Formativos dos Secretários dos Cursos de Graduação* discutiu-se sobre aspectos da gestão, que embora se baseie em conhecimentos da administração, apresenta diversas especificidades e necessita contemplar as dimensões econômica, pedagógica, política e cultural, propostas por Benno Sander.

As discussões realizadas no artigo mencionado elucidaram que as transformações vivenciadas na sociedade contemporânea influenciam as universidades, trazendo em debate a reconfiguração destas instituições. Nesta perspectiva, traz em evidência a formação dos profissionais de educação superior, a fim de melhor atender aos jovens que ingressam na educação superior e contemplar as mudanças vivenciadas na sociedade atual. Logo depois, contextualiza a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com aspectos históricos, aspectos relativos à gestão universitária e aos documentos legais que normatizam a Instituição. Para fins de contextualização, aborda, ainda, acerca da gestão dos cursos de graduação, realizadas no âmbito dos colegiados, nos quais são orientados pela coordenação e onde se encontram as secretarias, que constitui o objeto de investigação em tela.

As discussões do Artigo 3 referem-se aos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação e aos desafios que vivenciam no ambiente de trabalho, as contribuições das ações de formação desenvolvidas pela Universidade e a avaliação destas iniciativas por estes servidores, apontando o seu ponto de vista, o seu olhar e anseios para que possam participar efetivamente das ações de formação propostas pela Instituição.

No artigo intitulado *A Formação dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia*, evidenciou-se as demandas formativas dos secretários dos cursos de graduação e proposições que objetivam

contribuir para a melhoria e aperfeiçoamento das iniciativas de formação desenvolvidas na Universidade. Com este intuito, realizou-se a discussão dos conceitos de formação, a necessidade de reconhecimento e valorização dos secretários dos cursos de graduação, bem como a apresentação dos dados da pesquisa, referente às competências acadêmicas e técnico-administrativas, as contribuições da formação destes servidores por meio dos cursos de graduação e pós-graduação e suas proposições, evidenciando os olhares e vozes dos secretários de Colegiado.

No decorrer do estudo, percebeu-se a necessidade de que cada indivíduo precisa ser reconhecido e valorizado em suas ações por seus pares e pessoas que o cercam, sejam membros da família, do trabalho ou da sociedade. Por conseguinte, o reconhecimento social permite que o indivíduo desenvolva a autoestima e a autorrealização.

Nesta perspectiva, a análise dos discursos permitiu realizar algumas inferências relativas à atuação dos secretários dos cursos de graduação, depreendendo-se a importância de que estes profissionais tenham conhecimentos relativos ao contexto vivenciado pela universidade contemporânea, para que compreendam as suas ações, bem como os objetivos e missão da universidade.

Além disso, notou-se a necessidade de que os servidores técnico-administrativos lutem para que ocorram mudanças na Lei 11.375/2009, que instituiu o Plano de Cargos e Salários dos Servidores Técnico-Administrativos, uma vez que esta legislação desvaloriza os secretários dos cursos de graduação e demais servidores da Universidade.

Com a análise dos regramentos legais da Instituição, foi possível perceber que a gestão da Universidade tem buscado realizar propostas e iniciativas que objetivam a valorização dos servidores técnico-administrativos, com o incentivo e reserva de vagas destinadas a estes profissionais nos cursos de pós-graduação. Entretanto, observam-se as dificuldades que estas iniciativas contemplem os servidores lotados nos departamentos localizados no interior do Estado, devido aos elevados custos financeiros para as despesas com transporte e deslocamento para a cidade de Salvador-Ba.

Desta forma, propõe-se que as políticas de formação sejam organizadas de acordo com os territórios de identidade da Bahia ou conforme a organização por meio das Redes de Gestão Interdepartamental, contribuindo para a interação dos secretários que atuam nos departamentos que tenham proximidade geográfica.

De acordo com os discursos, evidenciou-se que há necessidade de buscar a clareza nos conceitos relativos à formação e o melhor planejamento dos cursos de aperfeiçoamento

organizados pela Universidade, visto que ocorrem esporadicamente, de forma pontual e desvinculados de uma proposta curricular com objetivos bem definidos.

Os discursos dos secretários dos cursos de graduação demonstraram as dificuldades que encontram no desenvolvimento de suas ações e a socialização de experiências, as quais poderiam ser replicadas por meio da interação entre os servidores de outros departamentos e conhecimentos necessários para melhor desenvolvimento das ações nos Colegiados. Em seus relatos, ficou evidente a diversidade de competências e ações executadas pelos secretários dos cursos de graduação e o papel importante que desempenha nos processos de Reconhecimento e Renovação dos cursos na UNEB. Destacaram, ainda, que existem ações que ocorrem na prática, as quais não estão regulamentadas no Regimento Interno dos Departamentos.

Além disso, apresentaram como dificuldades enfrentadas inerentes à função a necessidade de conhecer e compreender os regramentos legais que normatizam a Universidade, a tramitação e acompanhamento dos processos administrativos e acadêmicos, a capacitação para lidar com os recursos tecnológicos e com os sistemas SAGRES e SEI, o recebimento de documentos para serem arquivados no Colegiado, como planos de curso, PITs e RITs. Também, relataram a necessidade de colaboração e interação com docentes, discentes e demais servidores para a execução das suas funções, enumerando a necessidade de se acompanhar o calendário acadêmico e o cumprimento dos prazos determinados para os procedimentos inerentes ao Colegiado de Curso de Graduação. Em seus relatos, salientaram a dificuldade com a escrita de documentos, como memorandos, ofícios, pareceres e ata das reuniões.

Observou-se, por meio dos discursos, que as competências dos secretários não se restringem às ações técnico-administrativas, mas também abrange a dimensão acadêmica, tendo em vista a necessidade do conhecimento da estrutura curricular e do Projeto Pedagógico do Curso em que atua, a fim de orientarem aos estudantes acerca da matrícula e do cumprimento da integralização curricular. Além disso, percebe-se a importância de tais conhecimentos no decorrer do lançamento do planejamento para o semestre subsequente, com suas respectivas demandas.

Em relação aos conhecimentos necessários na atuação nos Colegiados dos cursos de graduação, foram mencionados conhecimentos técnico-administrativos, pedagógicos e tecnológicos, necessários para o exercício da função nas secretarias. Enumeraram a necessidade de conhecimento e compreensão das normas legais da Instituição, conhecimentos pedagógicos, tramitação de processos acadêmicos e administrativos, conhecimentos de

informática e sobre os sistemas utilizados na Universidade, bem como os conhecimentos relativos à escrita relativa à Redação Oficial e acerca dos documentos entregues ao Colegiado, como planos de curso, PIT e RIT.

No tocante às proposições realizadas pelos secretários dos cursos de graduação, como importante instrumento de escuta dos sujeitos desta pesquisa, buscando-se atender as especificidades da formação dos secretários dos cursos de graduação dos departamentos da UNEB, localizados no interior do estado e como tentativa de buscar maior participação destes profissionais foram socializadas as seguintes propostas:

1. Realizar encontros regionais, com a organização por Departamentos que se localizam no mesmo Território de Identidade ou Rede de Gestão Interdepartamental, facilitando a economia de recursos financeiros e a logística dos cursos;
2. Incentivar a realização de mestrado e doutorado, com o auxílio financeiro para a realização de tais cursos de pós-graduação;
3. Realizar a escuta dos secretários, pois constantemente são delegadas novas tarefas e atribuições para estes profissionais;
4. Utilizar a modalidade semipresencial e à distância para a realização de cursos;
5. Realizar cursos presenciais para facilitar a interação entre os secretários dos cursos de graduação e o conhecimento das práticas dos colegas;
6. Buscar estratégias que facilitem a participação mais efetiva dos secretários dos cursos de graduação nos cursos promovidos;
7. Realizar cursos à distância e com carga horária maior;
8. Incentivar a produção e publicação científica pelos secretários dos cursos de graduação;
9. Incentivar a multiplicação de saberes pelos servidores lotados nos próprios departamentos;
10. Buscar estratégias para melhor implementação das ações sugeridas pelos servidores e apresentadas nos Planos Anuais de Capacitação.
11. Aperfeiçoamento da comunicação com os setores da Administração Central e entre os demais setores da Universidade;
12. Buscar o apoio da gestão da Universidade para a melhoria dos rendimentos salariais dos secretários dos cursos de graduação.

Quanto às proposições, os secretários ressaltaram a necessidade de que a Universidade organize os encontros formativos de acordo com as regiões da Bahia, utilizando divisão dos territórios de identidade da Bahia ou a regionalização flexível, mediante as Redes de Gestão Interdepartamental (RGDs), proposta pela UNEB no Plano Estratégico, elaborado em 2006 e revisado em 2013. Esta alternativa facilitaria a interação dos Departamentos com proximidade geográfica e com diversas semelhanças culturais e territoriais, buscando potencializar e fortalecer cada departamento da Universidade, bem como a relação das comunidades que estão em seu entorno.

Desta forma, sugere-se o desenvolvimento de iniciativas de formação, contemplando os departamentos que se localizam no mesmo Território de Identidade ou Rede de Gestão Interdepartamental (RGDs), sejam cursos de especialização ou de aperfeiçoamento. Propõe-se, ainda, a realização de parcerias com as demais universidades que tenham maior proximidade com os departamentos de lotação dos servidores.

Quanto a realização dos cursos de capacitação, propõe-se, ainda, realizar encontros com módulos, que contemplem a modalidade presencial, semipresencial e à distância. Além disso, sugere-se a abordagem dos conteúdos formativos propostos pelos secretários nas entrevistas: Estudo do contexto da Universidade Contemporânea; Elaboração de memorandos, ofícios, pareceres, justificativas e atas; Tramitação de processos; Utilização dos sistemas SAGRES e SEI; Conhecimentos de Informática; Estresse no Trabalho e Saúde do Trabalhador; Qualidade de Vida; Relações Interpessoais, dentre outras temáticas.

Quadro 15 - Proposta de cursos de formação continuada para os secretários dos cursos de graduação da UNEB

<b>CURSO DE FORMAÇÃO PARA OS SECRETÁRIOS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO</b>			
<b>CARGA HORÁRIA TOTAL: 200 HORAS</b>			
<b>MÓDULO</b>	<b>CARGA HORÁRIA /MODALIDADE</b>	<b>PERÍODO DO MÓDULO</b>	<b>CONTEÚDOS FORMATIVOS</b>
<b>I MÓDULO</b>	60 horas / Presencial	Período que antecede o início do semestre letivo/ fevereiro	Os Desafios da Universidade Contemporânea;  Regramentos      Legais      da

			<p>Instituição;</p> <p>Conhecimentos Acadêmicos e Projetos dos Cursos;</p> <p>Atendimento à comunidade acadêmica: como orientar melhor docentes e discentes?</p> <p>Relações Interpessoais;</p>
<b>II MÓDULO</b>	60 horas / Semipresencial	Março a Junho	<p>Redação Oficial: Memorandos, Ofícios, Justificativas, Atas, elaboração de e-mails, dentre outros;</p> <p>Tramitação de Processos na Universidade;</p> <p>Participação nos fóruns de discussão;</p> <p>Utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA);</p>
<b>III MÓDULO</b>	60 horas / Semipresencial	Período que antecede o início do semestre letivo/ Julho a Novembro	<p>Redação Oficial;</p> <p>Conhecimentos tecnológicos:</p> <p>Uso do Sistema Office: Word, Excel e Power Point;</p> <p>Como potencializar o uso dos recursos dos Sistemas SAGRES</p>

			e SEI?
<b>IV MÓDULO</b>	20 horas / Presencial	Dezembro	Noções de arquivologia e organização de documentos no Colegiado;  Socialização de experiências;  Avaliação do Curso

Após a realização das entrevistas, análise dos discursos e discussões, foi possível realizar um esboço de uma proposta de cursos de capacitação e aperfeiçoamento destinados aos secretários dos cursos de graduação, procurando atender aos anseios e expectativas apresentadas, tanto no que diz respeito à carga horária do curso, temáticas a serem abordadas e modalidade presencial, semipresencial ou à distância, conforme demonstra o quadro 15. Buscou-se, então, contemplar o uso das novas tecnologias e a necessidade de interação entre os secretários que atuam nos Departamentos de Ciências Humanas, Campus VI, no Departamento de Educação, Campus XX e no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XX, localizados no Território de Identidade Sertão Produtivo no Estado da Bahia.

Apesar de todo esforço relativo às reflexões atinentes à formação continuada dos secretários dos cursos de graduação, reconhece-se que este estudo apresenta limitações e realiza apenas apontamentos e proposições a serem consideradas no decorrer do planejamento e elaboração de políticas de formação destinadas a tais profissionais.

Ressalta-se que esta pesquisa reconhece que a gestão da Universidade tem buscado alternativas de contemplar e valorizar os servidores técnico-administrativos, com a constituição de comissões que objetivam a elaboração de estratégias de formação, mas faz-se necessário realizar uma escuta atenta dos protagonistas destas ações.

Torna-se importante registrar as observações realizadas pela pesquisadora no decorrer da pesquisa, uma vez que complementam os significados e sentidos expressos nas entrevistas semiestruturadas. Neste sentido, notou-se alguma dificuldade nos primeiros contatos, no período que antecedeu o envio do questionário por meio da plataforma [www.googledocs.com](http://www.googledocs.com), e nem todos os secretários participaram desta etapa. Entretanto, observou-se que após o

contato para as entrevistas e pessoalmente, os secretários se disponibilizaram em colaborar com a pesquisa.

No decorrer da pesquisa, foi relevante a interação com cada secretário, tendo em vista que a pesquisadora também atuou como secretária de curso no Departamento de Educação – DEDC XII. Foi notável a socialização de conhecimentos e experiências, motivo que impulsiona e enriquece a prática de cada profissional, sendo possível constatar as evidências e objetivos propostos no trabalho.

Embora uma pesquisa precise ser imbuída da neutralidade, a pesquisadora se emocionou algumas vezes, ao perceber os olhos lacrimejantes dos secretários e a subjetividade presente em seus relatos. Além disso, observou-se que alguns deles não se sentem reconhecidos e vivenciam algum estresse emocional, em decorrência da sobrecarga de trabalho e as exigências institucionais em relação às suas atribuições. Acrescenta-se, ainda, que o fato de muitas vezes terem que aprender sozinhos ou com a ajuda dos colegas aumenta a probabilidade de se sentirem excessivamente pressionados ao desempenharem as ações e demandas cotidianas.

Nas entrevistas, de um total de treze secretários, dois deles não participaram, relacionando-se tais negativas às fragilidades dos vínculos destes servidores com a Universidade, uma vez que são servidores de provimento temporário e servidor terceirizado. Todavia, os participantes quando solicitados para avaliarem os procedimentos da pesquisa, avaliaram positivamente e reconheceram a importância deste estudo para as secretarias dos cursos de graduação da Universidade.

No decorrer do trabalho, percebeu-se a importância de se considerar as especificidades de cada setor de atuação da Universidade, bem como as singularidades dos departamentos localizados em cada território. Notou-se que os secretários valorizam os encontros presenciais, tendo em vista a possibilidade de interação entre os seus pares e, por conseguinte, a socialização de experiências que poderão enriquecer as suas práticas nos ambientes de trabalho. Além disso, propõe-se a utilização dos recursos tecnológicos e da Educação à Distância como instrumentos que objetivam a formação continuada.

Este trabalho buscou apresentar a produção técnico-científica realizada no Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, em nível de Mestrado, conforme as exigências do Regulamento do referido Programa, em que se estabelece a necessidade do desenvolvimento de pesquisa aplicada e a capacitação de pessoal para a prática profissional. Desta forma, são apresentados como produtos da pesquisa a

produção de três artigos científicos e a apresentação de proposições realizadas pelos secretários dos cursos de graduação, com a finalidade de contribuir com a formação continuada destes profissionais que atuam na Educação Superior.

Diante do exposto, o presente trabalho apresentou alguns aspectos do olhar de cada secretário de curso de graduação da UNEB, no Território do Sertão Produtivo, buscando-se reconhecer e valorizar o importante papel que desempenham nas ações de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, contribuindo para o desenvolvimento dos diversos cursos de licenciatura e bacharelado ofertados pela UNEB.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

(Relatório de Pesquisa)

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **Estudo de Caso em pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Líber, 2005.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. **O que é um Estudo de Caso Qualitativo em Educação**. Revista da FAEBA. Educação e Contemporaneidade, Salvador. V. 22. N 40, p. 95-103, jul-dez/2013.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de; PRINCEPE, Lisandra. **O lugar da Pesquisa no Mestrado Profissional em Educação**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n.63, p. 103-117, jan-mar., 2017.

BAHIA. **Plano de Desenvolvimento Territorial Rural Sustentável e Solidário do Território Sertão Produtivo/ Guanambi - BA**, 2016.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 510/2016**. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>> Acesso em: Outubro/2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 466/2012**. Trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a resolução 196. Diário Oficial da União. 12 dez. 2012. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>> Acesso em: 30/09/2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 196/96**. Trata de pesquisas em seres humanos. Disponível em:

<[http://conselho.saude.gov.br/web\\_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23\\_out\\_versao\\_final\\_196\\_encep2012.pdf](http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23_out_versao_final_196_encep2012.pdf)> Acesso em: novembro / 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**; Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FIALHO, Nádía Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília: Autores Associados. Plano Editora, 2005.

\_\_\_\_\_, Nadia Hage. Pesquisa em Educação. Caderno de Pesquisa Esse In Curso. V.4, n. 7, p. 71-90, Dez, 2006.

GATTI, Bernadete Angelina. **A produção da pesquisa em educação no Brasil e suas implicações**. In: \_\_\_\_\_ A Construção da Pesquisa em Educação no Brasil. Brasília: Plano Editora, 2002, p. 09-40.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEAL, Ione Oliveira Jatobá; NOVAES, Ivan Luís; CARNEIRO, Breno Pádua Brandão. **A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: paradoxos de uma gestão que completa 30 anos**. Disponível em:

<[http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/IoneOliveiraJatobaLeal - ComunicacaoOral-int.pdf](http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/IoneOliveiraJatobaLeal-ComunicacaoOral-int.pdf)> Acesso em: 29/01/2018.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante. **O sujeito coletivo que fala**. Interface. Comum, Saúde, Educação, v.10, n.20, p. 517-524, jul-dez/2006.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcante. **Depoimentos e Discursos: uma proposta de análise em pesquisa social**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, Caroline Stephanie Campos Arimateia. **Trabalho Educativo do Técnico-administrativo do IFRN/CNAT: Consensos e Dissensos**. Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional, Mestrado em Educação Profissional (Dissertação), 2016.

MATOS, Rosângela da Luz; SAMPAIO, Sônia Maria Rocha. **A Orientação Acadêmica entre a disciplinaridade e a interdisciplinaridade**. In: Observatório da Vida Estudantil: Universidade, responsabilidade social e juventudes. SANTOS, Georgina Gonçalves do; SAMPAIO, Sônia Maria Rocha (Orgs.) Salvador: EDUFBA, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 131-153, maio 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n2p131>> Acesso em: 21 abr. 2018. Acesso em: 23 fev. 2020. doi:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p131>.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Uma formação para refazer os pactos de convivência**. In: KOGA-ITO, Cristiane ; LUCA, Regina de (Orgs.), Escola UNESP de Liderança e Gestão. 1.ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016.

OLIVEIRA, Luciana Nunes de; DE MORAES, Glaucia Costa. **O Panorama do Cargo de Secretário Executivo em uma Instituição Federal de Ensino Superior e as Implicações da Lei 11.091/2005**. **GeSec - Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 49-71, jun. 2014. ISSN 2178-9010. Disponível em:  
<<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/250>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

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

SANTOS, Boaventura de Souza, ALMEIDA FILHO, Naomar. **A Universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina; 2008.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um discurso sobre as ciências**. 7.ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. GAMBOA, Silvio Sánchez. (org.). **Pesquisa Educacional: quantidade-qualidade**. 5 ed. São Paulo. Cortez, 2002.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade Brasileira no Século XXI: Desafios do presente**. São Paulo: Cortes, 2009.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. 21. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

UNEB. **Plano de Ações Prioritárias 2014 – Projeto de Gestão** (Reitoria 2014-2017). Salvador, 2014.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2013-2017**. Disponível em: [http://www.uneb.br/proplan/files/2013/07/PDI-2017\\_WEB.pdf](http://www.uneb.br/proplan/files/2013/07/PDI-2017_WEB.pdf)> Acesso em: mar./2017.

UNEB. **Regimento Geral da UNEB. Salvador, 2012**. Aprovado pela Resolução CONSU nº 864/2011.

UNEB. **Regimento Interno dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia**. Salvador, 2013. Aprovado pela Resolução CONSU nº 1017/2013, D.O.E. 14/11/2013.

UNEB. **Histórico dos Departamentos da UNEB**. Disponível em: [www.uneb.br/departamentos](http://www.uneb.br/departamentos)> Acesso em: outubro/2018.

UNEB. **Catálogo de Cursos de Graduação** (2013-2014).

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Trad. Cristhian Matheus Herrera. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Trad. Ernani Rosa. Porto Alegre: Artmed, 2004.

**APÊNDICE A - Caracterização do Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação**

1. Sexo  
 Masculino                       Feminino
  
2. Qual é a sua idade?  
 Menor que 30 anos  
 Entre 30 e 40 anos  
 Entre 41 e 50 anos  
 Entre 51 e 60 anos  
 Maior que 60 anos
  
3. Em relação à cor de pele, como você se identifica:  
 Amarelo (a)  
 Branco (a)  
 Indígena  
 Pardo (a)  
 Preto (a)
  
4. Quanto ao estado civil:  
 Casado (a)  
 Solteiro (a)  
 Viúvo (a)  
 Divorciado (a)  
 Vive com companheiro (a)
  
5. Quanto ao vínculo empregatício:  
 Servidor estatutário  
 Cargo comissionado  
 Servidor temporário
  
6. Do quadro técnico-administrativo da Universidade do Estado da Bahia, ocupa o cargo de:  
 Técnico Universitário  
 Analista Universitário  
 outros: \_\_\_\_\_
  
7. Qual é a sua carga horária semanal?  
 30 horas  
 40 horas
  
8. Qual é o seu tempo de atuação na Secretaria de Colegiado do Curso de Graduação?  
 Menor que 2 anos

- Entre 2 e 5 anos
  - Entre 5 e 10 anos
  - Mais de 10 anos
9. Qual o nível de satisfação / motivação quanto às atividades de FORMAÇÃO desenvolvidas para a Secretaria de Curso de Graduação?
- Suficiente (a)
  - Insuficiente (a)
  - Indiferente (a)
  - NSA (a)
10. Quanto à sua formação, você cursou:
- Nível médio
  - Curso de Graduação
- Qual o Curso: \_\_\_\_\_
- Curso de Especialização
- Qual o Curso: \_\_\_\_\_
- Mestrado
- Qual o Curso: \_\_\_\_\_
- Doutorado
- Qual o Curso: \_\_\_\_\_
11. Enumere de 1 a 4 pelo grau de importância os conhecimentos você considera essenciais para a atuação em seu ambiente de trabalho?
- Técnico
  - Acadêmico
  - Administrativo
  - Pedagógico

## APÊNDICE B - Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação

**Tabela 01: Perfil dos Secretários dos Cursos de Graduação**

Variáveis/indicadores	<i>f</i>	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	<i>1</i>	14,30%
Feminino	<i>6</i>	85,70%
<b>Idade</b>		
Menor de 30 anos	<i>1</i>	14,30%
30-40 anos	<i>4</i>	57,10%
40-50 anos	<i>2</i>	28,60%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro (a)	<i>1</i>	14,30%
Casado (a)	<i>5</i>	71,40%
Vive com companheiro (a)	<i>1</i>	14,30%
<b>Vínculo Empregatício</b>		
Servidor estatutário	<i>5</i>	71,40%
Servidor temporário	<i>1</i>	14,30%
Cargo comissionado	<i>1</i>	14,30%
<b>Ocupa o cargo de:</b>		
Técnico Universitário	<i>5</i>	71,40%
Analista Universitário	<i>1</i>	14,30%
Outros	<i>1</i>	14,30%
<b>Regime de trabalho (carga horária)</b>		
40 horas	<i>6</i>	85,70%
30 horas	<i>1</i>	14,30%
<b>Conhecimentos necessários para a área de atuação:</b>		
Administrativos	<i>5</i>	57,10%
Técnicos	<i>1</i>	14,30%
Pedagógicos	<i>1</i>	14,30%
Acadêmicos	<i>1</i>	14,30%

Fonte: Elaborada pela autora

## APÊNDICE C - Roteiro para a Entrevista Semiestruturada

### PERFIL DOS SERVIDORES

- a. Idade:
- b. Sexo:
- c. Cargo:
- d. Estado Civil:
- e. Tipo de Vínculo funcional:
- f. Nível de escolaridade:
- g. Área de formação:
- h. Desde quando trabalha na UNEB:
- i. Tempo de atuação na secretaria de curso de graduação:
- j. Nível de satisfação/motivação com as atividades desenvolvidas:

### SOBRE AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A gestão universitária apresenta especificidades, envolvendo a dimensão acadêmica que se refere às atividades de Ensino, de Pesquisa e de Extensão desenvolvidas com a finalidade de construir e socializar o conhecimento e a dimensão administrativa, relacionada às atividades-meio que dão suporte para a execução das ações desenvolvidas pela Universidade.

### DIMENSÃO ACADÊMICA

1. A dimensão acadêmica relaciona-se a vários aspectos como o currículo e às suas concepções, a organização didático-pedagógica, planejamento dos componentes curriculares, apoio ao estudante, interdisciplinaridade e práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino. Sabendo que os profissionais de educação que atuam nas secretarias de cursos de graduação realizam ações de natureza diversa, quais são as ações de cunho acadêmico que você desenvolve?
2. No exercício de suas funções, você considera importantes os conhecimentos sobre o currículo e sobre o Projeto Pedagógico do Curso no qual atua? Por quê?
3. De acordo com sua experiência, há alguma dificuldade encontrada no período de matrícula dos estudantes? Como poderiam ser solucionadas tais dificuldades?
4. No Colegiado do curso de graduação em que atua, como ocorre o acompanhamento da vida acadêmica dos discentes?
5. De acordo com seus conhecimentos, como a Gestão da Universidade poderia buscar alternativas para a melhoria do planejamento, acompanhamento da vida acadêmica e do processo de matrícula dos estudantes?

## **DIMENSÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA**

6. A dimensão técnico-administrativa possibilita o suporte e sustentação às atividades de ensino, pesquisa e extensão, com o atendimento das necessidades burocráticas e da gestão da Universidade, realizando o atendimento à comunidade acadêmica, a gestão de pessoal, bem como de recursos materiais e físicos. Nesta perspectiva, quais são as ações de cunho técnico-administrativo são desenvolvidas pelos profissionais de educação superior que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?
7. Dentre as atividades de cunho administrativo, inerentes à função dos profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação, quais delas você considera prioritárias para a função que exerce?
8. O desempenho destas funções exige a apropriação de diversos conhecimentos. Desta forma, quais os conhecimentos você considera importantes para a execução de tais ações?
9. Considerando a dimensão administrativa relacionada ao atendimento às necessidades burocráticas da instituição, acompanhamento do trâmite de processos, elaboração de documentos, bem como o gerenciamento dos recursos físicos e materiais, que dificuldades você encontra no exercício de tais ações?
10. Muitas vezes, a expressão técnico é utilizada em sentido restrito, pois desconsidera o trabalho intelectual utilizado em diversas ações. Entretanto, a técnica constitui-se muito mais que um conjunto de normas e procedimentos com a finalidade de alcançar determinado resultado, mas utilizam-se os processos criativos desenvolvidos por meio da intervenção humana e que permitiram o surgimento da tecnologia. Neste sentido, quais as atividades técnicas que desenvolve na secretaria do curso de graduação em que atua?
11. Em relação aos conhecimentos técnicos e a utilização dos recursos tecnológicos, quais as proposições de formação você indicaria para melhoria destas ações?

## **SOBRE A FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NAS SECRETARIAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO**

12. Nas últimas décadas, discute-se a importância da formação permanente, na qual a aprendizagem ocorre ao longo da vida. Desta forma, como você percebe a relação dos conhecimentos obtidos em sua formação inicial e as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação?
13. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP) apresenta planos de capacitação que objetivam a formação dos servidores técnico-administrativos. Estas atividades de formação contribuíram para o seu aprimoramento profissional? Por quê?

14. Como você avalia as ações de formação dos servidores técnico-administrativos desenvolvidas na Universidade? E as ações destinadas para a formação dos servidores que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?
15. Existe algum estímulo para aumento da titulação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação? Qual?
16. Você acha que o trabalho desenvolvido pelos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação contribui para os processos formativos dos estudantes da Universidade do Estado da Bahia? Como?
17. Quais os conhecimentos você considera prioritários para a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação?
18. Considerando que a UNEB é constituída por 29 departamentos, presente em 19 territórios de identidade da Bahia, como poderiam ser implementadas ações de formação aos profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação a fim de contemplar os diversos departamentos localizados no interior da Bahia?
19. De acordo com seus conhecimentos e experiências, quais proposições podem ser adotadas pela Gestão da UNEB para a implementação políticas de formação que contemplem as especificidades das secretarias dos cursos de graduação?

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

20. Bem, estamos chegando ao final da entrevista, gostaria de deixar esse espaço para que você realize considerações que gostaria de fazer, mas que não as fez. Também, gostaria que você fizesse considerações e sugestões ao conteúdo da entrevista e a forma como ela foi conduzida, visando aperfeiçoar essa técnica por mim utilizada.

## **APÊNDICE D - Questões selecionadas para responder ao problema de pesquisa**

1. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP) apresenta planos de capacitação que objetivam a formação dos servidores técnico-administrativos. Estas atividades de formação contribuíram para o seu aprimoramento profissional? Por quê?
2. Como você avalia as ações de formação dos servidores técnico-administrativos desenvolvidas na Universidade? E as ações destinadas para a formação dos servidores que atuam nas secretarias dos cursos de graduação?
3. A dimensão acadêmica relaciona-se a vários aspectos como o currículo e às suas concepções, a organização didático-pedagógica, planejamento dos componentes curriculares, apoio ao estudante, interdisciplinaridade e práticas institucionais que estimulam a melhoria do ensino. Sabendo que os profissionais de educação que atuam nas secretarias de cursos de graduação realizam ações de natureza diversa, quais são as ações de cunho acadêmico que você desenvolve?
4. No exercício de suas funções, você considera importantes os conhecimentos sobre o currículo e sobre o Projeto Pedagógico do Curso no qual atua? Por quê?
5. Considerando a dimensão administrativa relacionada ao atendimento às necessidades burocráticas da instituição, acompanhamento do trâmite de processos, elaboração de documentos, bem como o gerenciamento dos recursos físicos e materiais, que dificuldades você encontra no exercício de tais ações?
6. Nas últimas décadas, discute-se a importância da formação permanente, na qual a aprendizagem ocorre ao longo da vida. Desta forma, como você percebe a relação dos conhecimentos obtidos em sua formação inicial e as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação?
7. Quais os conhecimentos você considera prioritários para a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação?
8. Considerando que a UNEB é constituída por 29 departamentos, presente em 19 territórios de identidade da Bahia, como poderiam ser implementadas ações de formação aos profissionais que atuam nas secretarias de cursos de graduação a fim de contemplar os diversos departamentos localizados no interior da Bahia?

## APÊNDICES – Transcrição dos dados

<b>Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 1</b>		
<b>Contribuições das ações de formação para o aprimoramento profissional</b>		
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>IDEIAS CENTRAIS (ICs)</b>	<b>ANCORAGENS (ACs)</b>
<p>Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Posso destacar como uma contribuição muito válida foi o Curso de Especialização em Gestão Governamental foi muito produtivo e significativo, por apresentar os conhecimentos da administração pública, contratos, convênios e outros. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação.</p> <p>Quanto à formação que eles disponibilizaram, somente participei de um curso do Sistema Sagres, que poderiam ter realizado as orientações por meio de um manual.</p> <p>Dentre os cursos ofertados pela PGDP, destaco o Curso de Relações Interpessoais, pois ajudou conhecer e interagir com os colegas.</p> <p>Os cursos contribuem para a atuação profissional, mas não considero que eles sejam suficientes. Muitas vezes, são oferecidos, na maioria das vezes, no horário de trabalho, o que inviabiliza a participação. A gente quer participar, mas é no mesmo ambiente de trabalho, você está com a cabeça no Setor. Por exemplo, às vezes tem que finalizar o planejamento ou vem o professor e o aluno e te chama. Eu considero que as qualificações que a PGDP ofereceu, são positivas, mas foram insuficientes. Acredito, que quando fosse oferecida a capacitação, que a gente pudesse se dedicar. Não sei se no formato EaD e fosse observado o período, que o técnico tivesse condição de participar, pois muitas vezes há demanda e impossibilita a participação.</p>	<p>Os cursos contribuíram para a formação, entretanto poderia ter um fortalecimento do plano de capacitação e os cursos poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. (A)</p> <p>Não se observa formação destinada aos secretários dos cursos de graduação, houve apenas um curso sobre o Sistema Sagres (B).</p> <p>Destaco as contribuições do Curso de Relações Interpessoais, pois ajudou a conhecer e interagir com os colegas (A).</p> <p>As atividades de formação ainda são insuficientes, teria que ter acesso maior aos cursos. Além disso, os cursos são realizados no horário de trabalho, inviabilizando a participação, pois precisa cumprir as demandas do Setor. Seria necessário utilizar alguma estratégia para dar condição ao servidor para participar de forma</p>	<p>Os cursos ocorrem esporadicamente, necessitando do fortalecimento dos planos de capacitação, com melhorias dos cursos desenvolvidos.</p> <p>Não se realiza a oferta de cursos para os secretários de cursos de graduação.</p> <p>Contribuições dos cursos para conhecimento e interação com os colegas.</p> <p>Necessidade de utilizar estratégias para dar condição ao servidor para participar efetivamente das formações.</p>

<p>Teria que haver alguma estratégia, o que falta na realidade é dar condição ao servidor participar de forma mais efetiva destas formações.</p> <p>Os cursos contribuíram bastante na realização das atividades e alguns foram ofertados na modalidade EaD.</p> <p>Os cursos ofertados não contribuíram, pois eu e outros colegas não nos enquadrámos no Plano de Carreira, não temos as vantagens que o técnico e o analista tem, ficando esquecidos. A gente desempenha o mesmo trabalho que os outros fazem, mas não é reconhecido.</p> <p>As atividades de formação contribuíram para o aprimoramento profissional, mas até o momento não teve um curso específico para secretaria de Colegiado. Houve um curso à distância, bem interessante, mas percebi que o curso não era específico para secretário de Colegiado, era destinado para os coordenadores.</p> <p>Os cursos contribuíram para o aprimoramento profissional e espero novos cursos de capacitação. Sugiro que a Universidade ofereça cursos relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho (NR 17), à postura adequada dos servidores e ao projeto Bem-Estar. Além disso, há a necessidade de saber manusear os extintores de incêndio (NR 23), pois a gente tem materiais elétricos, papel, almoxarifados.</p> <p>Eu não fiz nenhum destes cursos ainda.</p>	<p>mais efetiva destas formações (A).</p> <p>Os cursos contribuíram bastante na realização das atividades, alguns foram ofertados na modalidade EaD (A).</p> <p>Alguns servidores não participam dos cursos de capacitação, pois não se enquadram no Plano de Carreira, não tendo vantagens e nem reconhecimento (C)</p> <p>Os cursos contribuem para o aprimoramento profissional, mas não ocorrem cursos específicos para a secretaria de Colegiado (A).</p> <p>Os cursos contribuem para o aprimoramento profissional, sugerindo cursos relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho e a postura adequada dos servidores (A).</p> <p>Eu não fiz nenhum destes cursos ainda (D).</p>	<p>Contribuições dos cursos ofertados, dentre eles os que foram ofertados na modalidade EaD.</p> <p>Alguns servidores não se enquadram no Plano de Carreira.</p> <p>Não ocorrem cursos destinados aos secretários de Colegiado.</p> <p>Os cursos contribuem para o aprimoramento profissional, mas necessita abordar temas relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho, a postura adequada e bem estar dos servidores.</p> <p>Não participou dos cursos.</p>
--	--	---

Os cursos contribuem bastante, como os cursos relativos ao sistema Sagres e sobre a caderneta eletrônica. A gente deslocava para Salvador, para capacitação e depois repassar para os professores.	Contribuições de cursos, relativos ao Sistema Sagres e a caderneta eletrônica (A).	Contribuições dos cursos realizados.
--	--	--------------------------------------

<p align="center"><b>Instrumento de Análise do Discurso 2</b>  <b>Contribuições das ações de formação para o aprimoramento profissional</b></p>	
<p align="center"><b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b></p>	<p align="center"><b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b></p>
<p>Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Posso destacar como uma contribuição muito válida foi o Curso de Especialização em Gestão Governamental foi muito produtivo e significativo, por apresentar os conhecimentos da administração pública, contratos, convênios e outros. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação.</p> <p>Dentre os cursos ofertados pela PGDP, destaco o Curso de Relações Interpessoais, pois ajudou conhecer e interagir com os colegas.</p> <p>Os cursos contribuíram bastante na realização das atividades e alguns foram ofertados na modalidade EaD.</p> <p>Os cursos contribuem para a atuação profissional, mas não considero que eles sejam suficientes. Muitas vezes, são oferecidos, na maioria das vezes, no horário de trabalho, o que inviabiliza a participação. Eu considero que as qualificações que a PGDP ofereceu, são positivas, mas foram insuficientes. Acredito, que quando fosse oferecida a capacitação, que a gente pudesse se dedicar. Não sei se no formato EaD e fosse observado o período, que o técnico tivesse condição de participar, pois muitas vezes há demanda e impossibilita a participação. Teria que haver alguma estratégia, o que falta na realidade é dar condição ao servidor participar de forma mais efetiva destas formações.</p>	<p>DSC 1</p> <p>Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação. Dentre os cursos ofertados pela PGDP, destaco o curso de Gestão Governamental e o Curso de Relações Interpessoais, pois ajudou a conhecer e a interagir com os colegas. Alguns cursos foram ofertados na modalidade EaD. Considero que os cursos não são suficientes, são oferecidos no mesmo horário de trabalho, inviabilizando a participação. E, até o momento, não teve um curso específico para a secretaria do Colegiado. Há algum tempo, ocorreram cursos relativos ao Sistema Sagres e sobre a caderneta eletrônica. Houve um curso à distância, bem interessante, mas percebi que o curso não era específico para secretário de Colegiado, era destinado para os coordenadores. Sugiro que a Universidade ofereça cursos relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho (NR 17), à postura adequada dos servidores e ao projeto Bem-Estar. Além disso, há a necessidade de saber manusear os extintores de incêndio (NR 23), pois a gente tem materiais elétricos, papel, almoxarifados.</p> <p>DSC 2</p> <p>Os cursos ofertados não contribuíram, pois eu e outros colegas não nos enquadrados</p>

<p>Os cursos contribuíram para o aprimoramento profissional e espero novos cursos de capacitação. Sugiro que a Universidade ofereça cursos relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho (NR 17), à postura adequada dos servidores e ao projeto Bem-Estar. Além disso, há a necessidade de saber manusear os extintores de incêndio (NR 23), pois a gente tem materiais elétricos, papel, almoxarifados.</p> <p>Os cursos ofertados não contribuíram, pois eu e outros colegas não nos enquadrados no Plano de Carreira, não temos as vantagens que o técnico e o analista tem, ficando esquecidos. A gente desempenha o mesmo trabalho que os outros fazem, mas não é reconhecido.</p> <p>As atividades de formação contribuíram para o aprimoramento profissional, mas até o momento não teve um curso específico para secretaria de Colegiado. Houve um curso à distância, bem interessante, mas percebi que o curso não era específico para secretário de Colegiado, era destinado para os coordenadores.</p> <p>Eu não fiz nenhum destes cursos ainda.</p> <p>Os cursos contribuíram bastante, há algum tempo ocorreram cursos relativos ao sistema Sagres e sobre a caderneta eletrônica.</p>	<p>no Plano de Carreira, não temos as vantagens que o técnico e o analista tem, ficando esquecidos. A gente desempenha o mesmo trabalho que os outros fazem, mas não é reconhecido. Eu não fiz nenhum destes cursos ainda.</p>
---	--

**DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO (DSC)**

Contribuições das ações de formação para o aprimoramento profissional

## DSC 1

Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação. Dentre os cursos ofertados pela PGDP, destaco o curso de Gestão Governamental e o Curso de Relações Interpessoais, pois ajudou a conhecer e a interagir com os colegas. Alguns cursos foram ofertados na modalidade EaD. Considero que os cursos não são suficientes, são oferecidos no mesmo horário de trabalho, inviabilizando a participação. E, até o momento, não teve um curso específico para a secretaria do Colegiado. Há algum tempo, ocorreu cursos relativos ao Sistema Sagres e sobre a caderneta eletrônica. Houve um curso à distância, bem interessante, mas percebi que o curso não era específico para secretário de Colegiado, era destinado para os coordenadores. Sugiro que a Universidade ofereça cursos relativos aos aspectos ergonômicos no trabalho (NR 17), à postura adequada dos servidores e ao projeto Bem-Estar. Além disso, há a necessidade de saber manusear os extintores de incêndio (NR 23), pois a gente tem materiais elétricos, papel, almoxarifados.

## DSC 2

Os cursos ofertados não contribuíram, pois eu e outros colegas não nos enquadrámos no Plano de Carreira, não temos as vantagens que o técnico e o analista tem, ficando esquecidos. A gente desempenha o mesmo trabalho que os outros fazem, mas não é reconhecido. Eu não fiz nenhum destes cursos ainda.

<b>Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 1</b>		
<b>Avaliação das políticas de capacitação destinadas aos secretários de colegiado</b>		
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>IDEIAS CENTRAIS (ICs)</b>	<b>ANCORAGENS (ACs)</b>
<p>Acho que já comentei, pois tudo que disse sobre os técnicos administrativos, envolve também os secretários de cursos de graduação. Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação.</p> <p>Ah! É a mesma coisa. Não existe um programa. Mesmo porque a gente está engessado no nosso plano de carreira... Quem vai buscar alguma coisa, é porque não quer ficar aqui na Instituição.</p> <p>Eu avalio que são poucas ainda. Está precisando de mais. Quanto à formação dos secretários, nunca tive.</p> <p>É isso que acabei de falar. Não tem, muito pouco, Do sistema Sagres, só teve uma vez, bem no início, aí implementou o SEI e não teve formação. Quanto à formação dos secretários, teve somente uma vez, curso para preparação do Sistema Sagres. Aqui a gente teve uns cursos de formação, de como você lidar com as pessoas, mas não achei muito proveitoso.</p>	<p>Os cursos ocorrem muito esporadicamente. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência (A).</p> <p>Não existe um programa, porque o nosso plano de carreira é engessado. Quem vai buscar alguma coisa, é porque não quer ficar aqui na Instituição. (B).</p> <p>Eu avalio que são poucos ainda. Nunca tive formação para secretário de Colegiado (A).</p> <p>Quanto à formação dos secretários, teve somente uma vez, curso para preparação do Sistema Sagres. Aqui a gente teve uns cursos de formação, de como você lidar com as pessoas, mas não achei muito proveitoso (A).</p>	<p>Os cursos contribuem com a formação dos secretários, mas eles precisam ser melhor desenvolvidos.</p> <p>O plano de carreira impede o crescimento dos secretários dos cursos de graduação.</p> <p>Nunca participei de cursos de formação para secretário de Colegiado.</p> <p>Houve curso para secretário de Colegiado somente uma vez e, quanto aos demais cursos ofertados, não achei muito proveitoso.</p>

<p>A formação oferecida pela Universidade para o secretário, eu considero insuficiente, pois acredito que deveria haver uma formação quando o secretário inicia sua função. Você aprende por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia. Isso é uma falha, eu falo de mim mesmo, eu acredito que deveria ser continuada. Acho que nem é este termo mais, é permanente. A formação não ocorre de forma continuada e não é direcionada para os secretários, é para os técnicos de forma geral. E as funções técnicas desempenhadas na Universidade são funções específicas. É um ponto a ser melhorado também.</p> <p>Infelizmente, as questões de formação não tem abraçado tanto como gostaria de está fazendo. Mas, no que vem sendo feito, avalio de forma positiva. A formação dos secretários fica mais de lado, tem deixado a desejar.</p> <p>Já participei em cursos relativos ao Sagres em Salvador, mas não tive direito de progressão.</p> <p>Eu avalio de forma bastante positiva, porque a gente passou por um grande período sem preocupação neste sentido, eu acho que qualquer curso pode contribuir bastante, porque as pessoas precisam compreender que o conhecimento é ilimitado, que estamos em construção. Sem falar que estes momentos de formação contribuem também, para a socialização e a melhoria das relações interpessoais. Acho que precisam ter formações específicas que contemplem a função de secretário de Colegiado.</p> <p>Como eu avalio? Eu acho que posso falar pouco disso, porque não participei, não vivenciei. Mas, o que eu vejo, acho que tem uma prática forte, no caso do SEI, vários setores foram fazer a formação lá, principalmente, os secretários que tem uma função mais central. Quanto aos cursos para secretários de colegiado, não</p>	<p>Eu considero insuficiente a formação para secretário de Colegiado, pois acredito que deveria ter uma capacitação quando inicia sua função. Você aprende por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia (A).</p> <p>As iniciativas são positivas, entretanto a formação dos secretários tem deixado a desejar (A).</p> <p>Já participei em cursos relativos ao Sagres em Salvador, mas não tive direito à progressão (B).</p> <p>Eu acho que qualquer curso pode contribuir bastante com a socialização e a melhoria das relações interpessoais. Acho que precisam ter formações específicas que contemplem a função de secretário de Colegiado (A).</p> <p>Posso falar pouco sobre isso, porque não participei. Quanto aos cursos para secretários de Colegiado, não participei de nenhum e não tenho condição de avaliar (C).</p>	<p>A formação para secretário de Colegiado é insuficiente, e deveria ocorrer no início do exercício desta função. O secretário aprende pela prática e com a ajuda dos colegas.</p> <p>A formação dos secretários é insuficiente.</p> <p>Falta de reconhecimento profissional dos servidores.</p> <p>Os cursos contribuem para compreender que o conhecimento é ilimitado e que estamos em construção. Além disso, contribuem para a socialização e a melhoria das relações interpessoais.</p> <p>Não participei de cursos de capacitação.</p>
--	---	---

participei de nenhum e não tenho condição para avaliar.		
---	--	--

<b>Instrumento de Análise do Discurso 2</b>	
<b>Avaliação das políticas de capacitação destinadas aos secretários de colegiado</b>	
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
<p>Acho que já comentei, pois tudo que disse sobre os técnicos administrativos, envolve também os secretários de cursos de graduação. Os cursos contribuíram para a formação, entretanto eles ocorrem muito esporadicamente. Quanto aos cursos do Plano de Capacitação poderiam ser melhor desenvolvidos, com planejamento e sequência. Acredito que precisa ter um fortalecimento do plano de capacitação.</p> <p>Ah! É a mesma coisa. Não existe um programa. Mesmo porque a gente está engessado no nosso plano de carreira... Quem vai buscar alguma coisa, é porque não quer ficar aqui na Instituição.</p> <p>Eu avalio que são poucas ainda. Está precisando de mais. Quanto à formação dos secretários, nunca tive.</p> <p>É isso que acabei de falar. Não tem, muito pouco, Do sistema Sagres, só teve uma vez, bem no início, aí implementou o SEI e não teve formação. Quanto à formação dos secretários, teve somente uma vez, curso para preparação do Sistema Sagres. Aqui a gente teve uns cursos de formação, de como você lidar com as pessoas, mas não achei muito proveitoso.</p> <p>A formação oferecida pela Universidade para o secretário, eu considero insuficiente, pois acredito que deveria haver uma formação quando o secretário inicia sua função. Você aprende por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia. Isso é uma falha, eu falo de mim mesmo, eu acredito que deveria ser continuada. Acho que nem é este termo mais, é permanente. A formação não ocorre de forma continuada e não é direcionada para os secretários, é para os técnicos de forma geral. E as</p>	<p>DSC 3</p> <p>Os cursos contribuem para a formação, mas precisam ser melhor desenvolvidos, pois não ocorrem com frequência. Nunca tive formação para secretário de Colegiado, somente ocorreu uma vez um curso sobre o Sistema Sagres e quando implementou o Sistema SEI não teve formação. Quando ocorreram cursos de como lidar com as pessoas, não achei muito proveitoso. Considero insuficiente a formação oferecida pela Universidade, porque deveria haver formação quando o secretário inicia sua função. Você aprende por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia. A formação não ocorre de forma continuada e não é direcionada para os secretários, é para os técnicos de forma geral. E as funções técnicas desempenhadas na Universidade são funções específicas. Avalio os cursos de forma positiva e acho que qualquer curso pode contribuir bastante, porque as pessoas precisam compreender que o conhecimento é ilimitado, que estamos em construção. Sem falar que estes momentos de formação contribuem também, para a socialização e a melhoria das relações interpessoais. Acho que precisam ter formações específicas que contemplem a função de secretário de Colegiado.</p>

funções técnicas desempenhadas na Universidade são funções específicas. É um ponto a ser melhorado também.

Infelizmente, as questões de formação não tem abraçado tanto como gostaria de está fazendo. Mas, no que vem sendo feito, avalio de forma positiva. A formação dos secretários fica mais de lado, tem deixado a desejar.

Já participei em cursos relativos ao Sagres em Salvador, mas não tive direito de progressão.

Eu avalio de forma bastante positiva, porque a gente passou por um grande período sem preocupação neste sentido, eu acho que qualquer curso pode contribuir bastante, porque as pessoas precisam compreender que o conhecimento é ilimitado, que estamos em construção. Sem falar que estes momentos de formação contribuem também, para a socialização e a melhoria das relações interpessoais. Acho que precisam ter formações específicas que contemplem a função de secretário de Colegiado.

Como eu avalio? Eu acho que posso falar pouco disso, porque não participei, não vivenciei. Mas, o que eu vejo, acho que tem uma prática forte, no caso do SEI, vários setores foram fazer a formação lá, principalmente, os secretários que tem uma função mais central. Quanto aos cursos para secretários de colegiado, não participei de nenhum e não tenho condição para avaliar.

**DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO (DSC)****Avaliação das políticas de capacitação destinadas aos secretários de colegiado**

DSC 3

Os cursos contribuem para a formação, mas precisam ser melhor desenvolvidos, pois não ocorrem com frequência. Nunca tive formação para secretário de Colegiado, somente ocorreu uma vez um curso sobre o Sistema Sagres e quando implementou o Sistema SEI não teve formação. Quando ocorreram cursos de como lidar com as pessoas, não achei muito proveitoso. Considero insuficiente a formação oferecida pela Universidade, porque deveria haver formação quando o secretário inicia sua função. Você aprende por tentativa, pela ajuda dos colegas e pela prática, por vivenciar no dia a dia. A formação não ocorre de forma continuada e não é direcionada para os secretários, é para os técnicos de forma geral. E as funções técnicas desempenhadas na Universidade são funções específicas. Avalio os cursos de forma positiva e acho que qualquer curso pode contribuir bastante, porque as pessoas precisam compreender que o conhecimento é ilimitado, que estamos em construção. Sem falar que estes momentos de formação contribuem também, para a socialização e a melhoria das relações interpessoais. Acho que precisam ter formações específicas que contemplem a função de secretário de Colegiado.

<b>Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 1</b>		
<b>Dimensão Acadêmica</b>		
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (E-CH)</b>	<b>IDEIAS CENTRAIS (IC)</b>	<b>ANCORAGENS (AC)</b>
<p>De cunho acadêmico, realizo o suporte para o planejamento dos componentes curriculares por semestre. Acredito que tenha mais a ver com a questão acadêmica, tanto pra o acompanhamento dos fluxogramas das turmas quanto na organização dos horários e das disciplinas, também o suporte aos alunos em relação ao currículo do curso, quais as disciplinas que eles estão aptos a cursar e a melhor forma deles cumprirem o fluxograma, de forma que tenham a sua formação de maneira mais organizada. Dessa forma, a gente precisa ter uma compreensão do currículo do curso, do fluxograma, da forma como as disciplinas estão sendo distribuídas, para dar o suporte ao coordenador e aos discentes. Além disso, é necessário conhecer o Projeto Pedagógico do Curso e outros aspectos que não estou me recordando.</p> <p>Realizo o acompanhamento do projeto do curso que a gente precisa desenvolver. Algumas atividades que são de cunho técnico como o planejamento de disciplinas no SAGRES, preciso conhecer o currículo e os componentes curriculares para realizar o lançamento, pois há necessidade de realizar adequações e compartilhamento no curso em que atuo.</p> <p>Seria orientação e lançamento das disciplinas no Sistema Sagres. Então, recebo processos que vem do Protocolo, atividades domiciliares, justificativas de falta, a gente faz parecer, participa das reuniões de Colegiado, faz a ata e certidão de ata.</p> <p>Eu acompanho a vida acadêmica do aluno, porque o nosso curso é diferenciado dos outros. A gente não tem disciplina obrigatória, nós temos somente duas, que é</p>	<p>Suporte para o planejamento dos componentes curriculares por semestre e acompanhamento dos fluxogramas das turmas para a organização dos horários e das disciplinas. Precisa ter compreensão do currículo e do fluxograma, conhecer o Projeto Pedagógico do Curso e outros aspectos (A).</p> <p>Acompanhamento do projeto do curso; planejamento das disciplinas; conhecer o currículo e os componentes curriculares (A).</p> <p>Orientação; Lançamento das disciplinas no sistema Sagres (A).</p> <p>Acompanhamento da vida acadêmica do aluno para auxiliar no</p>	<p>Acompanhamento dos fluxogramas para que os discentes tenham uma formação mais organizada. Por isso, precisa da compreensão do currículo do curso, do fluxograma, para dar suporte ao coordenador e aos discentes.</p> <p>É necessário conhecer o currículo e os componentes curriculares para realizar o lançamento.</p> <p>Orientação e lançamento das disciplinas no sistema Sagres.</p> <p>Acompanhamento da vida acadêmica do discente, porque o nosso curso é</p>

<p>LIBRAS e Afro. Então é um curso que não tem um componente obrigatório por semestre, é organizado por eixos. A gente tem fazer o acompanhamento da vida de cada um, para realizar o planejamento do semestre. Acompanho a entrega de PIT e de RIT. Procuo está sempre cobrando dos professores pra ter arquivado, porque já passei por Reconhecimento de Curso. Então eu sei que futuramente na hora do reconhecimento precisa ficar organizado, pra não passar o que já passei alguns anos atrás. Os Planos de Curso de todos os componentes que foram ofertados no semestre. A questão das cadernetas, sempre a acadêmica já traz as cadernetas do semestre anterior, para os professores assinarem e arquivar na acadêmica. Os alunos entram com demandas de atestado médico ou atividade domiciliar, a gente precisa procurar o professor para dar ciência para o aluno não ficar prejudicado. E o que a coordenadora precisar, estou sempre às ordens, elaborar a ata e participar da reunião. E qualquer outra solicitação da direção, a gente precisa está disponível.</p>	<p>planejamento do semestre, pois o nosso curso diferencia-se do outros, pois é organizado por eixos. Acompanhamento da entrega de PIT, RIT E Planos de Curso; acompanhamento das solicitações dos estudantes, como demandas de atestado médico ou atividade domiciliar (B).</p>	<p>diferenciado dos outros, é organizado por eixos.</p>
<p>Eu considero que as atividades acadêmicas ocorrem de forma indireta, a gente fica conhecendo a organização didático-pedagógica, porque participa das reuniões, que discute o redimensionamento do currículo e, algumas vezes, toma a liberdade de até dar opiniões. A gente conhece a organização didático-pedagógica porque acompanha a vida acadêmica do aluno, não conhece a disciplina em si, a gente tem mais contato com o programa da disciplina e por meio da interação com os professores. Esta questão acadêmica é o contato com os projetos de extensão que os professores desenvolve. Eu considero que seja mais indireta. Por trabalhar no Colegiado, eu conheço o fluxograma do Curso e pelo acompanhamento da vida do aluno, a gente consegue perceber a dificuldade dos alunos ao acompanhar o histórico escolar. Por exemplo, a dificuldade no desenvolvimento do TCC e no desenvolvimento da pesquisa e, também, pelos relatos dos alunos.</p>	<p>As atividades acadêmicas ocorrem de forma indireta, pois a participação nas atividades e nas reuniões permite conhecer a organização didático-pedagógica do curso. Acompanhamento da vida acadêmica do aluno; Não conhece a disciplina em si, tem mais contato com o programa da disciplina por meio da interação com os professores (C).</p>	<p>As atividades acadêmicas são de forma indireta. A gente conhece a organização didático-pedagógica porque acompanha a vida acadêmica do aluno.</p>
<p>A gente realiza o acompanhamento ao estudante, desde quando ele entra, a partir do primeiro semestre, tanto na questão do cumprimento das disciplinas, quanto na parte de orientação, quanto à trâmite de processos e, também, em relação a vida acadêmica do aluno e rendimento do aluno. Na verdade, a gente realiza o acompanhamento por</p>	<p>Acompanhamento ao estudante quanto ao cumprimento das disciplinas e orientação por meio do fluxograma do aluno (A).</p>	<p>A gente realiza o acompanhamento ao estudante, desde quando ele entra, a partir do primeiro semestre, tanto na questão do cumprimento das disciplinas, quanto na orientação do trâmite de processos.</p>

<p>meio do fluxograma do aluno.</p> <p>A gente segue geralmente o calendário acadêmico, os prazos que a gente tem. Acompanho o fluxograma do aluno, pra ver quais as disciplinas que está devendo para incluir no planejamento, principalmente dos concluintes.</p> <p>A função de secretário de colegiado é bem ampla, pois temos muito contato, tanto com alunos como professores, que envolve o planejamento dos componentes e acompanhamento da vida acadêmica dos alunos. De certa forma, a gente acaba tendo contato muito grande com a problemática do curso e, muitas vezes acaba interferindo, tendo conhecimento de componentes que precisam ser ofertados para atender uma demanda específica de aluno que está prestes a ser jubilado. De certa forma contribuí, para agilizar o processo acadêmico, acho que o secretário não fica restrito às funções técnicas, mas realiza diversas atividades de colegiado, não somente específicas de secretário, mas realiza ações específicas de coordenador mesmo.</p> <p>Aqui a gente faz toda a triagem relacionada ao corpo discente, a gente vê a vida acadêmica do aluno, o que ele está cursando, se está seguindo a turma regular, relacionada a pendências, faz um pré-planejamento de quando vai ele vai ter a graduação efetivada. Faz também o acompanhamento do corpo docente, em relação aos processos internos e externos.</p> <p>Bem, eu realizo o planejamento do semestre. Na verdade, não de pensar como vai ser, mas de colocar no sistema. A coordenadora pensa como vai ser, como serão</p>	<p>Acompanhamento do calendário acadêmico, os prazos e acompanhamento do fluxograma do aluno para incluir no planejamento (A).</p> <p>Planejamento dos componentes curriculares e acompanhamento da vida acadêmica dos alunos. Contribuição para agilizar o processo acadêmico, e o secretário não fica restrito às funções técnicas, mas realiza diversas atividades de colegiado (A).</p> <p>Acompanhamento da vida acadêmica do aluno e acompanhamento dos processos internos e externos (A).</p> <p>Lançamento dos componentes curriculares no sistema e acompanhamento dos processos de alunos, aproveitamento de estudos, de atividades complementares. Dar suporte aos professores e alunos</p>	<p>Acompanhamento do calendário acadêmico.</p> <p>A função do secretário de colegiado é bem ampla, pois temos muito contato, tanto com alunos como professores, que envolve o planejamento dos componentes curriculares e acompanhamento da vida acadêmica dos alunos.</p> <p>Acompanhamento da vida acadêmica do discente e de processos dos docentes.</p> <p>Eu realizo o lançamento dos componentes curriculares no sistema e acompanho no período de matrícula. Este trabalho precisa está articulado com o trabalho da Secretaria</p>
--	--	--

<p>distribuídas as disciplinas de acordo com cada semestre. E aí a atribuição do secretário, até onde eu sei, é lançar no sistema e ficar acompanhando isso no período de matrícula. Este planejamento tem que está articulado com o trabalho da Secretaria Acadêmica, pois se ocorrer algum problema, o pessoal da matrícula não consegue, precisa remanejar as vagas. Além disso, é feito também... o acompanhamento dos processos de alunos, como aproveitamento de estudos, de atividades complementares. É... dar suporte pra os alunos em relação à orientações diversas. Também dar o suporte para os professores. Eu acho que o Colegiado dá o suporte para os professores e alunos.</p> <p>Eu participo das reuniões, elaboração da ata, atendimento aos alunos e professores, ajudo a coordenadora no planejamento dos horários e oriento aos professores no que for de minha competência.</p>	<p>(A).</p> <p>Participação nas reuniões, elaboração da ata, atendimento aos alunos e professores, auxílio a coordenadora no planejamento dos horários e oriento aos professores no que for de minha competência (A).</p>	<p>Acadêmica.</p> <p>Atendimento de discentes e docentes.</p>
--	---	---

<b>Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 2</b>	
<b>Dimensão acadêmica</b>	
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo 1 (DSC)</b>
<p>De cunho acadêmico, realizo o suporte para o planejamento dos componentes curriculares por semestre. Acredito que tenha mais a ver com a questão acadêmica, tanto pra o acompanhamento dos fluxogramas das turmas quanto na organização dos horários e das disciplinas, também o suporte aos alunos em relação ao currículo do curso, quais as disciplinas que eles estão aptos a cursar e a melhor forma deles cumprirem o fluxograma, de forma que tenham a sua formação de maneira mais organizada. Dessa forma, a gente precisa ter uma compreensão do</p>	<p>DSC 4</p> <p>Em relação às atividades de cunho acadêmico, realizo o suporte para o planejamento dos componentes curriculares por semestre, acompanhamento dos fluxogramas das turmas, organização dos horários e das disciplinas. Também o suporte aos alunos em relação ao currículo do curso, quais as disciplinas que eles estão aptos a cursarem e a melhor forma deles cumprirem o fluxograma, de forma que tenham sua formação</p>

<p>currículo do curso, do fluxograma, da forma como as disciplinas estão sendo distribuídas, para dar o suporte ao coordenador e aos discentes. Além disso, é necessário conhecer o Projeto Pedagógico do Curso e outros aspectos que não estou me recordando.</p> <p>Realizo o acompanhamento do projeto do curso, por isso preciso conhecer o currículo e os componentes curriculares para realizar o lançamento, pois há necessidade de realizar adequações e compartilhamento no curso em que atuo.</p> <p>A coordenadora pensa como vai ser, como serão distribuídas as disciplinas de acordo com cada semestre e a atribuição do secretário é lançar no sistema e ficar acompanhando isso no período de matrícula.</p> <p>Então, recebo processos que vem do Protocolo, atividades domiciliares, justificativas de falta, a gente faz parecer, participa das reuniões de Colegiado, faz a ata e certidão de ata.</p> <p>A gente realiza o acompanhamento ao estudante, desde quando ele entra, a partir do primeiro semestre, tanto na questão do cumprimento das disciplinas, quanto na parte de orientação, quanto ao trâmite de processos.</p> <p>A gente segue os prazos estabelecidos no calendário acadêmico.</p> <p>De certa forma, a gente acaba tendo contato muito grande com a problemática do curso e, muitas vezes acaba interferindo, tendo conhecimento de componentes que precisam ser ofertados para atender uma demanda específica de aluno que está prestes a ser jubilado. De certa forma contribui, para agilizar o processo acadêmico, acho que o secretário não fica restrito às funções técnicas, mas realiza diversas atividades de colegiado, não somente específicas de secretário, mas realiza ações específicas de coordenador mesmo.</p> <p>Aqui a gente faz toda a triagem relacionada ao corpo discente, conhecendo a vida acadêmica do aluno, o que ele está cursando, se está seguindo a turma regular,</p>	<p>mais organizada. Realizo o acompanhamento do projeto do curso, por isso preciso conhecer o currículo e os componentes curriculares para realizar o lançamento. Os coordenadores planejam as disciplinas que serão ofertadas e a atribuição do secretário é lançar no sistema e ficar acompanhando durante o período de matrícula. Além destas atividades, recebo solicitações dos estudantes, como processos de atividade domiciliar, justificativa de falta, segunda chamada e outros. Participo das reuniões de Colegiado, elaboro atas e certidões de ata. Realizo o acompanhamento do estudante, desde quando ele entra, a partir do primeiro semestre, tanto na questão do cumprimento das disciplinas, quanto a orientação, quanto ao trâmite de processos. Realizo, ainda, o acompanhamento dos prazos estabelecidos no calendário acadêmico. Temos contato com a problemática do curso, conhecendo os componentes que precisam ser ofertados para atender aos estudantes que tenham pendência de disciplinas e estão prestes a serem jubilados. E, desta forma, o secretário não fica restrito às questões técnicas e as atividades de secretário, mas realiza outras ações relacionadas ao curso em que atua. Realizo uma triagem relacionada à vida acadêmica do discente, o que ele está cursando, se está seguindo a turma regular, quais são as pendências de componentes para realizar a integralização curricular. Realizo o lançamento das disciplinas no Sistema Sagres e o planejamento precisa está articulado com o trabalho da Secretaria Acadêmica</p> <p>Eu acompanho a vida acadêmica do aluno, porque o nosso curso é diferenciado dos outros, pois não tem um componente obrigatório por semestre, é organizado por eixos. Preciso realizar o acompanhamento detalhado da vida acadêmica de cada discente, para realizar o planejamento do semestre. Acompanho a entrega de PIT e de RIT, planos de curso, entrega de cadernetas, documentos que são exigidos nos processos de Reconhecimento do Curso.</p> <p>Eu considero que as atividades acadêmicas ocorrem de forma indireta, fico conhecendo a organização didático-pedagógica, porque participo das reuniões, que discute o redimensionamento do currículo e, algumas vezes, toma a liberdade de até dar opiniões. Conheço a organização didático-pedagógica porque acompanho a vida acadêmica do aluno, não conhece a disciplina em si, tenho contato com o programa da disciplina por meio da interação com os professores e tem contato com os projetos de extensão. Eu considero que a presença dos conhecimentos acadêmicos ocorre de</p>
---	---

<p>relacionada a pendências, faz um pré-planejamento de quando vai ele vai ter a graduação efetivada</p> <p>A coordenadora pensa como vai ser, como serão distribuídas as disciplinas de acordo com cada semestre. E aí a atribuição do secretário, até onde eu sei, é lançar no sistema e ficar acompanhando isso no período de matrícula. Este planejamento tem que está articulado com o trabalho da Secretaria Acadêmica, pois se ocorrer algum problema, o pessoal da matrícula não consegue, precisa remanejar as vagas. Além disso, é feito também, o acompanhamento dos processos de alunos, como aproveitamento de estudos, de atividades complementares. É... dar suporte pra os alunos em relação à orientações diversas. Também dar o suporte para os professores. Eu acho que o Colegiado dá o suporte para os professores e alunos.</p> <p>Eu acompanho a vida acadêmica do aluno, porque o nosso curso é diferenciado dos outros, pois não tem um componente obrigatório por semestre, é organizado por eixos. A gente tem fazer o acompanhamento da vida de cada um, para realizar o planejamento do semestre. Acompanho a entrega de PIT e de RIT, planos de curso, entrega de cadernetas, documentos que são exigidos nos processo de Reconhecimento do Curso.</p> <p>Eu considero que as atividades acadêmicas ocorrem de forma indireta, a gente fica conhecendo a organização didático-pedagógica, porque participa das reuniões, que discute o redimensionamento do currículo e, algumas vezes, toma a liberdade de até dar opiniões. A gente conhece a organização didático-pedagógica porque acompanha a vida acadêmica do aluno, não conhece a disciplina em si, a gente tem mais contato com o programa da disciplina e por meio da interação com os professores. Esta questão acadêmica é o contato com os projetos de extensão que os professores desenvolve. Eu considero que seja mais indireta. Por trabalhar no Colegiado, eu conheço o fluxograma do Curso e pelo acompanhamento da vida do aluno, a gente consegue perceber a dificuldade dos alunos ao acompanhar o histórico escolar. Por exemplo, a dificuldade no desenvolvimento do TCC e no desenvolvimento da pesquisa e, também, pelos relatos dos alunos.</p>	<p>forma indireta por trabalhar no Colegiado.</p>
--	---

#### DSC 4: Dimensão Acadêmica

Em relação às atividades de cunho acadêmico, realizo o suporte para o planejamento dos componentes curriculares por semestre, acompanhamento dos fluxogramas das turmas, organização dos horários e das disciplinas. Também o suporte aos alunos em relação ao currículo do curso, quais as disciplinas que eles estão aptos a cursarem e a melhor forma deles cumprirem o fluxograma, de forma que tenham sua formação mais organizada. Realizo o acompanhamento do projeto do curso, por isso preciso conhecer o currículo e os componentes curriculares para realizar o lançamento. Os coordenadores planejam as disciplinas que serão ofertadas e a atribuição do secretário é lançar no sistema e ficar acompanhando durante o período de matrícula. Além destas atividades, recebo solicitações dos estudantes, como processos de atividade domiciliar, justificativa de falta, segunda chamada e outros. Participo das reuniões de Colegiado, elaboro atas e certidões de ata. Realizo o acompanhamento do estudante, desde quando ele entra, a partir do primeiro semestre, tanto na questão do cumprimento das disciplinas, quanto a orientação, quanto ao trâmite de processos. Realizo, ainda, o acompanhamento dos prazos estabelecidos no calendário acadêmico. Temos contato com a problemática do curso, conhecendo os componentes que precisam ser ofertados para atender aos estudantes que tenham pendência de disciplinas e estão prestes a serem jubilados. E, desta forma, o secretário não fica restrito às questões técnicas e as atividades de secretário, mas realiza outras ações relacionadas ao curso em que atua. Realizo uma triagem relacionada à vida acadêmica do discente, o que ele está cursando, se está seguindo a turma regular, quais são as pendências de componentes para realizar a integralização curricular. Realizo o lançamento das disciplinas no Sistema Sagres e o planejamento precisa estar articulado com o trabalho da Secretaria Acadêmica. Eu acompanho a vida acadêmica do aluno, porque o nosso curso é diferenciado dos outros, pois não tem um componente obrigatório por semestre, é organizado por eixos. Preciso realizar o acompanhamento detalhado da vida acadêmica de cada discente, para realizar o planejamento do semestre. Acompanho a entrega de PIT e de RIT, planos de curso, entrega de cadernetas, documentos que são exigidos nos processos de Reconhecimento do Curso. Eu considero que as atividades acadêmicas ocorrem de forma indireta, fico conhecendo a organização didático-pedagógica, porque participo das reuniões, que discute o redimensionamento do currículo e, algumas vezes, toma a liberdade de até dar opiniões. Conheço a organização didático-pedagógica porque acompanho a vida acadêmica do aluno, não conhece a disciplina em si, tenho contato com o programa da disciplina por meio da interação com os professores e tem contato com os projetos de extensão. Eu considero que a presença dos conhecimentos acadêmicos ocorre de forma indireta por trabalhar no Colegiado.

#### Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 1

##### Conhecimento sobre o currículo e o Projeto Pedagógico do Curso

EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)	IDEIAS CENTRAIS (ICs)	ANCORAGENS (ACs)
Muito importante como já falei, pois sem este conhecimento dificulta a atividade do secretário e a organização do seu trabalho.	Importância do conhecimento sobre o currículo, pois sem este conhecimento dificulta a atividade	Conhecimento sobre o currículo

<p>Tenho que conhecer, pois para desenvolver atividades técnicas, preciso conhecer o projeto pedagógico do Curso.</p> <p>Considero importante, porque toda vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo Currículo do Curso. É necessário saber como funciona para orientar o aluno.</p> <p>Sim, para você informar o aluno, em relação ao componente que ele deve matricular, ao cumprimento das 200 horas de atividades complementares, se não ele não conclui. É de suma importância, o projeto está em nossas mãos para acompanhar.</p> <p>Sim, eu considero importante, porque é uma forma de conhecer os alunos e poder ajudar de determinadas formas, porque acredito que a parte técnica no Colegiado, não está dissociada da acadêmica. Como vou poder atender ao aluno, que chega com uma demanda de TCC, alguma coisa para ser resolvida, se não conhecer o projeto do Curso, a parte de extensão do curso e do desenvolvimento do projeto de pesquisa. Para atender ao aluno e ao professor, eu preciso ter este conhecimento. Mesmo que a atividade seja técnica, eu preciso conhecer a parte acadêmica.</p> <p>Sim. Muito importante, porque principalmente por ter tido a sorte de ser formada no mesmo curso no qual, eu atuo. Então, o fato de ter esse conhecimento sobre o projeto pedagógico do curso, eu tenho muito mais facilidade de está ajudando os alunos no decorrer do curso. Eles nos procuram muito pra discutir sobre estas questões, até para questionar. Você ter um certo domínio e autonomia, para está</p>	<p>do secretário (A).</p> <p>Para desenvolver atividades técnicas, preciso conhecer o projeto pedagógico do curso (A).</p> <p>A vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo Currículo do Curso (A).</p> <p>Acompanhamento do projeto do curso para informar ao aluno quanto ao componente que ele deve matricular e sobre as atividades complementares, por exemplo (A).</p> <p>As atividades técnicas no Colegiado não estão dissociadas das atividades acadêmicas. Como vou poder atender ao aluno, que chega com uma demanda de TCC, alguma coisa para ser resolvida, se não conhecer o projeto do Curso, a parte de extensão do curso e do desenvolvimento do projeto de pesquisa (A).</p> <p>Conhecimento sobre o projeto pedagógico do curso (A)</p> <p>Acompanhamento do projeto</p>	<p>Conhecimento do projeto pedagógico do curso.</p> <p>A vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo currículo do curso.</p> <p>Para informar ao aluno, quanto a matrícula, AACC.</p> <p>As atividades técnicas do Colegiado não estão dissociadas da acadêmica.</p> <p>Conhecimento sobre o projeto pedagógico do curso</p>
--	--	---

<p>orientando e justificando é muito importante.</p> <p>A gente tem que está sempre atento e seguir o que está no projeto, deixando organizado para o processo de reconhecimento.</p> <p>Eu acho extremamente importante, estamos vivendo agora um processo de redimensionamento do curso, onde as discussões são bem específicas pra coordenador de colegiado de curso e para professores, mas estou bem envolvida enquanto secretária, porque tenho formação em licenciatura e atuo como professora na Educação Básica. Às vezes, a gente não pode opinar, mas nos bastidores, a gente contribui de alguma forma, com as nossas falas. Nas reuniões, a gente compreende as discussões dos professores.</p> <p>Sim, importantíssimo, porque a gente está lidando com o curso, até debatendo através de eventos. A gente tem que entender o que ocorre com o curso, para ajudar o próprio coordenador no planejamento. Uma experiência foi o processo de reconhecimento do curso, em que a gente teve que entender como funciona o curso.</p> <p>Eu acho importante. Então, se você não tem compreensão do currículo, como um todo, você não consegue fazer várias coisas. Como por exemplo, os processos de aproveitamento de estudos, se a gente não conhecer o currículo, não conseguirá encaminhar o processo. Acho que também para orientar os alunos, em relação a qual disciplina pode ser aproveitada, em relação aos pré-requisitos e se pode solicitar quebra de pré-requisitos.</p>	<p>pedagógico do curso (A).</p> <p>Estou bem envolvida enquanto secretária, porque tenho formação em licenciatura e atuo como professora na Educação Básica. Às vezes, a gente não pode opinar, mas nos bastidores, a gente contribui de alguma forma, com as nossas falas (A).</p> <p>A gente está lidando com o curso, até debatendo com o curso, através de eventos. A gente tem que entender o que ocorre com o curso, para ajudar o próprio coordenador no planejamento (A).</p> <p>Se você não tem compreensão do currículo, como um todo, você não consegue orientar o aluno, quanto aos processos de aproveitamento de estudos e aos procedimentos quanto aos pré-requisitos (A).</p>	<p>Acompanhamento do projeto pedagógico do curso.</p> <p>O secretário auxilia o coordenador e os professores com suas experiências profissionais.</p> <p>É necessário ter compreensão de como funciona o curso para auxiliar o coordenador durante o planejamento.</p> <p>Compreensão do currículo como um todo para orientar os alunos.</p>
--	---	--

EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)	Discurso do Sujeito Coletivo 1 (DSC)
<p>Muito importante como já falei, pois sem este conhecimento dificulta a atividade do secretário e a organização do seu trabalho.</p> <p>Tenho que conhecer, pois para desenvolver atividades técnicas, preciso conhecer o projeto pedagógico do Curso.</p> <p>Considero importante, porque toda vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo Currículo do Curso. É necessário saber como funciona para orientar o aluno.</p> <p>Sim, para você informar o aluno, em relação ao componente que ele deve matricular, ao cumprimento das 200 horas de atividades complementares, se não ele não conclui. É de suma importância, o projeto está em nossas mãos para acompanhar.</p> <p>Sim, eu considero importante, porque é uma forma de conhecer os alunos e poder ajudar de determinadas formas, porque acredito que a parte técnica no Colegiado, não está dissociada da acadêmica. Como vou poder atender ao aluno, que chega com uma demanda de TCC, alguma coisa para ser resolvida, se não conhecer o projeto do Curso, a parte de extensão do curso e do desenvolvimento do projeto de pesquisa. Para atender ao aluno e ao professor, eu preciso ter este conhecimento. Mesmo que a atividade seja técnica, eu preciso conhecer a parte acadêmica.</p> <p>Sim. Muito importante, porque principalmente por ter tido a sorte de ser formada no mesmo curso no qual, eu atuo. Então, o fato de ter esse conhecimento sobre o projeto pedagógico do curso, eu tenho muito mais facilidade de está ajudando os alunos no decorrer do curso. Eles nos procuram muito pra discutir sobre estas questões, até para questionar. Você ter um certo domínio e autonomia, para está orientando e justificando é muito importante.</p> <p>A gente tem que está sempre atento e seguir o que está no projeto, deixando organizado para o processo de reconhecimento.</p> <p>Eu acho extremamente importante, estamos vivendo agora um processo de redimensionamento do curso, onde as discussões são bem específicas pra coordenador de colegiado de curso e para professores, mas estou bem envolvida enquanto secretária, porque tenho formação em licenciatura e atuo como professora na Educação Básica. Às vezes, a gente não pode opinar, mas nos bastidores, a</p>	<p>DSC 1</p> <p>Muito importante como, pois sem este conhecimento dificulta a atividade do secretário e a organização do seu trabalho, bem como o desenvolvimento das atividades técnicas. Toda a vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo currículo do Curso, sendo necessário para orientá-lo, em relação ao componente que deve matricular, ao cumprimento das atividades complementares. Acredito que a parte técnica no Colegiado não está dissociada da acadêmica. Como vou poder atender ao aluno, que chega com uma demanda de TCC, alguma coisa para ser resolvida, se não conhecer o projeto do Curso e sobre os projetos de pesquisa e extensão. As experiências no decorrer da graduação auxiliam na atuação no Colegiado, no conhecimento do projeto pedagógico do curso e auxiliam na orientação aos alunos.</p>

gente contribui de alguma forma, com as nossas falas. Nas reuniões, a gente compreende as discussões dos professores.

Sim, importantíssimo, porque a gente está lidando com o curso, até debatendo através de eventos. A gente tem que entender o que ocorre com o curso, para ajudar o próprio coordenador no planejamento. Uma experiência foi o processo de reconhecimento do curso, em que a gente teve que entender como funciona o curso.

Eu acho importante. Então, se você não tem compreensão do currículo, como um todo, você não consegue fazer várias coisas. Como por exemplo, os processos de aproveitamento de estudos, se a gente não conhecer o currículo, não conseguirá encaminhar o processo. Acho que também para orientar os alunos, em relação a qual disciplina pode ser aproveitada, em relação aos pré-requisitos e se pode solicitar quebra de pré-requisitos.

#### **DSC 5: Conhecimentos sobre o Currículo e Projeto Pedagógico do Curso**

##### **DSC 5**

Muito importante como, pois sem este conhecimento dificulta a atividade do secretário e a organização do seu trabalho, bem como o desenvolvimento das atividades técnicas. Toda a vida acadêmica do aluno vai ser direcionada pelo currículo do Curso, sendo necessário para orientá-lo, em relação ao componente que deve matricular, ao cumprimento das atividades complementares. Acredito que a parte técnica no Colegiado não está dissociada da acadêmica. Como vou poder atender ao aluno, que chega com uma demanda de TCC, alguma coisa para ser resolvida, se não conhecer o projeto do Curso e sobre os projetos de pesquisa e extensão. As experiências no decorrer da graduação auxiliam na atuação no Colegiado, no conhecimento do projeto pedagógico do curso e auxiliam na orientação aos alunos.

<b>Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 1</b>		
<b>Conhecimentos prioritários para a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação</b>		
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>IDEIAS CENTRAIS (IC)</b>	<b>ANCORAGENS (AC)</b>
<p>Um dos conhecimentos mais importantes, é conhecer as normas legais da instituição. É algo que eu sinto necessidade e, que por vezes, dificulta o não conhecimento das normas, pois para cada ação que a gente desenvolve tem um instrumento normativo legal que direciona. Às vezes, a gente não tem o conhecimento, então precisa está buscando no dia a dia para cada demanda nova que surge. Eu acho que a Universidade deveria institucionalizar cursos de formação contínua, voltados para os secretários de Colegiado, consultando os Colegiados quanto às demandas, pois muitas vezes, somos surpreendidos. Desta forma, acaba exigindo o perfil de secretário que tenha proatividade e tenha iniciativa, para buscar por si a solução para os problemas. De quando atuo no Colegiado, participei somente de um curso de 8 horas, para aprender sobre o lançamento de disciplinas do Sistema SAGRES, o que é o mínimo perto de tudo que a gente vivencia no Colegiado. Talvez, se tivesse cursos de formação que partissem das demandas e por região, facilitaria as ações dos secretários de Colegiado.</p> <p>Conhecimentos jurídicos e administrativos, pois ultimamente, tenho percebido que Colegiado tem passado demandas jurídicas como mandatos de segurança. Seria necessário o conhecimento de legislação da instituição e das resoluções seria essencial, até mesmo para orientação dos docentes.</p> <p>Redigir a ata da Reunião de Colegiado, você saber o que coloca o que não coloca. O que colocar no PIT, então o conhecimento de como funciona a carga horária do professor, quanto pode ou não, para não ultrapassar.</p>	<p>Conhecer as normas legais da instituição, pois para cada ação que a gente desenvolve tem um instrumento normativo que direciona.</p> <p>Seria necessário ter os conhecimentos jurídicos, relativos às legislações e resoluções que normatizam a Universidade e conhecimentos administrativos.</p> <p>Elaboração da ata da Reunião de Colegiado e a dificuldade em realizar a descrição das discussões no decorrer das reuniões. Além disso, como orientar o professor preencher o PIT, o conhecimento de</p>	<p>A Universidade precisaria institucionalizar cursos de formação contínua, voltados para os secretários, realizando a consulta às demandas do Colegiado. E, não deixar esta atribuição de buscar soluções para os problemas apenas para o secretário.</p> <p>Alguns colegiados vivenciam demandas jurídicas, por meio de mandatos de segurança.</p> <p>Elaboração da ata da Reunião de Colegiado e como orientar o professor a preencher o PIT.</p>

<p>Eu acho que o que falei sobre conhecer o projeto, porque se você está aqui, precisa saber para informar aos alunos, ter conhecimento de tudo, como informar sobre o AACC. Tanto que AACC, eu prefiro fazer, porque quando entrei os professores faziam um rascunho e davam para eu digitar.</p> <p>Os conhecimentos relativos a parte pedagógica do curso, noção da tecnologia, porque o secretário lida com os sistemas, seja com o SEI e o Sagres, precisa também ter os conhecimentos administrativos, porque ele precisa secretariar a reunião, elabora a ata, precisa saber modelos de construir os documentos administrativos. Então precisa saber os conhecimentos administrativos, tecnológicos e administrativos.</p> <p>Quando eu entrei no Colegiado, a gente cai de paraquedas na questão do que se refere aos sistemas. A gente não tem nenhum preparo. Nem que seja um curso preparatório de pelo menos de dois dias para ter noção do que vai ter que fazer no sistema. A gente recebe várias senhas e não sabe nem o que vai fazer com isso. No primeiro semestre, quando fui fazer o planejamento, o curso era o único que tinha turmas teóricas e práticas, aí tem que abrir turma. Tinha que recorrer a Salvador, porque não sabia. Então, isso é estressante ter que aprender na necessidade e fazendo. Acho que seria muito melhor se a gente tivesse um suporte. Outra questão é que você entra, sem ter a formação na questão administrativa, no que se refere a montagem de processo, portarias, resoluções. Então, creio eu, que o conhecimento necessário seria no que se refere à técnica, a dominar o sistema de trabalho, a computação, como excel e word, pois se a gente tiver uma ferramenta a mais, vai desempenhar melhor o trabalho. E, também, a questão do administrativo, referente a processos, resoluções, Regimento Geral, domínio de sistemas.</p>	<p>como funciona a carga horária do professor.</p> <p>Conhecer o projeto do Curso, porque precisa saber para informar aos alunos, como por exemplo para informar sobre o AACC.</p> <p>Precisa ter conhecimentos pedagógicos, noção de tecnologia, conhecimentos administrativos, elaborar documentos. Então, precisa de conhecimentos administrativos e tecnológicos.</p> <p>Conhecimentos relativos ao Sistema Sagres, devido à dificuldade para lançar as disciplinas teóricas e práticas. Também, seria necessário ter conhecimentos administrativos, referente aos processos, portarias, resoluções. Desta forma, seria necessário os conhecimentos referente a tecnologia, como domínio dos sistemas como excel e word e conhecimentos administrativos, referente a processos, resoluções, Regimento Geral.</p> <p>Tudo que eu sei, eu aprendi na prática.</p> <p>Conhecimentos na área de</p>	<p>O secretário prefere contabilizar o AACC, uma vez que os professores faziam um rascunho e passavam para digitar.</p> <p>Conhecimentos pedagógicos, noção de tecnologia, conhecimentos administrativos, como elaborar documentos administrativos.</p> <p>O secretário relata que quando chega no Colegiado não tem domínio das atribuições e não tem nenhum preparo e suporte com um curso de capacitação, como por exemplo como manusear o Sistema Sagres.</p> <p>Tudo que eu sei, eu aprendi na prática.</p> <p>Conhecimentos na área de informática e</p>
---	---	--

<p>Tudo que eu sei, eu aprendi na prática, porque não tenho graduação.</p> <p>Eu acredito que o conhecimento técnico na área de informática, porque a gente atua especificamente no Sagres acadêmico, o conhecimento pedagógico, porque a gente tem que conhecer um pouco do currículo do curso, para orientar os discentes quanto a matrícula nas disciplinas, quais os componentes são prioridade, quanto a trancamento. São vários conhecimentos, mas o da informática e do currículo, acho importante também.</p> <p>Os conhecimentos de como funciona o curso, acho que este é primordial, e está atento às resoluções, que está em constante alteração.</p> <p>Eu acho que o conhecimento do currículo é importante, do calendário acadêmico, porque o Colegiado trabalha muito com os prazos. Toda hora tem uma coisa para fazer, tem que encaminhar a monitoria...Acho que saber o que significa cada coisa, o que é aproveitamento de estudos, o que é ACC, ler as resoluções em relação a todos os processos, para saber o que pode, o que não pode. Porque é o secretário que orienta, porque os alunos não leem e a coordenação também não lê. Pelo menos a experiência que tenho tido, quem orienta é o secretário... o secretário precisa saber mais que todo mundo.</p> <p>Mais importante é a que a gente esteja sempre voltado para o atendimento ao aluno, preocupar com o setor e com a vida acadêmica do discente, porque qualquer falha nossa, pode prejudicar a vida dele futuramente. A gente tenta buscar está atento em relação ao acompanhamento para que não ocorra problemas futuros.</p>	<p>informática e conhecimentos pedagógicos</p> <p>Conhecimentos de como funciona o curso e está atento às resoluções, que estão em constante alteração.</p> <p>Conhecimentos relativos ao currículo e referentes ao calendário acadêmico, uma vez que precisa acompanhar os prazos, para AACC, monitoria, aproveitamento de estudos.</p> <p>Atendimento ao aluno, preocupando com a vida acadêmica, porque qualquer falha pode prejudicar a vida do discente.</p>	<p>conhecimentos pedagógicos</p> <p>Conhecimentos de como funciona o curso e está atento às resoluções, que estão em constante alteração.</p> <p>O secretário precisa saber as atribuições do Colegiado, porque ele que orienta os estudantes e auxilia o coordenador.</p> <p>Atendimento ao aluno, preocupando com a vida acadêmica.</p>
---	---	---

<b>Instrumento de Análise do Discurso 2</b>	
<b>Conhecimentos prioritários para a formação dos (as) secretários (as) de cursos de graduação</b>	
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
<p>Um dos conhecimentos mais importantes, é conhecer as normas legais da instituição. É algo que eu sinto necessidade e, que por vezes, dificulta o não conhecimento das normas, pois para cada ação que a gente desenvolve tem um instrumento normativo legal que direciona. Às vezes, a gente não tem o conhecimento, então precisa está buscando no dia a dia para cada demanda nova que surge. Eu acho que a Universidade deveria institucionalizar cursos de formação contínua, voltados para os secretários de Colegiado, consultando os Colegiados quanto às demandas, pois muitas vezes, somos surpreendidos. Desta forma, acaba exigindo o perfil de secretário que seja proativo e tenha iniciativa, para buscar por si a solução para os problemas. De quando atuo no Colegiado, participei somente de um curso de 8 horas, para aprender sobre o lançamento de disciplinas do Sistema SAGRES, o que é o mínimo perto de tudo que a gente vivencia no Colegiado. Talvez, se tivesse cursos de formação que partissem das demandas e por região, facilitaria as ações dos secretários de Colegiado.</p> <p>Seria necessário o conhecimento de legislação da instituição e das resoluções, até mesmo para orientação dos docentes.</p> <p>Redigir a ata da Reunião de Colegiado, você saber o que coloca o que não coloca. O que colocar no PIT, então o conhecimento de como funciona a carga horária do professor, quanto pode ou não, para não ultrapassar.</p> <p>Eu acho que o que falei sobre conhecer o projeto, porque se você está aqui, precisa saber para informar aos alunos, ter conhecimento de tudo, como informar sobre o AACC.</p> <p>Os conhecimentos relativos a parte pedagógica do curso, noção da tecnologia, porque o secretário lida com os sistemas, seja com o SEI e o Sagres, precisa também ter os conhecimentos administrativos, porque ele precisa secretariar a reunião, elabora a ata, precisa saber modelos de construir os documentos administrativos. Então precisa saber os conhecimentos administrativos, tecnológicos e administrativos.</p>	<p>DSC 7</p> <p>Um dos conhecimentos mais importantes, é conhecer as normas legais da instituição. É algo que eu sinto necessidade e, que por vezes, dificulta o não conhecimento das normas, pois para cada ação que a gente desenvolve tem um instrumento normativo legal que direciona. Às vezes, a gente não tem o conhecimento, então precisa está buscando no dia a dia para cada demanda nova que surge. Eu acho que a Universidade deveria institucionalizar cursos de formação contínua, voltados para os secretários de Colegiado, consultando os Colegiados quanto às demandas, pois muitas vezes, somos surpreendidos. Desta forma, acaba exigindo o perfil de secretário seja proativo e tenha iniciativa, para buscar por si a solução para os problemas. De quando atuo no Colegiado, participei somente de um curso de 8 horas, para aprender sobre o lançamento de disciplinas do Sistema SAGRES. Talvez, se tivesse cursos de formação que partissem das demandas e por região, facilitaria as ações dos secretários de Colegiado. Seria necessário o conhecimento de legislação da instituição e das resoluções, até mesmo para orientação dos docentes. Também, conhecimentos relativos à redação de atas das reuniões de Colegiado e conhecimentos relativos ao preenchimento do PIT e carga horária dos professores para orientar aos docentes. Preciso conhecer sobre o projeto pedagógico do curso para informar aos alunos e orientar quanto ao cumprimento das atividades complementares. Preciso ter conhecimentos relativos à tecnologia, porque o secretário lida com os sistemas, seja com o SEI e o Sagres, precisa também ter os conhecimentos administrativos, porque ele precisa secretariar a</p>

Quando eu entrei no Colegiado, a gente não tem nenhum preparo. Nem que seja um curso preparatório de pelo menos de dois dias para ter noção do que vai ter que fazer no sistema. No primeiro semestre, quando fui fazer o planejamento, o curso era o único que tinha turmas teóricas e práticas, aí tem que abrir turma. Tinha que recorrer a Salvador, porque não sabia. Então, isso é estressante ter que aprender na necessidade e fazendo. Acho que seria muito melhor se a gente tivesse um suporte. Outra questão é que você entra, sem ter a formação na questão administrativa, no que se refere a montagem de processo, portarias, resoluções. Então, creio eu, que o conhecimento necessário seria no que se refere à técnica, a dominar o sistema de trabalho, a computação, como Excel e Word, pois se a gente tiver uma ferramenta a mais, vai desempenhar melhor o trabalho. E, também, a questão do administrativo, referente a processos, resoluções, Regimento Geral, domínio de sistemas. Tudo que eu sei, eu aprendi na prática, porque não tenho graduação.

Eu acredito que o conhecimento técnico na área de informática, porque a gente atua especificamente no Sagres acadêmico, o conhecimento pedagógico, porque a gente tem que conhecer um pouco do currículo do curso, para orientar os discentes quanto à matrícula nas disciplinas, quais os componentes são prioridade, quanto a trancamento. São vários conhecimentos, como de informática e do currículo, acho importante também. Os conhecimentos de como funciona o curso, acho que este é primordial, e está atento às resoluções, que está em constante alteração.

Eu acho que o conhecimento do currículo é importante, do calendário acadêmico, porque o Colegiado trabalha muito com os prazos. Toda hora tem uma coisa para fazer, tem que encaminhar a monitoria. Acho que saber o que significa cada coisa, o que é aproveitamento de estudos, o que é ACC, ler as resoluções em relação a todos os processos, para saber o que pode, o que não pode. Porque é o secretário que orienta, porque os alunos não leem e a coordenação também não lê. Pelo menos a experiência que tenho tido, quem orienta é o secretário... o secretário precisa saber mais que todo mundo.

Mais importante é a que a gente esteja sempre voltada para o atendimento ao aluno, preocupar com o setor e com a vida acadêmica do discente, porque qualquer falha nossa, pode prejudicar a vida dele futuramente. A gente tenta buscar está atento em relação ao acompanhamento para que não ocorram problemas futuros.

reunião, elaborar a ata, precisa saber modelos de construir os documentos administrativos. Então precisa ter conhecimentos tecnológicos e administrativos. Quando a gente chega no Colegiado, não tem nenhum preparo. Nem que seja para ter noção do que vai fazer no sistema SAGRES, para orientar o planejamento. Então, isso é estressante ter que aprender na necessidade e fazendo. Acho que seria muito melhor se a gente tivesse um suporte. Outra questão é que você entra, sem ter a formação na questão administrativa, no que se refere a montagem dos processos, além de conhecimentos das portarias e resoluções. Então, creio eu, que o conhecimento necessário seria no que se refere à técnica, a dominar o sistema de trabalho, a computação, como excel e word, pois se a gente tiver uma ferramenta a mais, vai desempenhar melhor o trabalho. E, também, a questão do administrativo, referente a processos, resoluções, Regimento Geral, domínio de sistemas. Eu aprendi na prática os conhecimentos na área de informática, conhecimentos pedagógicos, sobre o currículo do curso para orientar os discentes quanto à matrícula nas disciplinas, quais os componentes os discentes precisam se matricular e orientar sobre o trancamento. Saber como funciona o curso é primordial e está atento às resoluções que estão em constante alteração. Preciso acompanhar o calendário acadêmico, porque o Colegiado trabalha muito com os prazos e saber o que significa o aproveitamento de estudos, o que é ACC, bem como conhecer as resoluções em relação a todos os processos, porque é o secretário que orienta os estudantes. Preciso realizar o atendimento ao aluno e acompanhar a vida acadêmica do discente, porque qualquer falha nossa, pode prejudicar a vida dele futuramente.

**DSC 7: Conhecimentos prioritários para a execução das ações na Secretaria de Curso de Graduação**

## DSC 7

Um dos conhecimentos mais importantes, é conhecer as normas legais da instituição. É algo que eu sinto necessidade e, que por vezes, dificulta o não conhecimento das normas, pois para cada ação que a gente desenvolve tem um instrumento normativo legal que direciona. Às vezes, a gente não tem o conhecimento, então precisa está buscando no dia a dia para cada demanda nova que surge. Eu acho que a Universidade deveria institucionalizar cursos de formação contínua, voltados para os secretários de Colegiado, consultando os Colegiados quanto às demandas, pois muitas vezes, somos surpreendidos. Desta forma, acaba exigindo o perfil de secretário seja proativo e tenha iniciativa, para buscar por si a solução para os problemas. De quando atuo no Colegiado, participei somente de um curso de 8 horas, para aprender sobre o lançamento de disciplinas do Sistema SAGRES. Talvez, se tivesse cursos de formação que partissem das demandas e por região, facilitaria as ações dos secretários de Colegiado. Seria necessário o conhecimento de legislação da instituição e das resoluções, até mesmo para orientação dos docentes. Também, conhecimentos relativos à redação de atas das reuniões de Colegiado e conhecimentos relativos ao preenchimento do PIT e carga horária dos professores para orientar aos docentes. Preciso conhecer sobre o projeto pedagógico do curso para informar aos alunos e orientar quanto ao cumprimento das atividades complementares. Preciso ter conhecimentos relativos à tecnologia, porque o secretário lida com os sistemas, seja com o SEI e o Sages, precisa também ter os conhecimentos administrativos, porque ele precisa secretariar a reunião, elaborar a ata, precisa saber modelos de construir os documentos administrativos. Então precisa ter conhecimentos tecnológicos e administrativos. Quando a gente chega no Colegiado, não tem nenhum preparo. Nem que seja para ter noção do que vai fazer no sistema SAGRES, para orientar o planejamento. Então, isso é estressante ter que aprender na necessidade e fazendo. Acho que seria muito melhor se a gente tivesse um suporte. Outra questão é que você entra, sem ter a formação na questão administrativa, no que se refere a montagem dos processos, além de conhecimentos das portarias e resoluções. Então, creio eu, que o conhecimento necessário seria no que se refere à técnica, a dominar o sistema de trabalho, a computação, como Excel e Word, pois se a gente tiver uma ferramenta a mais, vai desempenhar melhor o trabalho. E, também, a questão do administrativo, referente a processos, resoluções, Regimento Geral, domínio de sistemas. Eu aprendi na prática os conhecimentos na área de informática, conhecimentos pedagógicos, sobre o currículo do curso para orientar os discentes quanto à matrícula nas disciplinas, quais os componentes os discentes precisam se matricular e orientar sobre o trancamento. Saber como funciona o curso é primordial e está atento às resoluções que estão em constante alteração. Preciso acompanhar o calendário acadêmico, porque o Colegiado trabalha muito com os prazos e saber o que significa o aproveitamento de estudos, o que é ACC, bem como conhecer as resoluções em relação a todos os processos, porque é o secretário que orienta os estudantes. Preciso realizar o atendimento ao aluno e acompanhar a vida acadêmica do discente, porque qualquer falha nossa, pode prejudicar a vida dele futuramente.

<b>Instrumento de Análise do Discurso (IAD) 1</b>		
<b>Proposições para ações de formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação</b>		
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>IDEIAS CENTRAIS (IC)</b>	<b>ANCORAGENS (AC)</b>
<p>No meu ponto de vista, a UNEB tem esta forma de organização em Redes por exemplo, seria uma alternativa utilizar esta organização para facilitar a otimização de recursos, o acesso, espaço físico, logística, pois acredito que a Universidade pode se organizar para ter maior eficiência e eficácia no investimento na formação e tenha um retorno positivo para os que dela necessitam, sem precisar se deslocar para Salvador e utilizando o próprio quadro da Universidade, pois tem potencial para isso.</p> <p>Deveria realizar a formação, incentivar as pessoas realizarem mestrado e doutorado, de acordo com os territórios de identidade da Bahia, pois cada um tem a sua realidade. E incentivar financeiramente a qualificação, pois pela nossa realidade salarial, a gente precisaria desse incentivo financeiro, pois muitos não buscam por falta de condições para estarem aprimorando seus conhecimentos.</p> <p>Eu acho que deveria ser planejadas as atividades com as pessoas do local mesmo, porque aqui tem muitas pessoas que poderiam passar conhecimentos, aqueles que têm mais experiência. Até entre nós, aqueles que têm mais conhecimento, poderia passar para os outros. Já evitaria mais despesas.</p> <p>Realizar encontros regionais. Eu entendo que às vezes não tem recurso para a gente deslocar para Salvador. Mas, poderia realizar os encontros por pólo. Acho que falta esses cursos, esses encontros, falta ouvir os secretários, porque nossas atribuições são muitas. E a todo ano, são delegadas mais atribuições para o Colegiado e a gente aprende fazendo. Entendo que a videoconferência foi para diminuir recursos, mas acaba sendo massante. Teria que ter encontros, nem que fosse em um dia, mas com mais frequência. E por polo, qualquer demanda, como por exemplo o SEI. Muitas vezes, o secretário fica a maior parte do tempo no Colegiado e realiza as demandas do Setor.</p> <p>Para contemplar as diferenças poderia regionalizar e para facilitar a participação, poderia ser parcialmente ou integralmente presencial, semipresencial ou a depender do foco do curso, poderia ser até mesmo completamente EAD. Porque</p>	<p>Seria uma alternativa utilizar a organização em Redes, para facilitar a otimização de recursos, o acesso, espaço físico, logística, sem precisar se deslocar para Salvador.</p> <p>Deveria realizar a formação, incentivar as pessoas a realizarem mestrado e doutorado e incentivar financeiramente a qualificação.</p> <p>As atividades de formação deveriam ser ministradas com as pessoas do local, porque tem muitos servidores que podem transmitir os seus conhecimentos e experiências.</p> <p>Realizar encontros regionais, organizados por polo. Falta esses cursos e encontros para ouvir os secretários</p> <p>Para contemplar as diferenças poderia regionalizar e organizar cursos parcialmente ou</p>	<p>Organização em Redes para otimização de recursos.</p> <p>Incentivar a qualificação dos servidores.</p> <p>Os servidores com maior experiência poderiam ministrar os cursos.</p> <p>Realizar encontros regionais, organizados por polo.</p> <p>Regionalização dos cursos e organização na modalidade presencial, semipresencial ou EaD.</p>

<p>como já mencionei, no início e no fim do semestre, é muito tumultuado para o secretário. E seria mais proveitoso, se durante os dias que ele está participando, alguém substituir o secretário, para que possa realizar o curso e não interrompa a formação. Ou realizar o deslocamento para o Departamento mais próximo e tivesse alguém para responder pelas atividades da secretária. Não sei se seria possível, mas seria ideal.</p> <p>Ano passado, a universidade realizou uma pesquisa com todos os técnicos, perguntando quais as necessidades, o que poderia melhorar. Creio, que já vem ocorrendo esta preocupação da gestão, entretanto não se sabe porque não vem sendo implementadas da forma que deveria ser. Partiria de atitudes que eles já tiveram, com a sondagem das dificuldades e, a partir daí, quais os cursos que gostaria. Ainda não se chegou ao objetivo.</p> <p>Melhorar o salário. Se bem que aqui a gente não enfrenta tanto problema, pois procura ajuda a direção e ao coordenador.</p> <p>Eu acho que hoje com a plataforma à distância seria uma solução, desenvolver cursos à distância ou, talvez, cursos de extensão com carga horária maior que pudesse atender todas as pessoas. Mas, acredito que a plataforma a distância seria mais apropriada, porque não geraria tanto recurso financeiro. E tivesse momento de construção de trabalho acadêmico e publicação. Eu acho que seria um incentivo maior, para que os profissionais sentissem o desejo de estudar e contribuir com a Universidade.</p> <p>Acho que tem as formações que acontecem em Salvador, que a gente precisa deslocar pra lá, né, não sei o custo disso. Mas também, deslocar os profissionais para o interior, ou aproveitar os profissionais da própria região, os próprios funcionários, aproveitar os próprios técnicos e professores e renumerar, seria um caminho.</p> <p>Assim, no meu ver, deveria fazer um curso de capacitação presencial, para estarmos interagindo com os nossos colegas, para colocarmos as nossas práticas e conhecer a prática dos colegas.</p>	<p>integralmente presencial, semipresencial ou a depender do foco do curso, poderia ser até mesmo completamente EaD.</p> <p>Já vem ocorrendo a preocupação da gestão quanto às necessidades dos cursos, entretanto, muitas vezes, não vem sendo implementadas da forma que deveria ser.</p> <p>Melhoria do salário e ter o apoio da direção e do coordenador.</p> <p>Desenvolvimento de cursos à distância ou cursos de extensão com carga horária maior, bem como a construção de trabalho acadêmico e publicação.</p> <p>Deslocamento dos servidores para Salvador, deslocamento de profissionais para o interior para a realização dos cursos ou buscar a participação de servidores da própria região para ministrar os cursos.</p> <p>Cursos de capacitação presencial para que ocorra a interação com os colegas.</p>	<p>Dificuldades na implementação das propostas da gestão.</p> <p>Melhorar o salário e ter o apoio da direção e do coordenador.</p> <p>Desenvolvimento de cursos à distância e cursos de extensão com carga horária maior.</p> <p>Deslocamento de profissionais e servidores para participarem dos cursos.</p> <p>Capacitação presencial, para que ocorra a interação com os colegas.</p>
---	---	--

<b>Instrumento de Análise do Discurso 2</b>	
<b>Proposições para ações de formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação</b>	
<b>EXPRESSÕES-CHAVE (ECH)</b>	<b>Discurso do Sujeito Coletivo (DSC)</b>
<p>No meu ponto de vista, a UNEB tem esta forma de organização em Redes por exemplo, seria uma alternativa utilizar esta organização para facilitar a otimização de recursos, o acesso, espaço físico, logística, pois acredito que a Universidade pode se organizar para ter maior eficiência e eficácia no investimento na formação e tenha um retorno positivo para os que dela necessitam, sem precisar se deslocar para Salvador e utilizando o próprio quadro da Universidade, pois tem potencial para isso.</p> <p>Deveria realizar a formação, incentivar as pessoas realizarem mestrado e doutorado, de acordo com os territórios de identidade da Bahia, pois cada um tem a sua realidade. E incentivar financeiramente a qualificação, pois pela nossa realidade salarial, a gente precisaria desse incentivo financeiro, pois muitos não buscam por falta de condições para estarem aprimorando seus conhecimentos.</p> <p>Eu acho que deveria ser planejadas as atividades com as pessoas do local mesmo, porque aqui tem muitas pessoas que poderiam passar conhecimentos, aqueles que têm mais experiência. Até entre nós, aqueles que têm mais conhecimento, poderia passar para os outros. Já evitaria mais despesas.</p> <p>Realizar encontros regionais. Eu entendo que às vezes não tem recurso para a gente deslocar para Salvador. Mas, poderia realizar os encontros por pólo. Acho que falta esses cursos, esses encontros, falta ouvir os secretários, porque nossas atribuições são muitas. E a todo ano, são delegadas mais atribuições para o Colegiado e a gente aprende fazendo. Entendo que a videoconferência foi para diminuir recursos, mas acaba sendo massante. Teria que ter encontros, nem que fosse em um dia, mas com mais frequência. E por polo, qualquer demanda, como por exemplo o SEI. Muitas vezes, o secretário fica a maior parte do tempo no Colegiado e realiza as demandas do Setor.</p> <p>Para contemplar as diferenças poderia regionalizar e para facilitar a participação,</p>	<p>No meu ponto de vista, a UNEB tem esta forma de organização em Redes por exemplo, seria uma alternativa utilizar esta organização para facilitar a otimização de recursos, o acesso, espaço físico, logística, pois acredito que a Universidade pode se organizar para ter maior eficiência e eficácia no investimento na formação. Além disso, incentivar as pessoas realizarem mestrado e doutorado. E, incentivar financeiramente a qualificação, pois pela nossa realidade salarial, a gente precisaria desse incentivo financeiro. Eu acho que deveriam ser planejadas as atividades com as pessoas do local mesmo, porque aqui tem muitas pessoas que poderiam passar conhecimentos, aqueles que têm mais experiência. Realizar encontros regionais. Eu entendo que às vezes não tem recurso para a gente deslocar para Salvador. Mas, poderia realizar os encontros por pólo. Acho que falta esses cursos, esses encontros, falta ouvir os secretários, porque nossas atribuições são muitas. E a todo ano, são delegadas mais atribuições para o Colegiado e a gente aprende fazendo. Para contemplar as diferenças poderia regionalizar e para facilitar a participação, poderia ser parcialmente ou integralmente presencial, semipresencial ou a depender do foco do curso, poderia ser até mesmo completamente EAD. Ano passado, a universidade realizou uma pesquisa com todos os técnicos, perguntando quais as necessidades, o que poderia melhorar. Creio, que já vem ocorrendo esta preocupação da gestão, entretanto não se sabe porque não vem sendo implementadas da forma que deveria ser. Eu acho que hoje com a plataforma à distância seria uma solução, desenvolver cursos à distância ou, talvez, cursos de extensão com carga horária maior que pudesse atender todas as pessoas. Mas, acredito que a plataforma a distância seria mais apropriada, porque não geraria tanto recurso financeiro. E tivesse momento de construção de trabalho acadêmico e publicação. Acho que tem as formações que acontecem em Salvador, que a gente precisa deslocar pra lá. Mas, também, deslocar os profissionais para o interior, ou aproveitar os profissionais da própria região, os próprios funcionários com mais experiência para ministrar os cursos. Assim, deveria fazer um curso de capacitação presencial, para estarmos interagindo com os nossos colegas, para colocarmos as</p>

poderia ser parcialmente ou integralmente presencial, semipresencial ou a depender do foco do curso, poderia ser até mesmo completamente EAD. Porque como já mencionei, no início e no fim do semestre, é muito tumultuado para o secretário. E seria mais proveitoso, se durante os dias que ele está participando, alguém substituir o secretário, para que possa realizar o curso e não interrompa a formação. Ou realizar o deslocamento para o Departamento mais próximo e tivesse alguém para responder pelas atividades da secretária. Não sei se seria possível, mas seria ideal.

Ano passado, a universidade realizou uma pesquisa com todos os técnicos, perguntando quais as necessidades, o que poderia melhorar. Creio, que já vem ocorrendo esta preocupação da gestão, entretanto não se sabe porque não vem sendo implementadas da forma que deveria ser. Partiria de atitudes que eles já tiveram, com a sondagem das dificuldades e, a partir daí, quais os cursos que gostaria. Ainda não se chegou ao objetivo.

Melhorar o salário. Se bem que aqui a gente não enfrenta tanto problema, pois procura ajuda a direção e ao coordenador.

Eu acho que hoje com a plataforma à distância seria uma solução, desenvolver cursos à distância ou, talvez, cursos de extensão com carga horária maior que pudesse atender todas as pessoas. Mas, acredito que a plataforma a distância seria mais apropriada, porque não geraria tanto recurso financeiro. E tivesse momento de construção de trabalho acadêmico e publicação. Eu acho que seria um incentivo maior, para que os profissionais sentissem o desejo de estudar e contribuir com a Universidade.

Acho que tem as formações que acontecem em Salvador, que a gente precisa deslocar pra lá, né, não sei o custo disso. Mas também, deslocar os profissionais para o interior, ou aproveitar os profissionais da própria região, os próprios funcionários, aproveitar os próprios técnicos e professores e renumerar, seria um caminho.

Assim, no meu ver, deveria fazer um curso de capacitação presencial, para estarmos interagindo com os nossos colegas, para colocarmos as nossas práticas e conhecer a prática dos colegas.

nossas práticas e conhecer a prática dos colegas.

**DSC 8 - Proposições para ações de formação dos profissionais que atuam nas secretarias dos cursos de graduação**

No meu ponto de vista, a UNEB tem esta forma de organização em Redes por exemplo, seria uma alternativa utilizar esta organização para facilitar a otimização de recursos, o acesso, espaço físico, logística, pois acredito que a Universidade pode se organizar para ter maior eficiência e eficácia no investimento na formação. Além disso, incentivar as pessoas realizarem mestrado e doutorado. E, incentivar financeiramente a qualificação, pois pela nossa realidade salarial, a gente precisaria desse incentivo financeiro. Eu acho que deveriam ser planejadas as atividades com as pessoas do local mesmo, porque aqui tem muitas pessoas que poderiam passar conhecimentos, aqueles que têm mais experiência. Realizar encontros regionais. Eu entendo que às vezes não tem recurso para a gente deslocar para Salvador. Mas, poderia realizar os encontros por polo. Acho que faltam esses cursos, esses encontros, falta ouvir os secretários, porque nossas atribuições são muitas. E a todo ano, são delegadas mais atribuições para o Colegiado e a gente aprende fazendo. Para contemplar as diferenças poderia regionalizar e para facilitar a participação, poderia ser parcialmente ou integralmente presencial, semipresencial ou a depender do foco do curso, poderia ser até mesmo completamente EAD. Ano passado, a universidade realizou uma pesquisa com todos os técnicos, perguntando quais as necessidades, o que poderia melhorar. Creio, que já vem ocorrendo esta preocupação da gestão, entretanto não se sabe porque não vem sendo implementadas da forma que deveria ser. Eu acho que hoje com a plataforma à distância seria uma solução, desenvolver cursos à distância ou, talvez, cursos de extensão com carga horária maior que pudesse atender todas as pessoas. Mas, acredito que a plataforma a distância seria mais apropriada, porque não geraria tanto recurso financeiro. E tivesse momento de construção de trabalho acadêmico e publicação. Acho que tem as formações que acontecem em Salvador, que a gente precisa deslocar pra lá. Mas, também, deslocar os profissionais para o interior, ou aproveitar os profissionais da própria região, os próprios funcionários com mais experiência para ministrar os cursos. Assim, deveria fazer um curso de capacitação presencial, para estarmos interagindo com os nossos colegas, para colocarmos as nossas práticas e conhecer a prática dos colegas.

## ANEXO A - Termo de Compromisso do Pesquisador

Declaro estar ciente das normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos e que o projeto intitulado *O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação na Universidade do Estado da Bahia*, sob minha responsabilidade será desenvolvido em conformidade com a Resolução CNS 466/12, respeitando os princípios da autonomia, da beneficência, da não maleficência, da justiça e da equidade.

Assumo o compromisso de apresentar os relatórios e/ou esclarecimentos que forem solicitados pelo Comitê de Ética da Universidade do Estado da Bahia; de tornar os resultados desta pesquisa públicos independente do desfecho (positivo ou negativo); de Comunicar ao CEP/UNEB qualquer alteração no projeto de pesquisa, via Plataforma Brasil

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

.....  
Assinatura do responsável pelo projeto

**ANEXO B - Termo de Autorização Institucional da Proponente**

Autorizo o (a) pesquisador (a) Sueli Barros da Cruz Chaves a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação na Universidade do Estado da Bahia – UNEB, o qual será executado em consonância com as normativas que regulamentam a atividade de pesquisa envolvendo seres humanos.

Declaro estar ciente que a instituição proponente é responsável pela atividade de pesquisa proposta e que será executada pelos seus pesquisadores/as, além de dispormos da infraestrutura necessária para garantir o resguardo e bem estar dos participantes da pesquisa.

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

.....  
Assinatura e carimbo do  
responsável institucional

**ANEXO C - Termo de Autorização Institucional da Coparticipante**

Autorizo o (a) pesquisador/a Sueli Barros da Cruz Chaves a desenvolver nesta instituição o projeto de pesquisa intitulado *O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB*, 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 D - Declaração de Concordância com o Desenvolvimento do Projeto de Pesquisa**

Declaro estar ciente do compromisso firmado com a execução do projeto intitulado *O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia - UNEB*, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC na modalidade Mestrado Profissional, do Departamento de Educação – Campus I/UNEB, que será desenvolvido na forma apresentada e aprovada pelo CEP da Universidade do Estado da Bahia sempre orientado pelas normativas que regulamentam a atividade de pesquisa.

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

<b>Nome do orientador(a) e do orientando(a)</b>	<b>Assinatura</b>

## ANEXO E - 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:** O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB
2. **PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Sueli Barros da Cruz Chaves (Orientanda)
3. **PESQUISADOR ASSISTENTE:** Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes (Orientador)
4. **PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA Nº CAAE:** 91818418.6.0000.0057
5. **CONTATOS:** Pelo telefone (77) 9 9104 0434 e pelo e-mail: [schaves@uneb.br](mailto:schaves@uneb.br) e [suelibarroscruz@gmail.com](mailto:suelibarroscruz@gmail.com)

### III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada **O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB**, de responsabilidade da pesquisadora Sueli Barros da Cruz Chaves, técnica universitária da Universidade do Estado da Bahia. Esta pesquisa tem como objeto de estudo a formação dos profissionais de educação que atuam nas secretarias dos cursos de graduação na Universidade do Estado da Bahia – UNEB, mais especificamente no Departamento de Ciências Humanas, Campus VI, em Caetité-Ba, no Departamento de Educação, Campus

XII, em Guanambi-Ba e no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XX, apresentando como objetivo central: Compreender as demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, a fim de propor um plano de formação continuada para estes profissionais da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, considerando os aspectos conceituais, técnicos, bem como os seus conhecimentos e suas experiências.

### **BENEFÍCIOS**

A realização desta pesquisa trará ou poderá trazer benefícios relacionados à reflexão das demandas formativas dos (as) secretários (as) dos cursos de graduação, no tocante aos aspectos conceituais, técnicos, bem como os conhecimentos e experiências, permitindo refletir acerca dos principais aspectos da atuação destes profissionais que necessitam do desenvolvimento de ações de formação continuada.

### **RISCOS**

Devido à coleta de informações, você poderá apresentar constrangimentos em expressar oralmente as dificuldades vivenciadas no Setor de atuação, por meio das entrevistas e tais relatos podem evidenciar desconforto em expressar emoções e sentimentos vivenciados no ambiente de trabalho. Caso isso venha a ocorrer, será garantido todo apoio psicológico ou outro necessário para a resolução das intercorrências.

### **PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Caso concordar em participar, você será convidado (a) a responder a algumas perguntas por meio de entrevista semiestruturada, que contém questões sobre informações pessoais, conhecimentos e experiências vivenciadas nas secretarias dos cursos de graduação, tendo duração de aproximadamente trinta (30) minutos. Este procedimento será gravado em áudio pela estudante Sueli Barros da Cruz Chaves, do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) / Mestrado Modalidade Profissional e haverá sigilo da identidade e confidencialidade do conteúdo das entrevistas.

### **CONFIDENCIALIDADE E DIREITO DE DESISTÊNCIA**

O pesquisador principal do estudo (Sueli Barros da Cruz Chaves) manterá em sigilo a minha identidade e todas as informações identificadas no estudo, as quais serão utilizadas

apenas com fins de pesquisa. Minha participação no estudo é voluntária e eu tenho o direito de desistir do projeto em qualquer fase da pesquisa.

Ressalta-se que 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. (a), 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 brasileiras o (a) 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:** Sueli Barros da Cruz Chaves

**Endereço:** Av. Guanabara, 1182, Bairro: São Francisco, Guanambi-Bahia, CEP 46.430-000

**Telefone:** (77) 9 9104 0434, **E-mail:** [schaves@uneb.br](mailto:schaves@uneb.br)

**Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB** Rua Silveira Martins, 2555, Cabula. Salvador-BA. CEP: 41.150-000. Tel.: 71 3117-2445 e-mail: [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)

**Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP** SEP/510 NORTE, BLOCO A 1º SUBSOLO, Edifício Ex-INAN - Unidade II - Ministério da Saúde CEP: 70750-521 - Brasília-DF

#### **V. CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO**

Declaro que, após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador (a) sobre os objetivos, benefícios da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa intitulada **O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação da Universidade do Estado da Bahia – UNEB**, 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 cópia para mim.

Salvador-Ba, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Assinatura do participante da pesquisa

---

Sueli Barros da Cruz Chaves  
(orientanda)

---

Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes  
(orientador)

### ANEXO F - Termo de Confidencialidade

Assumimos o compromisso de preservar a privacidade e a identidade dos participantes da pesquisa intitulada *O Processo Formativo dos Profissionais de Educação Superior que atuam nas Secretarias dos Cursos de Graduação em Universidade Multicampi*, cujos dados serão coletados através de entrevistas semiestruturadas no Departamento de Ciências Humanas / Campus VI, em Caetité-Ba, no Departamento de Educação / Campus XII, em Guanambi e no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XX, em Brumado-Ba com a utilização dos dados única e exclusivamente para execução do presente projeto.

Os resultados serão divulgados de forma anônima, assim como os termos de consentimento livre e esclarecido guardados no (local onde a documentação será armazenada) da Universidade do Estado da Bahia pelo período de 05 (cinco) anos sob a responsabilidade do Pesquisador/a (nome do pesquisador/a). Após este período, os dados serão destruídos.

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

Nome do Membro da Equipe Executora	Assinatura