

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt
Lídia Boaventura Pimenta
Lilian da Encarnação Conceição
Organizadoras



Gestão Universitária e Inovação:
contribuição de servidores das
Universidades Públicas do
Estado da Bahia

**Gestão universitária e inovação:
contribuição de servidores
das universidades públicas
do estado da Bahia**



Universidade do Estado da Bahia - UNEB

José Bites de Carvalho
Reitor

Marcelo Duarte Dantas de Ávila
Vice-Reitor



Editora da Universidade do Estado da Bahia - EDUNEB

Diretora
Sandra Regina Soares

Conselho Editorial

Titulares	Suplentes
Cláudio Alves de Amorim	Marluce Alves dos Santos
Maristela Casé Costa Cunha	Natan Silva Pereira
Rudval Souza da Silva	Mônica Beltrame
Reginaldo Conceição Cerqueira	Marcos Antonio Vanderlei
Nilson Roberto da Silva Gimenes	Maurício Azevedo de Araújo
Lícia Maria de Lima Barbosa	Carmélia Aparecida Silva Miranda
Agripino Souza Coelho Neto	Jussara Fraga Portugal
Alan da Silva Sampaio	José Ricardo Moreno Pinho
Cesar Costa Vitorino	Leticia Telles Cruz
Rosemary Lapa de Oliveira	Baktalaia de Lis Andrade Leal
Monalisa dos Reis Aguiar Pereira	Neila Maria Oliveira Santana
Elizeu Clementino de Souza	Minervina Joseli Espínola Reis
Jane Adriana Vasconcelos Pacheco Rios	Marilde Queiroz Guedes
Simone Leal Souza Coité	Ana Lúcia Gomes da Silva

Volume 1

Comitê Científico

Antônio Sérgio Souza Ferreira	Maria Augusta Oliveira Mendes de Aguiar
Caio Vinícius de Souza Brito	Monique de Jesus Bezerra dos Santos
Cristina Evangelista Silva da Franca	Nilma Ricardo
Elaine da Silva Oliveira	Tania Moura Benevides
Jose Tadeu Neris Mendes	Velma Factum Dutra

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt
Lídia Boaventura Pimenta
Lilian da Encarnação Conceição
Organizadoras

Gestão universitária e inovação: contribuição de servidores das universidades públicas do estado da Bahia

Volume I

EDUNEB
Salvador
2021

© 2020 Autores

Direitos para esta edição cedidos à Editora da Universidade do Estado da Bahia.

Proibida a reprodução total ou parcial por qualquer meio de impressão, em forma idêntica, resumida ou modificada, em Língua Portuguesa ou qualquer outro idioma.

Depósito Legal na Biblioteca Nacional.

Publicada no Brasil em 2022.

Coordenação Editorial

Fernanda de Jesus Cerqueira

Coordenação de Design

Sidney Silva

Capa e Diagramação

Rodrigo C. Yamashita

Revisão Textual e Normalização

Tikinet

Revisão Textual de Provas

Tikinet

Revisão de Diagramação de Provas

George Cruz

Imagens de Capa

Rawpixel | Freepik (globo)

Pikisuperstar | Freepik (halftone)

FICHA CATALOGRÁFICA

Bibliotecária: Fernanda de Jesus Cerqueira – CRB 162-5

Gestão universitária e inovação: contribuição de servidores das universidades públicas do Estado da Bahia/ Organizado por Larissa Muniz Ferreira Bittencourt, Lídia Boaventura Pimenta e Lilian da Encarnação Conceição. – Salvador: EDUNEB, 2022.

418 p.: il. – (Série Gestão Universitária e Inovação, v. 1)

Modo de acesso: <http://www.saberaberto.uneb.br/handle/20.500.11896/2245>

ISBN 978-65-89492-10-8

1. Educação. 2. Gestão universitária I. Bittencourt, Larissa Muniz Ferreira. II. Pimenta, Lídia Boaventura. III. Conceição, Lilian da Encarnação.

CDD: 374

Editora da Universidade do Estado da Bahia – EDUNEB

Rua Silveira Martins, 2555 – Cabula

41150-000 – Salvador – BA

editora@listas.uneb.br

portal.uneb.br



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DA SÉRIE	9
PREFÁCIO: DIMENSÕES INTERCONECTADAS DA INOVAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA	11
Milton Júlio de Carvalho Filho	
APRESENTAÇÃO	15
Larissa Muniz Ferreira Bittencourt Lídia Boaventura Pimenta Lilian da Encarnação Conceição	
I - GESTÃO DEMOCRÁTICA	
GESTÃO DEMOCRÁTICA E PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: EXPERIÊNCIA DA GESEDI – UNEB	25
Daniela Nascimento Souza Caires Gersania Alexandrina Conceição	
GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UMA EXPERIÊNCIA FORMADORA	41
Minervina Joseli Espíndola Reis Cristiane Gomes Ferreira	
GESTÃO PARTICIPATIVA: A EXPERIÊNCIA DO COMITÊ DE CRISE DA UESC NO ENFRENTAMENTO DA COVID-19	57
Eliana Silva Santos Rafael Bertoldo dos Santos	
EXPERIÊNCIA DE ORÇAMENTO-PARTICIPATIVO NA UNEB	73
Taís Coutinho dos Santos Soraia Alves Feitoza da Silva	

**POLÍTICA DE INCENTIVO À PESQUISA DA UNEB:
PERSPECTIVAS E PROPOSIÇÕES** **87**

Eduardo Manuel de Freitas Jorge
Maria Lívia Astolfo Coutinho
Márcea Andrade Sales

**INSTRUTORIA INTERNA E A QUALIDADE DE VIDA DO
SERVIDOR PÚBLICO** **107**

Thaís Deiró Urpia Lasse Oliveira
Débora Ribeiro Chaves

II - GESTÃO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

**MÓDULO DE ACOMPANHAMENTO DO SISTEMA DE
PLANEJAMENTO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO
DECISÓRIO NA UNIVERSIDADE** **129**

Silvana Caffé Farias

**EXPERIÊNCIAS COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA
SECRETARIA GERAL DE CURSOS DA UNEB** **143**

Antonio Carlos Sanches Cardoso
Gilvania Clemente Viana

**PLATAFORMA PANDORA: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E
INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA PÓS-GRADUAÇÃO
STRICTO SENSU DA UNEB** **159**

Kellen Lima Gomes
Pedro Alejandro Herrera Ramirez
Tânia Maria Hetkowski

**O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES
REMOTAS DA UNEB DURANTE A PANDEMIA** **177**

Mila Almeida Midlej Silva
Auxiliadora Maria da Silva Araújo

CIBERESPAÇO E COVID-19: GESTÃO UNIVERSITÁRIA, HOME OFFICE E ADEQUAÇÃO NORMATIVO-ACADÊMICA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNEB DURANTE A PANDEMIA	191

Tarcísio Hilário de Jesus Silva

III - GESTÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS

POLÍTICA PÚBLICA PROGRAMA MAIS FUTURO DE BOLSA AUXÍLIO: UMA EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO NA UNEB	217

Maristela Maria Alves da Silva

EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS SOBRE INCLUSÃO: DIÁLOGOS E PERSPECTIVAS	235

Patrícia Carla da Hora Correia

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONDUÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DA UNEB: BASE DE CONHECIMENTO DAS AÇÕES DA GERÊNCIA DE CONTRATOS	253

Alessandra Nascimento Souza

CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA PESQUISA E INOVAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS PROCEDIMENTOS	279

José Messias Batista Dias
Gesil Sampaio Amarante Segundo

EFEITOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR ADMINISTRATIVO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA	301

Luiz Fernando Santos Bandeira
Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro

**A ENTREVISTA DE SAÍDA COMO UMA ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA** **317**

Elioteneze Batista Ferreira dos Santos

**QUALIDADE E CONSISTÊNCIA DOS REGISTROS
ACADÊMICOS NO CONTEXTO DO CENSO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR** **335**

Aldo Melhor Barbosa
Rodrigo Luiz Lasse Ferreira
Ivan Luiz Novaes

**EDUCAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL:
PESQUISA APLICADA PARA FORMAÇÃO DE SERVIDORES
DA UNEB** **351**

Avelar Luiz Bastos Mutim
Tatiana Carvalho de Oliveira

**INOVAÇÃO E TECNOLOGIA SOCIAL NA UNEB:
A EXPERIÊNCIA DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
DESENVOLVIMENTO E HUMANIDADES** **369**

José Cláudio Rocha

**PLANTÃO PSICOLÓGICO E O GERENCIAMENTO DO
SOFRIMENTO PSÍQUICO NO ESPAÇO UNIVERSITÁRIO** **391**

Kátia Jane Chaves Bernardo
Cauê do Nascimento Ribeiro
Lenon Silva Boaventura

SOBRE OS AUTORES **405**

SOBRE AS ORGANIZADORAS **417**

APRESENTAÇÃO DA SÉRIE

A SÉRIE GESTÃO UNIVERSITÁRIA E INOVAÇÃO: CONTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO ESTADO DA BAHIA representa para a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) uma concepção de gestão e de desenvolvimento de pessoas pautada na convivência e no compartilhamento de experiências de todos, que, sem dúvidas, contribuiriam para as diversas formas de resolução das questões que se apresentam no cotidiano da universidade.

Esta série, no formato e-book, se configura como uma política institucional de grande relevância, de iniciativa da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), na gestão da técnica Lilian da Encarnação Conceição e sua equipe. Tem como finalidade socializar as boas práticas realizadas pelos servidores das Universidades Estaduais da Bahia (UEBAs), técnicos e docentes, através de relatos de experiências profissionais e de pesquisas que provocam a reflexão de uma nova visão de gestão de pessoas.

Assim, com esta publicação, objetivamos a valorização de pessoal, tornando o servidor protagonista de suas ações, através da exposição de experiências e práticas exitosas na instituição, demonstrando que suas ideias e conhecimentos podem ser compartilhados, a partir do reconhecimento de seus esforços e contribuições, como parte integrante, significativa e essencial no desenvolvimento de uma gestão universitária democrática.

A escuta sensível e a participação de práticas profissionais em busca de um crescimento coletivo, baseadas na visão de todos os profissionais envolvidos e na troca de conhecimentos, proporcionam uma gestão efetivamente democrática, onde a inovação e a criatividade se tornam pontos

chaves, auxiliando todo o processo. Há vários tipos de inteligências e capacidades, despontando, assim, como uma excelente estratégia, cuja essência está na valorização de pessoas e na motivação dos servidores, enaltecendo aspectos importantes para o desenvolvimento profissional dentro da instituição.

É promissor, dentro da Gestão de Pessoas, incentivar, motivar, engajar e perceber a importância cada vez maior das pessoas e das diversas contribuições diferenciadas destes atores às instituições. A motivação e a satisfação para o trabalho refletirão no comprometimento organizacional, no envolvimento dos servidores para com as atividades, o que proporcionará um bom desempenho das suas ações e das técnicas elaboradas a fim de tornar o local de trabalho um lugar agradável, acolhedor e de boa convivência.

Vida longa para a SÉRIE GESTÃO UNIVERSITÁRIA E INOVAÇÃO:
CONTRIBUIÇÃO DE SERVIDORES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
DO ESTADO DA BAHIA!

Rosângela de Carvalho Matos

Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas



PREFÁCIO: DIMENSÕES INTERCONECTADAS DA INOVAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Quando uma universidade, pública, faz um esforço concentrado para promover o debate sobre gestão universitária e inovação, a sistematização de conhecimentos sobre o tema produzidos na própria universidade é o primeiro e talvez o mais importante aspecto a considerar. Assim fez a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) ao lançar o volume que inaugura a série “Gestão universitária e inovação: contribuição de servidores das universidades públicas do estado da Bahia”.

O conjunto de artigos apresentado neste livro desenha um arco de processos de inovação, testados na gestão universitária pública do estado da Bahia. As discussões sobre inovação apresentadas nos artigos deste livro permitem, em primeiro lugar, a conexão entre experiências de ações inovadoras e consequentes reflexões teóricas e metodológicas sobre elas. Os artigos apresentam também inovações em múltiplas e integradas dimensões e em setores diversos da universidade, com implicações, concretas, para a melhoria da dinâmica relativa ao desenvolvimento da gestão universitária.

As inovações pesquisadas, analisadas ou sugeridas nos artigos deste livro, ainda quando estabelecidas em determinados setores da universidade, criam conexões capazes de produzir múltiplas influências em outros setores e na universidade como um todo. São processos de gestão participativa; de gestão do conhecimento; aprimoramentos de módulos em sistemas específicos; formação continuada; proposições de práticas sustentáveis nas universidades; entre outras iniciativas de gestão inovadora, incapazes de serem cercadas apenas no lugar específico onde o

processo de inovação foi inaugurado, mas capazes de viralizar na ambiência da universidade, formando um anticorpo para vencer práticas perenes, mecânicas, fragmentárias e acríticas.

Inovar em processos de gestão não é apostar em frenesi desestabilizador, provocado por mudanças. Pelo contrário, inovação deve representar dinâmicas capazes de promover mudanças potencializadoras de melhorias, seja em processos, em resultados, em ambientes, em interações setoriais e grupais, com total consideração às pessoas e suas subjetividades. As inovações podem mobilizar sensibilidades e, por isso, afetar pessoas, o que deve ser considerado como a dimensão de cuidado central de todo processo de inovação. Ao propor inovações, os gestores devem se deixar afetar pelas mesmas forças que afetarão às demais pessoas envolvidas, visando a reconhecer potências positivas e negativas do processo inovador sobre pessoas ou grupos.

Como a universidade pensa gestão e o processo de inovação? Essa é uma pergunta de partida, comum aos artigos deste livro, respondida a partir de análises de inovações em diversas áreas, sintetizadoras do entendimento de inovação como processo plural, intenso, participativo e produtor de conhecimentos. Em cada texto deste livro, experiências de inovações em universidades estaduais baianas demonstram rupturas e inaugurações, novos saberes produzidos e disposições dos participantes para serem afetados por mudanças, capazes de promover melhorias na gestão universitária. Os servidores técnico-administrativos, os discentes, os docentes e outros agentes ativos da comunidade universitária devem ser foco prioritário dos processos de inovação, como agentes afetados por tais processos, ainda que em níveis ou graus diversos. A interconexão entre inovação e gestão de pessoas não significa imposição da primeira sobre a segunda, numa relação opaca. Pelo contrário, essa interconexão, quando responsável, trata de comunicação e de participação, considerando as pessoas como sustentáculo ativo das inovações, principalmente quando são afetadas positivamente por elas.

As inovações na gestão universitária têm outra responsabilidade: devem ser projetadas, de maneira consciente e refletida, para reforçar, no presente e no futuro da universidade, dinâmicas e processos éticos, diversos, inclusivos, sustentáveis e com respeito à ciência. Problematicar teórica e metodologicamente práticas inovadoras é também uma das funções da universidade, ao produzir conhecimentos com lastro crítico sobre a responsabilidade, o alcance e os limites das inovações. Nesse sentido, a inovação é um dever, a ser dinamicamente investigado e criticado, tendo em vista manter preocupação com os múltiplos compromissos: com o ambiente; com os objetivos sociais das instituições universitárias; com as comunidades direta ou indiretamente envolvidas. Os artigos deste livro são capazes de promover reflexões sobre inovações nas universidades estaduais da Bahia, inclusive considerando desafios do ambiente externo, como os relativos à pandemia de covid-19 para a gestão universitária.

Nos artigos apresentados, há diversas considerações sobre inovações, sem que haja problemas relativos à falta de unificação conceitual. Por sua natureza plural e dinâmica, inovações não se prendem em conceituações únicas e fechadas, nem mesmo entendimentos universais sobre o termo. Inovações são raízes de múltiplos ramos e direções, com crescimentos diferenciados. Dessas raízes, brotam renovados processos de participação, de planejamento, de gestão do conhecimento, de tomadas de decisões, de avaliação de políticas públicas, entre outras derivações de processos inovadores.

As derivações dos processos inovadores são também analisadas no conjunto de textos apresentados neste livro. Inovação é uma categoria de análise plural, com necessária compreensão das interconexões que acarreta. Uma dessas interconexões diz respeito à relação entre inovação na gestão universitária e processo de gestão democrática.

Inovações não são reconduções das coisas aos mesmos lugares, com novas roupagens. Inovar é abraçar o diferente como tal. Portanto, se há um desejo final ao prefaciá-lo este livro sobre inovações, é: que as experiências relatadas neste livro sejam superadas por novas experiências sempre que

as pessoas sejam afetadas pelo desejo do movimento em prol da melhor gestão universitária e, assim, as universidades públicas estaduais da Bahia vivam pequenas revoluções permanentes.

Milton Júlio de Carvalho Filho

Doutor em Antropologia, com Pós-Doutorado
em Sociologia e Professor do Instituto de
Humanidades, Artes e Ciências – IHAC, da
Universidade Federal da Bahia - UFBA.



APRESENTAÇÃO

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt
Lídia Boaventura Pimenta
Lilian da Encarnação Conceição

Esta coletânea em formato *e-book* inaugura a série denominada “Gestão universitária e inovação”, iniciativa da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com o intuito de socializar as práticas bem-sucedidas na atuação profissional dos servidores das instituições universitárias públicas, contribuindo para a valorização da carreira dos servidores. A série, de edição bianual, se constitui em espaço para estimular discussões quanto às situações e transformações na realização das atividades no âmbito administrativo, fortalecendo o vínculo e o compromisso com a gestão, na perspectiva do empoderamento dos sujeitos.

Ao abordar gestão universitária, a série discorre sobre as estratégias e mecanismos que viabilizam a oferta do ensino, da pesquisa e da extensão, sempre com a motivação das pessoas que compõem a comunidade universitária, considerando os recursos e prazos no cumprimento de sua missão. Assim, a expectativa consiste em trazer reflexões, proposições e inovações que auxiliem na superação de desafios da gestão, bem como agreguem benefícios ao fazer cotidiano na universidade.

Complementa o título a “inovação”, que tem relação estreita com novos comportamentos, ideias e com a valorização dos saberes dos servidores, considerando estudos realizados para tal finalidade. É fato que a inovação não está limitada às sofisticacões tecnológicas. As descobertas, muitas vezes, são expressas por meio de simples práticas e atitudes que

permitem o atendimento às demandas contemporâneas, e possibilitam a sobrevivência no contexto econômico, físico, operacional, dentre outros. Nesta linha, Theiza Paiva e Sandra da Rocha-Pinto (2015, p. 15) enfatizam que a inovação remete a “[...] um fazer – o processo – que é capaz de transformar, de mudar, de evoluir uma solução que já é conhecida ou, eventualmente, encontrar alguma proposta de valor totalmente nova”¹ que demonstre uma solução.

Este primeiro volume da série “Gestão universitária e inovação”, intitulado *Estudos, reflexões e experiências de servidores sobre transformação das práticas universitárias*, reúne relatos de experiência e pesquisas aplicadas relacionados a boas práticas em gestão universitária e inovação, nas áreas de tecnologia, gestão, comunicação, liderança e valorização pessoal, classificados a partir da chamada pública nº 002/2020. O mencionado tema oportuniza revelar práticas exitosas no âmbito das instituições universitárias, valoriza os autores que protagonizam o compartilhamento e possibilita a adoção do exemplo bem-sucedido em outros setores, na concepção de potencializar a gestão das universidades.

Este volume é composto por 21 artigos científicos com autoria de docentes e técnicos administrativos vinculados a instituições públicas de educação superior e organizado em seções temáticas: (I) “Gestão democrática”, (II) “Gestão e tecnologias da informação” e (III) “Gestão e inovação de processos”.

A primeira seção, “Gestão democrática”, aborda experiências importantes na prestação do serviço público com gestão democrática e participativa. No capítulo primeiro, “Gestão democrática e prestação do serviço público: experiência da Gesedi – UNEB”, Daniela Nascimento Souza Caires e Gersania Alexandrina Conceição trazem o exemplo de um modelo de gestão vivenciado por elas na Gerência de Seleção Discente (Gesedi), vinculada à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da UNEB, explicitando que ações simples e humanizadas, adotadas a partir de um modelo de gestão

¹ PAIVA, Theiza C.; ROCHA-PINTO, Sandra R. da. Formação de Competência em Rotinas de Inovação. In: Encontro da ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. Anais [...]. Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

democrática, podem impactar positivamente o desenvolvimento das atividades rotineiras com vista ao alcance das metas e à manutenção de uma equipe mais motivada.

No capítulo segundo, sob o título “Gestão pública democrática e participativa: uma experiência formadora”, Minervina Joseli Espíndola Reis e Cristiane Gomes Ferreira apresentam um trabalho descritivo de práticas de gestão participativa vivenciadas no Campus X da UNEB, no município de Teixeira de Freitas, de 2014 a 2016, que abordam a gestão democrática, uma conquista dos espaços políticos dentro de uma estrutura de poder, na qual os sujeitos participantes atuam conscientes na intenção de mudar e interagir coletivamente no planejamento e nos processos decisórios das instituições.

Em “Gestão participativa: a experiência do Comitê de Crise da Uesc no enfrentamento da covid-19”, terceiro capítulo, Eliana Silva Santos e Rafael Bertoldo dos Santos apresentam um relato descritivo-analítico de uma prática inovadora de gestão, tendo como objeto de estudo a atuação do Comitê de Crise da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc), destacando alguns desafios, limitações e avanços da experiência de gestão participativa vivenciada pelo comitê em um momento de pandemia.

Em seguida, o capítulo quarto traz a “Experiência de orçamento-participativo na UNEB”. Taís Coutinho dos Santos e Soraia Alves Feitoza da Silva discutem a realização do orçamento-participativo na UNEB em 2019, se ocorreu de maneira efetiva e democrática, contemplando as deliberações e a participação da comunidade acadêmica nos espaços decisórios da gestão pública.

Complementam a seção o capítulo quinto, “Política de incentivo à pesquisa da UNEB: perspectivas e proposições”, no qual Eduardo Manuel de Freitas Jorge, Maria Lívia Astolfo Coutinho e Márcea Andrade Sales apresentam reflexões para a proposição de uma política de incentivo à pesquisa na UNEB, tendo em vista diretrizes estratégicas voltadas à elaboração de políticas organizacionais que promovem o desenvolvimento da ciência na sociedade; e o sexto, “Instrutoria interna e a qualidade de vida

do servidor público”, em que Thaís Deiró Urpia Lasse Oliveira e Débora Ribeiro Chaves realizam uma análise do papel da instrutoria interna no contexto universitário e sua contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos servidores da UNEB, na pandemia de covid-19.

A segunda seção, sob o título “Gestão e tecnologias da informação”, aborda os relatos que destacam a tecnologia da informação como ferramenta imprescindível à gestão universitária. No capítulo sétimo, “Módulo de acompanhamento do sistema de planejamento e gestão universitária: a tecnologia da informação no processo decisório na universidade”, Silvana Caffé Farias sugere a incorporação ao Sistema de Planejamento e Gestão Universitária (SPGU) de um módulo de acompanhamento, estruturado de modo a possibilitar o monitoramento entre as ações planejadas e as realizadas, subsidiando a universidade na tomada de decisões referentes ao planejamento orçamentário anual.

Neste contexto, no capítulo oitavo, “Experiências com a gestão da informação na Secretaria Geral de Cursos da UNEB”, Antonio Carlos Sanches Cardoso e Gilvania Clemente Viana discorrem sobre a participação dos autores no planejamento e execução das ações junto à gestão da Secretaria Geral de Cursos (SGC) no período de 2017 a 2019, na concepção de melhoria no atendimento aos diversos setores responsáveis pelos registros acadêmicos da universidade.

O nono capítulo, “Plataforma Pandora: gestão da informação e inovação tecnológica na pós-graduação *stricto sensu* da UNEB”, os autores Kellen Lima Gomes, Pedro Alejandro Herrera Ramirez e Tânia Maria Hetkowski apresentam um projeto pioneiro e inovador de desenvolvimento de *software* integrado de gestão da informação (Plataforma Pandora), bem como sua relevância para a gestão e política de pós-graduação da universidade.

Em seguida, “O papel dos sistemas de informação nas atividades remotas da UNEB durante a pandemia” constitui o décimo capítulo, em que Mila Almeida Midlej Silva e Auxiliadora Maria da Silva Araújo realizam uma análise sobre o impacto do trabalho remoto nas atividades da

PGDP, utilizando sistemas de informação para atenuar os possíveis danos na gestão da universidade causados pelo distanciamento social.

Completa esta segunda seção o capítulo décimo primeiro, “Ciberespaço e covid-19: gestão universitária, *home office* e adequação normativo-acadêmica nos cursos de graduação da UNEB durante a pandemia”. Tarcísio Hilário de Jesus Silva apresenta uma análise do contexto da pandemia em relação às demandas administrativas e pedagógicas, de modo a compreender como a universidade gerenciou suas ações prioritárias em razão dos planejamentos acadêmicos e administrativos já consolidados, tendo como parâmetro a modificação das diretrizes do trabalho remoto em caráter emergencial no âmbito da UNEB.

Na terceira seção, “Gestão e inovação de processos”, os artigos abordam não só a gestão, mas também a inovação de processos a partir da análise e reflexão dos processos atuais. No capítulo décimo segundo, “Política pública Programa Mais Futuro de Bolsa Auxílio: uma experiência de implementação na UNEB”, Maristela Maria Alves da Silva explana sobre o Programa Mais Futuro do governo da Bahia, o qual é responsável por desenvolver parte da política de assistência estudantil, implementada pelas quatro universidades estaduais, sendo o estudo realizado através da identificação das fases que compõem esta política, partindo da experiência da autora em gestão universitária na UNEB.

No capítulo décimo terceiro, “Experiências formativas sobre inclusão: diálogos e perspectivas”, Patrícia Carla da Hora Correia expôs as ações realizadas pelo Programa de Educação Inclusiva (Progei) por meio de oficinas e cursos, no âmbito da educação especial, na perspectiva inclusiva. A discussão dessas ações se baseou nos aportes teóricos da inclusão compreensiva, que apresenta a convivência como estratégia para a construção da história e a interação como válvula para a transformação humana.

“A gestão do conhecimento na condução dos processos de contratação da UNEB: base de conhecimento das ações da Gerência de Contratos”, em que Alessandra Nascimento Souza apresenta o resultado de um estudo a partir da composição de instruções que orientem a condução do processo

de contratação na UNEB através da gestão do conhecimento e do Ciclo KDCA, relevante para a criação de registros, fluxos e procedimentos referentes aos processos de contratação, componente da gestão universitária, compõe o capítulo décimo quarto.

No décimo quinto capítulo, intitulado “Contratação de bens e serviços para pesquisa e inovação no âmbito de uma universidade estadual da Bahia: análise da eficiência dos procedimentos”, José Messias Batista Dias e Gesil Sampaio Amarante Segundo versam sobre o processo de contratação de bens e serviços no âmbito da Uesc e analisam o processo de contratação de bens do estado da Bahia no âmbito da universidade, à luz da atual doutrina do Direito Administrativo e da legislação, considerando a novel feição dessa entidade como instituição de ciência e tecnologia.

Em “Efeitos da implementação de um setor administrativo em uma universidade pública brasileira”, capítulo décimo sexto, os autores Luiz Fernando Santos Bandeira e Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro, por meio da análise de conteúdo categorial da temática de entrevistas com os gestores e da pesquisa documental, buscam compreender os efeitos da implementação de um setor administrativo em uma universidade pública.

No capítulo décimo sétimo, “A entrevista de saída como uma estratégia de gestão do conhecimento na administração pública”, Elioteneze Batista Ferreira dos Santos considera a entrevista de saída como um aporte para a retenção do conhecimento das experiências adquiridas pelos servidores ao longo dos anos em efetivo exercício. O autor identifica como pontos positivos a valorização dos conhecimentos dos colaboradores bem como a identificação de fragilidades na gestão pessoal que causam desmotivação e pouco engajamento organizacional.

“Qualidade e consistência dos registros acadêmicos no contexto do Censo da Educação Superior”, abordada por Aldo Melhor Barbosa, Rodrigo Luiz Lasse Ferreira e Ivan Luiz Novaes, traz a reflexão sobre a gestão universitária, considerando a importância do Censo na avaliação da educação superior. O texto do capítulo décimo oitavo é o resultado de uma pesquisa que buscou identificar e descrever as principais dificuldades enfrentadas

pelas coordenações acadêmicas e pelo pesquisador institucional da UNEB na resposta às demandas do Censo da Educação Superior.

Avelar Luiz Bastos Mutim e Tatiana Carvalho de Oliveira, no capítulo décimo nono, sob o título “Educação ambiental e gestão pública sustentável: pesquisa aplicada para formação de servidores da UNEB”, defendem o fomento da educação ambiental e da gestão sustentável na administração pública através da intervenção pedagógica, por meio de um curso para servidores da UNEB, sendo a pesquisa centrada na análise do potencial de mudança de comportamento dos servidores no sentido de adotar novas práticas sustentáveis no cotidiano do trabalho.

No capítulo vigésimo, “Inovação e tecnologia social na UNEB: a experiência do Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades”, o autor José Cláudio Rocha apresenta um relato sobre a prática do Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades (CRDH) como metodologia participativa e inovadora de pesquisa e extensão em comunidade, com ênfase na formação e assessoria de grupos vulneráveis na Bahia.

Integraliza este volume o capítulo vigésimo primeiro, “Plantão psicológico e o gerenciamento do sofrimento psíquico no espaço universitário”, no qual Kátia Jane Chaves Bernardo, Cauê do Nascimento Ribeiro e Lenon Silva Boaventura apresentam um breve relato da implantação do plantão psicológico, atividade do Programa de Aperfeiçoamento em Psicologia Clínica (PAPC), cuja finalidade consiste na prevenção e promoção de saúde, uma modalidade de atendimento imediato, em que a escuta ao sujeito em sofrimento é prioridade.

É pertinente ressaltar que este *e-book* nos proporciona conhecer vivências e experiências dos servidores, reflexões e proposições inovadoras que possibilitam avanços nas práticas na gestão universitária, comprometida com a educação qualificada e humanizadora.



I GESTÃO DEMOCRÁTICA



GESTÃO DEMOCRÁTICA E PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: EXPERIÊNCIA DA GESEDI – UNEB

Daniela Nascimento Souza Caires
Gersania Alexandrina Conceição

Este trabalho apresenta a Gerência de Seleção Discente (Gesedi), setor vinculado à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Prograd), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e seu modelo de gestão democrática praticado na atualidade.

Colocamos aqui como principal objetivo explicitar de que maneira ações simples e humanizadas, adotadas a partir de um modelo de gestão democrática, podem impactar positivamente no andamento das atividades habituais do setor, assim como na consecução de um resultado promissor.

Em relação a sua abordagem, esta pesquisa é qualitativa, apesar de não desprezarmos os dados quantitativos que possam surgir em seu curso. Adotaremos a metodologia da pesquisa de campo, uma vez que as autoras deste trabalho estão inseridas no cotidiano da referida instituição. Entre os resultados observados, a Gesedi mantém sua equipe motivada e as metas alcançadas, ainda que vivencie os impactos da pandemia de covid-19.

Uma boa prestação de serviço, seja ela no segmento público ou privado. Sobre isso, ao se realizar uma simples pesquisa no *Google*, é possível deparar com uma expressiva quantidade de estudos e teorias que tratam sobre essa temática e tentam orientar na direção da prestação de um serviço de excelência, de modo que o consumidor se sinta assistido e o prestador

de serviço possa, de maneira transparente e ética, operacionalizar suas demandas com eficiência.

Ao falarmos de maneira genérica, já é possível perceber a importância e complexidade envolvidas em uma boa prestação de serviço, e, em se tratando de setor/órgão/instituição pública, essa importância e complexidade se ampliam, haja vista a premissa dessas instituições, o tipo de serviço que elas prestam, a regulamentação à qual são submetidas, bem como o seu público fim. Soma-se a isso a obrigatoriedade de haver transparência em todas as ações e etapas dos serviços prestados.

E como lidar com essas complexidades em meio a uma pandemia, como a de covid-19, que obrigou todas as instituições a operarem de maneira diferente da costumeira? Com as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS), que indicava como melhor medida o confinamento de pessoas em suas residências, evitando qualquer tipo de contato social presencial, com exceção dos casos estritamente indispensáveis, o mundo precisou se adaptar e todas as instituições buscaram criar estratégias para que houvesse a regularidade da prestação dos serviços necessários.

Vale salientar que, com o advento tecnológico, houve um aprimoramento nas ações e, sobretudo, divulgações do que é tramitado nos setores e órgãos públicos, o que não diminui o caráter minucioso com o qual se deve trabalhar. A forma como são gestadas as ações internas influencia diretamente na qualidade dos resultados obtidos por cada setor, órgão e mesmo por toda a instituição.

Nesse sentido, tomamos como parâmetro o modelo de gestão adotado pela Gesedi e destacamos que a escolha desse setor se deu a partir da experiência vivida pelas autoras, na condução da gerência.

Evidenciamos, ainda, que, mesmo com a formação acadêmica das autoras em áreas distintas, a saber, Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas pela UNEB, esse trabalho sofre grandes influências freiriananas, das

quais tomamos de empréstimo a ideia de que não somos apenas objeto da história, mas seu sujeito igualmente (FREIRE, 2000).

Essa é uma pesquisa participante na qual as autoras, além de pesquisadoras, são praticantes e simultaneamente pesquisam suas ações e de outros atores, com vista à resolução dos problemas postos nesse processo. Como ressaltam Lüdke e André, essa condição

[...] situa a pesquisa bem dentro das atividades normais do profissional da educação, seja ele professor, administrador, orientador, supervisor, avaliador etc. Não queremos com isso subestimar o trabalho da pesquisa como função que se exerce rotineiramente, para preencher expectativas profissionais. O que queremos é aproximá-la da vida diária do educador, em qualquer âmbito em que ele atue, tornando-a um instrumento de enriquecimento do seu trabalho. Para isso é necessário desmistificar o conceito que a encara como privilégio de alguns seres dotados de poderes especiais, assim como é preciso entendê-la como atividade que requer habilidades e conhecimentos específicos. (LÜDKE; ANDRÉ, 2018, p. 3).

Além da apresentação da metodologia utilizada, consideramos importante conceituar o termo “gestão democrática”, que tem sua estima alavancada logo de início, no título deste trabalho.

Semler (1988) traz em seu livro intitulado *Virando a própria mesa* questões sobre a administração democrática, chamando a atenção para dois pontos: a cultura da empresa e a filosofia da empresa. Para ele, a cultura da instituição é formada pelo conjunto de suas ações e pode sofrer adaptações ao longo do tempo ou de situações postas, enquanto a filosofia pode e deve ser mantida. Desse modo, “A empresa precisa necessariamente atrair para si pessoas que se encaixem no seu modo de Pensar” (SEMLER, 1988, p. 77), para que, mesmo com as adaptações, não haja quebra de sua filosofia.

Esse termo é comumente cunhado no sistema escolar e apresenta-se como uma simples, porém revolucionária forma de gerir a escola contando

com a participação de todos os seus agentes, o que foi previsto no Plano Nacional de Educação de 2014, aprovado pela lei nº 13.005.

Democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 2014).

Neste estudo, não versamos sobre a gestão de uma unidade escolar, mas não deixamos de falar sobre o contexto educacional, haja vista que é abordada a rotina de um setor vinculado a uma instituição pública de ensino superior, que traz em seu regimento geral, artigo primeiro, parágrafo segundo, o apreço à democracia.

§ 2º Objetiva a Universidade do Estado da Bahia a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público. (UNEB, 2012, p. 5).

Nesse mesmo sentido, Freire (2007, p. 104) nos traz que

[...] a democracia e a educação democrática se fundam ambas, precisamente, na crença no homem. Na crença em que ele não só pode, mas deve discutir os seus problemas, os problemas do seu País. Do seu Continente. Do mundo. Os problemas do seu trabalho, os problemas da própria democracia.

A fala do autor reafirma a inspiração dessa pesquisa, uma vez que tratamos aqui de questões que não se findam em um pequeno núcleo trabalhista; ao contrário, percebemos nas mediações e ações do dia a dia um ato de cidadania, incidindo na fala do mesmo autor quando diz que todo ser é um ser político.

A GERÊNCIA DE SELEÇÃO DISCENTE E SUAS AÇÕES DEMOCRÁTICAS

A Gerência de Seleção Discente integra a estrutura administrativa da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. Esta Pró-Reitoria é “[...] responsável pelo gerenciamento, assessoramento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das ações relacionadas com o ensino de graduação e dos cursos sequenciais de oferta regular e especial e nas modalidades presencial e a distância” (UNEB, 2012, p. 24).

Além da Gesedi, fazem parte da estrutura administrativa da Prograd:

- i. Gabinete da Pró-Reitoria, contando com secretaria, assessoria financeira e assessoria do gabinete;
- ii. Gerência de Gestão de Currículos Acadêmicos (GGCA);
- iii. Assessoria Técnica para Assuntos de Implantação e Reconhecimento de Cursos (ASTEP);
- iv. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID);
- v. Programa de Residência Pedagógica (RP); e
- vi. Plano Nacional de Formação de Professores (PARFOR).

Conforme o disposto na página eletrônica da Prograd:

Compete à Gerência de Seleção Discente planejar, acompanhar e avaliar os processos seletivos de acesso aos diversos cursos de graduação, tecnólogo, sequencial e outros, com oferta contínua anual, programas especiais, na modalidade presencial. (UNEB, 2020).

A Gesedi organiza os procedimentos de ingresso discente nos cursos de graduação da universidade e, por essa razão, é considerada a primeira gerência da Prograd, tendo em vista o fluxo acadêmico.

Aqui, entende-se por ingresso discente a entrada, nos cursos de graduação, de estudantes que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e que tenham sido classificados nos processos seletivos adotados pela UNEB. Anualmente, cerca de 6 mil estudantes ingressam em mais de 130 cursos de graduação ofertados por essa instituição.

Para isso, a Gesedi precisa estar em constante articulação com diversos setores da UNEB. Quando se trata do vestibular tradicional, principal meio de ingresso discente nos cursos de graduação da universidade, o Centro de Processos Seletivos (CPS) é o setor responsável pela execução do processo seletivo até a divulgação do resultado. Quanto ao Sistema de Seleção Unificada (Sisu), o resultado é disponibilizado pelo Ministério da Educação (MEC).

No entanto, é válido salientar que, antes mesmo da divulgação do edital de inscrição para os vestibulares e para o Sisu, há um trabalho de base que articula ações tais como: verificar o quantitativo de vagas para composição do quadro de oferta de cursos e vagas junto aos diretores dos departamentos; analisar o comportamento dos cursos quanto à oferta, à demanda, à ocupação de vagas, entre outros aspectos; e acompanhar a matrícula dos ingressantes aprovados por meio do edital anterior. A oferta dos cursos de graduação é antecedida de um planejamento e consolidada através da composição do quadro de vagas a ser aprovado pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), conforme organograma que segue.

Figura 1 – Setores que se articulam para elaboração do quadro de vagas por curso.



Fonte: UNEB. GESEDI (2020).

Após composição do quadro de vagas, a articulação entre os setores se dá conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 – Setores que se articulam até a efetivação da matrícula pelo candidato.





Fonte: UNEB. GESEDI (2020).

Somados a isso, temos ainda alguns processos seletivos específicos, próprios da UNEB, sobre os quais nos debruçamos e que também demandam bastante tempo e dedicação. Nessa categoria, temos o Vestibular Indígena, destinado à seleção de candidatos indígenas, pertencentes a etnias localizadas em municípios do estado da Bahia, para ingresso nos cursos de Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena (Liceei) e Pedagogia Intercultural em Educação Escolar Indígena; e o Vestibular de Agroecologia, destinado ao preenchimento de vagas no curso de bacharelado em Agroecologia, com vistas à formação de profissionais para atuação direta com os povos do campo, das águas e da floresta.

O planejamento, a execução e o acompanhamento das ações relacionadas aos processos seletivos específicos se assemelham àqueles empregados no vestibular tradicional da UNEB.

Atualmente, a Gesedi conta com a colaboração de dois técnicos universitários mais a gerente do setor, o que, diante das demandas, requer atenção especial para as tarefas distribuídas e/ou partilhadas entre todos, de modo que não venham a sobrecarregar ninguém. Destacamos

o caráter democrático com o qual são geridas as atribuições individuais e/ou coletivas.

Para melhor andamento do setor, são apresentadas as demandas por ordem de prioridade e, diante disso, cada membro da equipe assume a responsabilidade pela atribuição com que tenha maior afinidade e/ou conhecimento técnico. Isso não significa que os demais membros se abstenham da tarefa, já que assumem a categoria de auxiliares aprendentes, independentemente do cargo que ocupam, partindo da compreensão de que “[...] os saberes teóricos propositivos se articulam, pois, aos saberes da prática, ao mesmo tempo ressignificando-os e sendo por eles ressignificados” (PIMENTA, 2005, p. 26).

Nessa mesma direção, Semler (1988, p. 222) diz que impulsionar os funcionários a colocar-se na posição de administradores de demandas promove seu amadurecimento, transformando-os de “[...] adolescentes em adultos”, sendo também considerado “[...] um processo de amadurecimento da empresa”.

Essa mesma dinâmica é seguida durante o trabalho remoto, ou *home office*. Adequações promovidas na instituição em atendimento às determinações das autoridades de saúde para o enfrentamento da pandemia do novo coronavírus fizeram com que as atividades antes realizadas de modo presencial passassem a ser desenvolvidas de forma remota.

Cabe registrar que, em março de 2020, a OMS declarou que a contaminação pelo novo coronavírus havia atingido o estado de pandemia, após o aumento acelerado de casos em diversas regiões geográficas mundiais. Desde então, governos e organizações vêm adotando uma série de medidas para o enfrentamento da doença, entre elas a adoção do trabalho remoto.

Na Bahia, o trabalho remoto foi instituído pelo governo do estado através do decreto estadual nº 19.528, de 16 de março de 2020, no âmbito do Poder Executivo Estadual, para grupos de servidores considerados de risco à contaminação do novo coronavírus. No âmbito da UNEB, a resolução nº 1.406/2020, do Conselho Universitário (CONSU), regulamenta o Plano de

Ação para o enfrentamento à pandemia de covid-19. Em consonância com as normas da OMS e com as normativas federais, estaduais e municipais, o regime de *home office* foi estabelecido nesta instituição de ensino.

Convém destacar que as disposições do decreto estadual nº 19.528/2020 e da resolução CONSU nº 1.406/2020 oportunizam o exercício da gestão democrática e participativa, uma vez que implementam as mudanças indispensáveis ao combate à pandemia de covid-19 e, ao mesmo tempo, estabelecem que as chefias imediatas são responsáveis pela elaboração dos planos de atividades, respeitando as peculiaridades de cada órgão/setor. Esse encaminhamento auxilia na promoção de um clima organizacional favorável entre os sujeitos envolvidos, na medida em que possibilita também que as decisões sejam adotadas em conjunto e as informações, divulgadas com transparência. Além disso, o próprio modo como essas normativas são concebidas, a partir de discussões e deliberações em instâncias colegiadas, denota a prática democrática.

Para seguir com a dinâmica participativa, fizeram-se necessárias algumas adaptações na Gesedi. Alguns procedimentos que eram realizados de maneira presencial junto à equipe desta gerência ou a equipes de outros setores passaram a ser operacionalizados de modo remoto, com o auxílio de sistemas específicos. Isso promoveu um maior aprimoramento de todos para e com o uso de tecnologias que não faziam parte de nossa rotina.

Salientamos que a organização das atividades do setor não nasceu de uma imposição vertical, e sim após extensivos momentos de diálogos e experimentos com a equipe, o que comunga com a fala de Freire (2001, p. 50) quando diz que:

[...] ninguém nasce feito, que ninguém nasce marcado para ser isto ou aquilo. Pelo contrário, nos tornamos isso ou aquilo. “Somos programados, mas, para aprender”. A nossa inteligência se inventa e se promove no exercício social de nosso corpo consciente. Se constrói. Não é um dado que, em nós, seja um *a priori* da nossa história individual e social.

Assim, a base de nossa organização interna é a assunção das demandas de forma consciente e reflexiva, entendendo que, além do desenvolvimento de uma atividade própria da função, estamos gerando conhecimento e simultaneamente exercendo a cidadania e manutenção do bem-estar coletivo, bem-estar esse que ganha alto valor se se consideram os abalos psíquicos sofridos por todos em meio à pandemia. Estudos como o realizado pela Organização Pan-Americana de Saúde corroboram o nosso pensamento ao afirmarem que:

Do ponto de vista da saúde mental, uma epidemia de grande magnitude implica em uma perturbação psicossocial que pode ultrapassar a capacidade de enfrentamento da população afetada. Pode-se considerar, inclusive, que toda a população sofre tensões e angústias em maior ou menor grau. Essencialmente, estima-se um aumento da incidência de transtornos psíquicos (entre um terço e metade da população exposta pode vir a sofrer alguma manifestação psicopatológica, de acordo com a magnitude do evento e o grau de vulnerabilidade). Embora se deva destacar que nem todos os problemas psicológicos e sociais apresentados poderão ser qualificados como doenças, a maioria será reações normais diante de uma situação anormal. (PAHO, 2020, p. 4).

Podemos trazer como exemplo a necessidade de convocatórias complementares para os ingressantes, por meio dos processos seletivos. A Gesedi toma a responsabilidade de apurar o número de vagas disponíveis por curso e cota, o que requer o levantamento do quantitativo de matriculados na chamada anterior e de estudantes ingressantes desistentes. Nessa etapa, o trabalho desenvolvido tende para uma apuração mais quantitativa, que deverá ser seguida de uma apuração da relação nominal, utilizando-se da lista de espera de classificados.

Ao analisarmos esse processo com mais afinco, veremos que, mesmo parecendo simples, requer atenção por parte do membro da equipe que assume tal tarefa, bem como dos demais membros da equipe que o auxiliam, para conferir dados conflitantes e/ou entrar em contato com as instâncias responsáveis para confirmar informações necessárias. Daí até a

publicação da nova lista de chamada, há um extensivo caminho a ser seguido pela equipe, desde a preparação e envio de relação ao setor responsável pela publicação até a observação dos prazos estabelecidos em editais, publicação de resultados das etapas dos certames, quando necessário, análise de recursos e emissão de pareceres, bem como o acompanhamento de pareceres expedidos por outras instâncias. Para isso, a equipe precisa se apropriar de todas as regulamentações que regem o processo (editais, resoluções, leis, decretos, instruções normativas, entre outras).

Além disso, as demandas são desenvolvidas por meio de diálogo com algumas instâncias da instituição, o qual acontece por diversos meios remotos, seja o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) – sistema unificado para a tramitação de documentos e processos administrativos –, sejam *e-mails* e/ou sistemas que promovem reuniões remotas, a exemplo da ferramenta Microsoft Teams.

Durante esse percurso, não há abstenção de responsabilidade, pois todos são corresponsáveis pela conclusão das tarefas e pelo bom andamento das demandas do setor, o que incide com os pensamentos de Cury (2010):

A gestão democrática, enquanto temática histórica, nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política, em que os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária. Paternalismo e suas variantes, autoritarismo e congêneres são formas de pensar e agir sobre o outro não reconhecido como igual.

É habitual realizarmos reuniões especificamente para tratar dos andamentos das atividades, mas não como uma cobrança, e sim como forma de aparar qualquer aresta que venha a surgir e até mesmo melhorar a dinâmica de trabalho estabelecida até aquele ponto. Tais reuniões se apresentam como a melhor alternativa para lidarmos com os enfrentamentos postos, considerando que:

A dignidade das pessoas em uma determinada sociedade e também no âmbito das organizações cresce à medida que suas virtudes respondem ao chamado proveniente do seu entorno. Além de crescer, é realçada no cumprimento do dever de colaborar com o bem comum. Participar da consecução dos objetivos da empresa é um meio de realização pessoal e social. (SERTEK, 2006, p. 32).

Assim, reconhecemos na forma de gestar uma oportunidade para reconhecer as habilidades de cada membro da equipe, bem como valorizar a contribuição de cada um para o bem comum.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguimos este artigo apresentando as nossas considerações, mas entendemos que a nossa pesquisa não se exaure neste texto, pois existem diversos outros elementos que podem emergir a partir deste trabalho, resultando em novos estudos. Consideramos, ainda, que se trata de um estudo em andamento, a ponderar o seu caráter.

A qualidade dos resultados obtidos por determinada organização está diretamente relacionada ao modo como suas ações internas são administradas. O modelo de gestão democrática, comumente empregado em unidades escolares, tem sido ampliado e utilizado em instituições de naturezas diversas. Com características simples e revolucionárias, esse modelo permite aos atores participarem do planejamento, da execução e da tomada de decisão tendo em vista a qualidade dos processos desenvolvidos e a eficiência dos resultados almejados.

Ao concluirmos esta etapa do trabalho, não podemos nos furtar a chamar atenção à sorte com que a Gesedi foi contemplada pela composição de sua equipe, pois os(as) servidores(as) lotados(as) neste setor, além de serem habilidosos(as), operam de maneira comprometida, o que permite que as demandas fluam tranquilamente, sem que haja qualquer tipo de conflito interno.

Como resultados alavancados por este estudo, podemos destacar a harmonia da equipe, o constante aprimoramento técnico-pedagógico, o bom relacionamento com os setores da Prograd, demais pró-reitorias e outros setores da UNEB, bem como a excelência no cumprimento dos prazos e atendimento às normativas vigentes. A essa fluidez, associamos a maneira democrática como são geridas as atribuições e a forma humanizada com a qual lidamos com as apreensões que passaram a surgir em meio ao advento pandêmico.

A experiência da Gesedi ilustra a gestão participativa. Com uma equipe reduzida e prazos curtos e rígidos, geralmente definidos por editais, este setor da Prograd/UNEB desenvolve suas competências, compartilhando entre seus colaboradores todas as etapas dos processos desenvolvidos. Este trabalho foi o modo encontrado também para valorizar a equipe, reconhecendo os conhecimentos e habilidades de cada sujeito. Os resultados são percebidos no dia a dia, com o alcance das metas e com o grupo mais motivado.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Decreto nº 19.528, de 16 de março de 2020. Institui, no âmbito do Poder Executivo Estadual, o trabalho remoto, na forma que indica, e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: Salvador, 17 mar. 2020a. Disponível em: <http://www.casacivil.ba.gov.br/arquivos/File/dec19528DE16DEMARCODE2020.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Conselho Universitário (CONSU). Resolução CONSU nº 1.406/2020. Regulamenta o Plano de Ação para o enfrentamento a pandemia COVID-19, no âmbito da UNEB. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: Salvador, p. 29, 19 mar. 2020b. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/1406-consu-Plano-de-A%C3%A7%C3%A3o-UNEB-para-enfrentamento-ao-COVID-19.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. *Diário Oficial da República*

Federativa do Brasil: seção 1, Brasília, DF, ano CLI, nº 120-A, p. 1, 26 jun. de 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm. Acesso em: 16 jan. 2021.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O princípio da gestão democrática na educação. *Nuted*, 2010. Disponível em: <http://nuted.ufrgs.br/oa/pi/html/gestao.html>. Acesso em: 19 jan. 2021.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da indignação*. São Paulo: Unesp, 2000.

FREIRE, Paulo. *Política e educação*: ensaios. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*: saberes necessários à prática educativa. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FREIRE, Paulo. *Educação como prática da liberdade*. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

KOSHY, Elizabeth; KOSHY, Valsa; WATERMAN, Heather. *Action research in healthcare*. Thousand Oaks: Sage, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação*: abordagens qualitativas. 2. ed. Rio de Janeiro: EPU, 2018.

PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION. Unidade de Saúde Mental, de Abuso de Substâncias, e Reabilitação (THS/MH). Tecnologia e Prestação de Serviços de Saúde 2006. Proteção da Saúde Mental em Situações de Epidemias. *PAHO*, 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2009/Protecao-da-Saude-Mental-em-Situaciones-de-Epidemias--Portugues.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2021.

PIMENTA, Selma Garrido. *O estágio na formação de professores*: unidade teórica e prática. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade do século XXI*. São Paulo: Cortez, 2005.

SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4053701/mod_resource/content/0/Virando%20a%20Pr%C3%B3pria%20Mesa%20by%20Ricardo%20Semler.pdf. Acesso: 13 abr. 2021.

SERTEK, Paulo. *Responsabilidade social e competência interpessoal*. 20. ed. Curitiba: Ibpx, 2006.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Regimento geral da UNEB*. Salvador: UNEB, 2012. Disponível em: <https://portal.uneb.br/wp-content/uploads/2018/09/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso: 17 jan. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação: Estrutura Organizacional. *Portal UNEB*, 2020. Disponível em: <https://portal.uneb.br/prograd/estrutura-organizacional/>. Acesso em: 16 jan. 2021.



GESTÃO PÚBLICA DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UMA EXPERIÊNCIA FORMADORA

Minervina Joseli Espíndola Reis
Cristiane Gomes Ferreira

A intenção deste texto é apresentar uma análise descritiva de uma experiência formadora em uma prática de gestão universitária considerada democrática e participativa, bem como alguns processos inovadores implementados no período de 2014 a 2016. A proposta metodológica utilizada foi a perspectiva de relato de experiência. Experiência, de acordo com Larrosa (1996, p. 136), vincula com saber e formação, pois é “[...] aquilo que nos passa”, o “[...] que nos toca” ou que “[...] nos acontece e ao passar, nos forma e nos transforma”. As professoras que, por dois anos, exerceram o cargo de direção de Departamento na Universidade do Estado consideram que foi um período rico de experiências formadoras.

O debate sobre gestão em instituições educacionais públicas vem se destacando em eventos sobre educação, uma vez que há o reconhecimento de que o modo de gerir uma escola, ou universidade, influencia no processo educacional, nas práticas pedagógicas e, principalmente, nas relações intrapessoais e interpessoais dos sujeitos que vivenciam o dia a dia da instituição. Atualmente, o exercício da gestão em uma instituição de ensino pública exige um leque de conhecimentos sobre: planejamento administrativo e financeiro, execução de recurso, conhecimentos sobre sistema e comunicação tecnológica, questões pedagógicas, gestão de conflitos, capacidade de dialogar com a comunidade externa e interna, dentre outros. Para que seja possível exercer uma gestão comprometida com a comunidade interna

e externa e com todos os princípios e responsabilidades exigidos, é preciso superar o modelo burocrático, centralizador, que propõe o controle rígido dos processos e das pessoas que (re)constroem e dão vida à instituição.

A descrição analítica de experiência de gestão universitária que será apresentada neste texto foi vivenciada no período de 2014 a 2016, em um dos *campi* da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), que possui estrutura multicampi e agrega 29 departamentos, sediados em 24 municípios distribuídos nos territórios de identidade. Deste modo, geograficamente, a UNEB está presente em todo o estado baiano. No Campus I, sediado na capital do estado, Salvador, encontra-se a Administração Central (reitoria e pró-reitorias) da instituição. A experiência analisada ocorreu no Departamento de Educação, Campus X (DEDC/X), no município de Teixeira de Freitas, extremo sul do estado, localizado a aproximadamente 800km da capital.

Inicialmente, o texto aborda, de modo sucinto, o conceito e as concepções de Estado, governo e gestão das instituições públicas, a fim de apresentar algumas reflexões sobre a interferência desses temas no modo de gestar uma universidade pública. As universidades públicas devem ser gestadas com base na gestão democrática participativa, de acordo com os princípios pautados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Entretanto, na prática, não é isso que se observa; ao contrário, muitas vezes, elas são estruturas de poder hierarquizadas, tomadas de decisões centralizadas e planejamento orçamentário não participativo.

O modelo de gestão que centraliza o poder de decisões na pessoa que está exercendo o cargo de gestor, e quando esse profissional não prima pelo diálogo e pela transparência dos processos e da execução dos recursos financeiros, deve ser considerado como autoritário e excludente, fatores que não condizem com o que se espera de uma prática gestora numa instituição pública, principalmente de ensino. Hoje, espera-se que as decisões sobre os rumos da instituição sejam discutidas e construídas a partir dos conselhos

universitários, das reuniões colegiadas, sempre pautadas no diálogo com a comunidade interna e externa.

Consideramos que a relevância do trabalho se efetiva por contribuir para as discussões sobre gestão no ensino superior público e, também, ocasionar uma experiência formadora para o leitor, uma vez que poderá ser provocado a refletir e a se posicionar de modo crítico sobre o modelo de gestão que ele vem vivenciando no seu cotidiano.

ESTADO, GOVERNO E GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES ESTATAIS

A sociedade moderna vem passando por constantes mudanças decorrentes de uma ampla teia de relações, na qual estão implicadas as dimensões social, política, cultural e econômica. O contexto atual, em que as transformações acontecem de modo aligeirado e amplamente divulgado, tem requerido intervenções que modifiquem o modelo de produção e as relações dos setores da sociedade que são imprescindíveis à dinâmica do mundo moderno. Vale lembrar que a sociedade é dividida em três setores: o primeiro setor é o Estado; o segundo, o mercado; e o terceiro setor é composto por ONGs e associações sem fins lucrativos. A educação escolar formal sistemática é responsabilidade do Estado, portanto as instituições públicas de ensino fazem parte do primeiro setor. Consideramos importante destacar a diferença entre Estado e governo. Segundo Hofling (2001, p. 31),

[...] é possível se considerar Estado como o conjunto de instituições permanentes – como órgãos legislativos, tribunais, exército e outras que não formam um bloco monolítico necessariamente – que possibilitam a ação do governo; e Governo, como o conjunto de programas e projetos que parte da sociedade (políticos, técnicos, organismos da sociedade civil e outros) propõe para a sociedade como um todo, configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado por um determinado período.

A partir da afirmação da autora, compreende-se que as instituições estatais (representações dos serviços públicos) participam ativamente da implantação e da execução dos projetos de governo, como também das políticas públicas sociais.

As políticas e os projetos educacionais são definidos a partir de uma interação entre os setores da sociedade, inserem-se em uma conjuntura mais ampla, cujos traços estão delineados pela configuração do Estado, do governo e outros setores, de acordo com o contexto e a concepção de sociedade, sendo as instituições estatais as grandes responsáveis pela implantação e execução desses projetos. E, como parte integrante de todo processo histórico, as instituições públicas ao longo dos anos passaram por diversas reformas administrativas; é o que nos mostram os trabalhos de Santos (2012), Campelo (2010), entre outros. Tal fato as impulsionou a adotar modelos de administração diferenciados. Essas reformas também influenciaram as universidades públicas, uma vez que são de caráter público e estão submetidas a normas burocráticas estatais, mesmo sendo instituições de ensino, pesquisa e extensão com características próprias e diferenciadas.

É necessário esclarecer que há um debate acerca do uso dos termos “gestão pública” e “administração pública”; este último é uma expressão mais antiga na literatura sobre o assunto, já o primeiro ganhou evidência e aceitação a partir dos anos 1990, que para muitos “[...] marca[m] o rompimento com a administração pública tradicional e adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou t[ê]m significado mais amplo [...]” (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013, p. 135). Desse modo, neste texto, não será utilizado o termo “administração pública”, mas sim “gestão pública”, expressão que evoca o rompimento da administração tradicional para novos conceitos e inovação dessa área. Sobre o assunto, Carneiro e Menicucci (2013, p. 135) relatam que:

Nas últimas três décadas, o termo gestão pública, em substituição à administração pública, tem sido utilizado de forma intensa, mas apesar disso, ou por causa disso, tornou-se um

termo polissêmico. Para alguns se confunde com administração pública, para outros marca o rompimento com a administração pública tradicional e adoção de ferramentas da gestão do mundo dos negócios ou tem significado mais amplo. De forma genérica, Druker (1993), que diagnosticou uma “revolução” da gestão a partir dos anos 1950, considera que gestão não se refere à hierarquia organizativa de uma administração clássica, mas à capacidade de promover a inovação sistemática do saber e tirar dela o máximo rendimento na sua aplicação à produção [...].

Nesse cenário, novas tendências econômicas, sociais e políticas emergiram, o que gerou mudanças de paradigmas de toda ordem, tais como: conceito de cidadania, cultura democrática, participação da sociedade civil, redução do tamanho do Estado, descentralização para as instâncias locais, entre outras. Acrescente-se a tudo isso o surgimento de novas tecnologias e modos de comunicação em massa.

Entre essas mudanças, encontra-se a gestão estatal que incorporou o discurso voltado para o gerencialismo e o racionalismo econômico, o qual passou a influenciar e a determinar a organização dos serviços públicos prestados em suas instituições. Vale salientar que essa situação teve sua gênese na crise de governabilidade do Estado relacionada à legitimação de suas políticas públicas, o que resultou em um desequilíbrio entre as demandas sociais e econômicas solicitadas aos governos e a capacidade deste de administrá-las e atendê-las. É importante destacar que políticas públicas sociais “[...] se referem a ações que determinam o padrão de proteção social implementado pelo Estado, voltadas, em princípio, para a redistribuição dos benefícios sociais visando a diminuição das desigualdades estruturais produzidas pelo desenvolvimento socioeconômico.” (HOFLING, 2001, p. 31).

Bauman (1999) traduz esse evento como crise de governabilidade do Estado, de definhamento das nações-estados. O autor esclarece que a sociedade não é mais protegida pelo Estado, e a população não confia na proteção oferecida por ele. Segundo ele, os governos dos Estados se encontram em luta diária, caminham aos tropeços, sonhando apenas em permanecer

no poder após a próxima eleição, mas são desprovidos de programas ou ambições de longo alcance.

Esse contexto descrito é chamado por Iaies e Delich (2009, p. 183) de “[...] projeto modernizador do Estado nacional”, que denota remover e retirar os obstáculos do progresso, e substituir por algo novo. Importante ressaltar que esse projeto modernizador não se restringiu aos países com maior crescimento econômico, mas abrangeu países mais pobres economicamente, como é o caso de países da América Latina.

Esse pensamento hegemônico é chamado de neoliberalismo, o qual compreende a necessidade de uma reformulação dos Estados, com redução de seu papel e modernização da gestão, e, para isso, tem dois objetivos principais: (a) reduzir o papel governamental nas políticas públicas, pondo um fim no Estado de bem-estar social; e (b) deixá-lo mais eficiente. Nessa perspectiva, nos anos 1990, ocorreu a reforma do Estado que envolveu quatro problemas que, segundo Pereira (1997, p. 7), embora interdependentes, podem ser distintos: (a) delimitação do tamanho do Estado; (b) redefinição do papel regulador do Estado; (c) capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e (d) capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar. Tal aspecto gerou significativas alterações nos modos de conceber e fazer gestão pública.

Desta forma, os mecanismos de descentralização e democratização das atividades passaram a ser instrumentos importantes na busca pela modernização, especialmente nas áreas de educação e saúde. O objetivo era requerer melhores resultados e melhor qualidade na prestação dos serviços públicos, para o que deveria haver mudança em sua eficiência técnico-gerecncial. As mudanças nas instituições públicas de ensino eram direcionadas para a racionalização de recursos, avaliação do rendimento escolar, descentralização da administração, além de buscarem tornar as instituições educacionais eficazes com instruções de usar os recursos da melhor maneira e objetivando o fortalecimento da liderança e gestão dos diretores escolares. A modernização da gestão constituiu uma das reformas introduzidas nesse

processo, reorganizar e descentralizar a gestão das instituições educacionais, sendo um dos focos imperativos. Com isso, as instituições deveriam administrar melhor os seus recursos, sendo que o recurso financeiro deveria estar associado a resultados.

No Brasil, as reformas implantadas na área educacional seguiram o modelo vigente na época (anos 1980 e 1990), que almejava maior eficiência e eficácia, sobretudo na gestão. Para compreender esses conceitos, Chiavenato (1994) descreve que eficácia é análise do processo pelos resultados e a eficiência verifica como é feita a utilização dos recursos, ou seja, ela não se preocupa com os fins, mas com os meios.

É importante salientar que o Brasil e suas instituições estatais passaram por ciclos e algumas reformas administrativas. Esses modelos de administração pública têm seu início no Brasil imperial e continuam até os dias atuais. Campelo (2010) descreve que é possível identificar a existência de pelo menos três modelos: administração pública patrimonialista (clientelista), burocrática (procedimento-formal) e gerencial (voltada para os resultados e satisfação do cidadão). É possível, portanto, perceber que tivemos um ciclo de reformas e que elas influenciaram e influenciam nossa forma de gestar e compreender as instituições públicas. Campelo (2010) ainda salienta que a existência desse ciclo (patrimonialista, burocrático, gerencial) não significa dizer que na atualidade há um modelo único, estanque e puro.

Hoje, nas instituições públicas brasileiras, identificamos o modelo gerencial, de acordo com Campelo (2010). Desde a década de 1960, com a promulgação do decreto-lei nº 200/1967 (reforma administrativa no período da ditadura militar), já havia um vislumbre desse modelo de gestão. Não obstante, foi nos anos 1990, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, que se efetivou a sua implementação de modo consistente e acelerado, principalmente com as privatizações e o fechamento de várias instituições públicas.

As universidades públicas também foram impactadas pelas reformas, apesar da compreensão de que devem ter uma dinâmica de gestão

diferenciada de outras instituições estatais. As reformas introduzidas tinham como objetivo explícito modernizar a gestão pública, diminuir o reflexo dos modelos (patrimonialista e burocrático) e introduzir o modelo gerencial, com a utilização de técnicas das organizações empresariais, com objetivos de aumentar a eficiência dos serviços e a redução de custos.

Salientamos também que as discussões sobre inovação no setor público nos últimos anos têm recebido maior evidência pois acompanham as reformas já citadas, iniciadas nos anos 1990. Embora menos cobrada em comparação como o setor privado, vem recebendo atenção em toda gestão pública e no campo acadêmico. Camões, Severo e Cavalcante (2017) conceituam inovação no setor público como introduzir mudanças e novas ideias com o objetivo de provocar alterações e resultados positivos em todas as áreas. Ainda de acordo com os autores, a inovação no âmbito da gestão pública ganhou maior reconhecimento pela necessidade de responder às contingências em ofertar serviços de melhor qualidade e mais eficientes.

Cabe salientar que as universidades têm uma organização própria e instâncias que envolvem maior participação da comunidade. As decisões devem ser tomadas a partir de um coletivo e supõe-se que o fluxo de informações e decisões se desenvolva entre os órgãos colegiados e a administração central (reitoria e pró-reitorias), o que resulta em um ambiente mais horizontal na tomada de decisão.

Para discutir sobre gestão numa universidade pública, é preciso considerar que as universidades brasileiras não têm como objetivo o lucro financeiro. Sua missão é promover o desenvolvimento socioeconômico, científico e cultural da sociedade. De acordo com a missão e os princípios de uma universidade pública, o uso das ferramentas gerenciais deve ter como foco central a melhoria dos serviços prestados à comunidade acadêmica, à região onde ela está inserida e, de uma maneira geral, ao povo brasileiro.

Em consequência disso, a luta pela democratização da gestão e pela participação coletiva é um anseio no ambiente universitário. Autores como Souza (2009) esclarecem que a gestão democrática é um processo político

no qual os grupos envolvidos identificam problemas, discutem, deliberam e avaliam em conjunto esses problemas, assumindo uma dimensão muito maior que a da participação.

Portanto, a modernização e implementação de técnicas para melhorar a gestão das universidades públicas devem resultar em melhoria dos serviços prestados, não podem vir acompanhadas apenas de racionalização dos recursos, uma vez que as atividades desenvolvidas no ensino, na pesquisa e na extensão têm como finalidade principal o desenvolvimento social, científico, cultural e econômico de uma sociedade.

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UMA EXPERIÊNCIA FORMADORA

É importante destacar que a experiência formadora aqui apresentada foi vivida por duas professoras do quadro efetivo da UNEB, que atuam nos sete cursos de licenciatura ofertados pelo Departamento de Educação, Campus X. Tais professoras pesquisadoras têm como focos de pesquisa o processo de formação de professores e as práticas pedagógicas na educação básica; são professoras pesquisadoras que, antes de assumirem a gestão, não tinham ocupado cargo administrativo algum na universidade. A gestão de um departamento não fazia parte dos planos das professoras e, de repente, passou a ser um grande desafio a ser vencido.

A escolha de diretor(a) de departamento, de acordo o regimento geral da UNEB (2012), é feita a cada dois anos, a partir de um processo eleitoral no sistema de voto paritário, no qual docentes, alunos e técnicos administrativos podem votar. O processo eleitoral do qual as professoras participaram como candidatas ao cargo de direção compreendia o biênio 2014-2016 e o *slogan* da campanha foi “Universidade e diálogo”. De acordo com o regimento geral, artigo 84, “[...] a Diretoria, exercida pelo diretor, tem funções específicas de coordenar, orientar, executar, acompanhar e controlar as atividades fins e meio do Departamento” (UNEB, 2012, p. 50).

A meta contida no programa de campanha apresentado e discutido com a comunidade acadêmica era executar uma gestão democrática e participativa, com base na Constituição Federal de 1988, artigo 205, que prevê uma gestão democrática nas instituições de ensino, no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014/2024, meta 19, que apresenta a gestão democrática como um dos objetivos para melhoria da educação brasileira, e na lei nº 9.394/1996, que em seu artigo terceiro também consagrou a gestão democrática na educação e estabelece a gestão democrática como um princípio do ensino.

Gestão democrática deve ser compreendida como uma conquista dos espaços políticos dentro de uma estrutura de poder, na qual os sujeitos participantes atuam conscientes da intenção de mudar e interagir coletivamente no planejamento e nos processos decisórios. Uma gestão democrática participativa de uma instituição pública deve ter como base os princípios de uma gestão colegiada, na qual outras pessoas que fazem parte da instituição possam participar das decisões que, de algum modo, vão influenciar sua rotina de trabalho e, sendo uma instituição de ensino, também o percurso de formação dos estudantes.

É preciso destacar que, de acordo com o regimento da UNEB (2012), não há a função de vice-diretor de departamento, o que pode favorecer certo isolamento da figura do diretor de departamento. O isolamento do gestor pode ocasionar distanciamento dos segmentos da universidade e fazer com que a gestão administrativa aconteça somente dentro do gabinete, em meio aos processos, distante da realidade do *campus*.

O marco da gestão democrática participativa analisada e descrita aqui se efetiva com a formação de Comissões de Apoio Permanente, compostas por professores, técnicos administrativos e estudantes, sendo elas: Assistência Estudantil, Ações Afirmativas, Comunicação, Atividades de Extensão, Atividades de Pesquisa, Infraestrutura, Planejamento Financeiro. As comissões participavam de reuniões periódicas com a direção, para discutir, planejar e decidir sobre questões administrativas e financeiras do *campus*. A implantação e a atuação das Comissões de Apoio Permanente proporcionaram também aproximação dos segmentos com a gestão e com

a vida administrativa de um departamento, uma vez que os membros da comissão socializavam as pautas das reuniões com os seus pares. Isso contribuiu para que as decisões não acontecessem de modo isolado, a partir da perspectiva apenas da direção, mas, ao contrário, para que acontecessem a partir de um coletivo.

Na perspectiva de fazer uma gestão participativa, a comunidade acadêmica passou a ser convidada a participar das reuniões mensais do Conselho Departamental. As pautas das reuniões de conselho eram socializadas com toda a comunidade através de *e-mail* e, também, anexadas nos murais do departamento. Essa mudança foi um fator importante de inovação no departamento, pois as reuniões de conselho, que antes aconteciam num espaço pequeno, passaram a acontecer no auditório. Pode parecer uma mudança simples, mas gerou um impacto positivo dentro do processo decisório e transparência nas ações, já que as reuniões se tornaram um ambiente aberto para toda comunidade.

A decisão de constituir Comissões de Apoio Permanente com representantes dos três segmentos que compõem a universidade e de convidar a comunidade acadêmica para participar das reuniões do Conselho Departamental está pautada nos estudos de Souza (2009), quando afirma que a gestão pública é mais do que tomar decisões, implica identificar problemas, acompanhar ações, controlar e fiscalizar, avaliar resultados. Tal aspecto pressupõe a ampliação da participação das pessoas na gestão, e não pode se resumir à tomada de decisões, mas deve se caracterizar como uma prática participativa de gestão.

A experiência demonstra também que o efetivo envolvimento da comunidade na gestão é um desafio a ser vencido, pois muitas pessoas ainda não reconhecem a necessidade e a importância de sua participação, tanto que, em algumas reuniões do Conselho Departamental, havia um esvaziamento de pessoas interessadas em debater as questões da universidade. Tal fato coaduna com os estudos de Gadotti (1994, p. 2), quando ele defende que “[...] a gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar.

Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade”.

Os marcos da transparência, que faz parte dos princípios de uma gestão democrática, foram a publicização do orçamento destinado ao departamento, o convite aos segmentos para planejar as ações a serem desenvolvidas e, posteriormente, a apresentação das planilhas de execução dos recursos. De acordo com Gadotti (1994, p. 6), “[...] a população precisa efetivamente apropriar-se das informações para poder participar; ela precisa compreender o funcionamento da administração – em particular, do orçamento – e as leis que regem a administração pública e limitam a ação transformadora”. Nessa perspectiva, podemos avaliar que, com a publicização dos recursos e a constituição das comissões de apoio, a comunidade acadêmica teve a oportunidade de participar das deliberações sobre a infraestrutura, material permanente e comunicação e definir junto com a direção o planejamento das verbas orçamentárias para os projetos de ensino, pesquisa e extensão, tornando as ações mais éticas e mais bem planejadas.

Entretanto, é preciso destacar que a UNEB, como qualquer outra universidade pública brasileira, apresenta uma pseudoautonomia administrativa-financeira, devido à incorporação do modelo de gestão impulsionado pelas políticas neoliberais. Para a execução do orçamento concedido ao Campus X, todos os processos instruídos para aquisição de materiais de consumo ou permanente e de prestação de serviços precisam da autorização prévia da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb). A morosidade burocrática (todo trâmite documental e exigências dos decretos governamentais) dos processos dificultava os trabalhos da equipe do financeiro e, muitas vezes, impedia que decisões do coletivo sobre a execução do orçamento fossem concretizadas.

Como relatado no item anterior, a descentralização financeira foi um dos princípios almejados pelas reformas da década de 1990, com o modelo gerencial e o neoliberalismo. A intenção é que os mecanismos de descentralização financeira e a democratização das atividades sejam instrumentos importantes na modernização da gestão pública. Os governos,

infelizmente, têm apenas optado em efetuar essas reformas pela redução do papel do Estado em vários setores sociais, como é o caso da educação. As políticas implementadas se concentram nas reduções de investimentos e corte em todas as áreas nas universidades, o que gera impacto no ensino, na pesquisa e na extensão. Com isso, essa medida tem comprometido a qualidade e a equidade oferecida dentro das universidades, o que inviabiliza o bom funcionamento dessas instituições.

Outra inovação muito importante foi a implementação de reuniões mensais com todos os segmentos; essa dinâmica proporcionou melhor acompanhamento dos problemas e diminuição de ruídos internos assim como ações mais assertivas e confiança de toda a comunidade acadêmica. As questões pedagógicas eram debatidas com os coordenadores de cursos, nas reuniões que aconteciam mensalmente, ou de acordo com as demandas acadêmicas do departamento. Também ocorriam reuniões com os setores acadêmicos administrativos e com os representantes de turmas. Eram momentos de diálogos, cobranças, sugestões, ideias. As reuniões, principalmente com os discentes, possibilitavam à direção melhor visibilidade de problemas e dificuldades percebidos pela comunidade acadêmica no cotidiano da universidade. Após a explanação de uma questão, debatia-se sobre alternativas para solucioná-la, ou sobre a falta de condições para resolvê-la na totalidade, fosse por questões administrativas, por falta de recurso, ou por entraves legais e burocráticos. Compartilhamos do conceito de gestão proposto por Lück (2005, p. 17), que “[...] está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da experiência vivenciada, é possível inferir que gerir uma instituição universitária é mobilizar pessoas, planejar estratégias e recursos para atingir os objetivos. Contudo, é necessário salientar que não é uma

ação simples, pois, além da própria gestão, exige do gestor outros cuidados inerentes a uma universidade pública, tais como: administração de diferentes grupos sociais inseridos na instituição (docentes, discentes e técnicos administrativos), organização curricular dos cursos de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*), gestão do conhecimento (produção e difusão), parcerias com outras instituições e relações com a comunidade na qual a universidade está inserida.

Em relação à implantação de uma gestão democrática participativa, a análise descritiva da prática apresentada demonstra que não se trata de convidar a comunidade acadêmica para participar de um momento pontual de tomada de decisão sobre um assunto específico, mas, acima de tudo, de uma busca constante de promover, com todos os sujeitos, ações que permitam criar alternativas mais democráticas no dia a dia da instituição, possibilitando uma participação política da comunidade, através de seus representantes legítimos, no cotidiano da gestão.

As inovações implementadas também foram bastante desafiadoras, muitas delas com tensões e discordâncias de vários sujeitos. Entretanto, do ponto de vista macro, as mudanças trouxeram fluidez e diálogo em todo período da gestão, e a maioria delas se mantém até hoje com o gestor atual.

Consideramos, a partir da análise descritiva, que a experiência na gestão do Departamento de Educação do Campus X da UNEB foi rica em conhecimentos e aprendizados, o que contribuiu de modo significativo no percurso de formação das professoras pesquisadoras e trouxe um olhar mais crítico sobre as questões políticas, administrativas e pedagógicas da universidade. E também podemos afirmar que fazer uma gestão democrática é um desafio permanente para todo gestor, mas acreditamos que um caminho possível se constitui no diálogo constante com os coletivos que fazem a instituição, para que as pessoas se sintam parte da gestão. Para tanto, são fundamentais a socialização de propostas e projetos para a instituição, a comunicação horizontal, a transparência e, principalmente, a diluição do poder, geralmente cristalizado nos cargos e incorporado cegamente pelas pessoas que os ocupam.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BRASIL. *Projeto de Lei nº 8.035, de 2010*. Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/831421.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2011.

CAMÕES, Marizaura R. de; SEVERO, Wilber da R.; CAVALCANTE, Pedro. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do prêmio inovação. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap; Ipea, 2017. p. 95-117. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8788/1/Inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20federal.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CAMPELO, Graham S. Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 2 fev. 2021.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma M. Gonçalves. Gestão Pública no século XXI: as reformas pendentes. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. *A saúde no Brasil em 2030: prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília, DF: Ipea; Ministério da Saúde; Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. v. 1. p. 135-194. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DOS SANTOS, Ademar Sousa. A reforma administrativa do estado brasileiro nos anos 90 e a proposta de descentralização educacional. *Práxis Educacional*, [S. l.], v. 7, n. 11, p. 53-72, 2012. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/665>. Acesso em: 16 dez. 2021.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática e qualidade de ensino. In: FÓRUM NACIONAL DESAFIO DA QUALIDADE TOTAL NO ENSINO PÚBLICO, 1., 1994, Belo Horizonte. *Anais [...]*. [S. l.: s. n.], 1994.

GAJARDO, Marcela. *Reformas educativas na América Latina*. Balanço de uma década. [S. l.]: Preal, 2000.

HOFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. *Cadernos CEDES*, Campinas, v. 21, n. 55, p. 30-41, nov. 2001.

IAIES, Gustavo; DELICH, Andrés. A reconstrução do “comum” nos estados nacionais do século XXI. In: SCHWARTZMAN, Simon. *Políticas educacionais e coesão social: uma agenda latino-americana*. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: iFHC, 2009. p. 81-123.

LARROSA, Jorge. Literatura, experiência e formação. In: COSTA, Marisa Vorraber (org). *Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa em educação*. Porto Alegre: Mediação, 1996. p. 133-160.

LÜCK, Heloísa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes, 2005. (Série Cadernos de gestão).

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. v. 1. (Cadernos MARE da Reforma do Estado).

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>. Acesso em: 5 set. 2011.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Regimento geral da UNEB*. Salvador: UNEB, 2012.



GESTÃO PARTICIPATIVA: A EXPERIÊNCIA DO COMITÊ DE CRISE DA UESC NO ENFRENTAMENTO DA COVID-19

Eliana Silva Santos
Rafael Bertoldo dos Santos

O agravamento da crise sanitária resultante da pandemia do novo coronavírus no Brasil, no início de 2020, trouxe um desafio para as universidades públicas: como repensar a maneira de fazer gestão em um contexto de isolamento social e limitações do modelo convencional de gestão diante da complexidade das demandas provocadas pela covid-19? Uma estratégia criada para enfrentamento da pandemia foi a criação de um grupo de trabalho com representantes da comunidade acadêmica, o Comitê de Crise da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc). A análise do modelo participativo proposto pelo comitê contou com a experiência de uma das autoras deste estudo no tocante às contribuições sobre a discussão teórica do conceito de gestão participativa presentes também em outros trabalhos da mesma autora em que se discute gestão participativa e desenvolvimento local.

Existem diferentes conceitos para a gestão participativa na administração pública. No entanto, neste trabalho, adota-se um conceito que tem fundamento na própria Constituição Federal de 1988, notadamente em seu artigo 1º, parágrafo único. O artigo em questão diz que “[...] todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos da Constituição” (BRASIL, [2016]). A participação direta do cidadão na gestão pública foi concebida primordialmente na Declaração Universal dos Direitos Humanos ([2021]), na qual se lê que “[...] todo homem tem o direito a tomar parte no governo de seu país

diretamente, ou por intermédio de representantes livremente escolhidos”. Dos artigos citados, pode ser estabelecido um conceito relacionado à possibilidade de os cidadãos participarem das decisões na esfera pública, não apenas por meio de representação como também diretamente. Então, a gestão participativa pode ser um modo de governar com ativa participação dos indivíduos, que, na condição de cidadãos, buscam desenvolver ações conjuntas entre seus pares e representantes a fim de atender às diversas demandas da sociedade.

Pode-se dizer que a gestão participativa está relacionada com o fortalecimento dos processos democráticos e com a construção de mecanismos de inclusão social, em uma sociedade na qual cada participante tenha voz para influenciar as decisões sobre as escolhas a serem tomadas no âmbito da administração pública. Significa dizer, em outros termos, que se torna possível, com a gestão participativa, conhecer as diferentes necessidades presentes no cotidiano dos indivíduos em seus diversos grupos representativos. E não apenas conhecê-las por meio dos fatos narrados por aqueles que vivem em uma determinada localidade, mas, especialmente, permitir aos envolvidos acessos aos meios existentes de participação efetiva.

Existe um claro desafio relacionado à diminuição da distância entre sociedade e Estado, ora pela complexidade do aparelho administrativo estatal, ora pelas limitações de recursos e vontade política necessária à realização de uma gestão participativa inovadora. Esta última, fundamentada na necessidade de possibilitar aos mais diversos segmentos sociais a participação nos processos decisórios e o exercício mais amplo da cidadania. Isso certamente requer uma nova maneira de planejar as ações do Estado que não renuncie ao mecanismo de gestão participativa já disponível e possibilite a criação de outras diferentes formas de participação, seja por representação indireta ou não.

Demo (1990) salienta que as diversas formas e dinâmicas de associação são importantes para a prática da própria democracia, constituindo-se também em espaço de aprendizagem sobre temas como deliberação de questões coletivas, reivindicações, representatividade cidadã, acesso ao

poder decisório e aos recursos disponíveis, dentre outras questões relevantes para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária.

Com respeito à relevância da gestão participativa no âmbito local, é sabido que o conjunto de relações sociais e institutos democráticos combinados com a vontade política dos gestores da coisa pública, em torno de objetivos comuns, podem aumentar as chances de soluções viáveis a partir do conhecimento das realidades locais (SOUSA FILHO; SANTOS, 2002). Para tanto, torna-se importante a criação de instrumentos que possibilitem o alcance da gestão participativa de forma concreta.

Um desses instrumentos pode constituir-se de organizações sociais, grupos representativos, como comitês, que se reúnem ocasionalmente para encontrar e propor soluções para problemas comuns a todos. Para tanto, são escolhidos representantes que buscam junto ao poder público meios para satisfazer as necessidades da comunidade, diante, por exemplo, de uma situação de calamidade pública (SOUSA FILHO; SANTOS, 2002).

Para Corá (2019), a gestão participativa ocorre quando existe a partilha do poder entre as pessoas com a oportunidade de planejarem conjuntamente usando seus conhecimentos, suas habilidades e experiências técnicas e pessoais. “Todos crescem juntos, transformam a realidade, criam o novo, em proveito de todos, com o trabalho coordenado.” (CORÁ, 2019, p. 21).

A importância da participação do cidadão na esfera de deliberações das instituições do Estado está no fato de que tais instituições reúnem poder capaz de interferir na vida das pessoas através de decisões e políticas públicas de caráter socioeconômico. Dessa forma, “[...] é difícil não se reconhecer a legitimidade da participação social.” (AGUERRE, 2019, p. 52).

O presente estudo é um relato de experiência analítico-descritivo do trabalho desenvolvido pelo Comitê de Crise da Uesc. O relato de experiência pode ser entendido como uma forma de construir o conhecimento no campo da pesquisa qualitativa por meio do exercício da memória, em que o sujeito se reinscreve e elabora direcionamentos para a pesquisa em seus diferentes tempos (DALTRO; FARIA, 2019). Neste trabalho, aborda-se o

funcionamento organizacional da Uesc e relata-se o caso vivenciado pelo Comitê de Crise, que propõe uma gestão inovadora e participativa. O comitê foi criado pela portaria Reitoria Uesc nº 216, de 13 de março de 2020.

Este comitê reuniu representantes das categorias que compõem a comunidade acadêmica (professores, alunos e técnicos), agentes de áreas estratégicas da instituição, profissionais habilitados na área epidemiológica e de saúde para o enfrentamento à covid-19. Ao final do relato, é feita uma reflexão sobre os resultados dessa experiência.

A PARTICIPAÇÃO COMO PRÁTICA INOVADORA DE GESTÃO PÚBLICA: IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES E MECANISMOS DE GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão participativa e compartilhada passa por três etapas básicas. Desde a disseminação dos conceitos a ela relacionados até o conhecimento dos mecanismos que possibilitam a participação de todos. Esses mecanismos envolvem uma série de ações, não só desenhadas para atender ao estabelecimento de padrões consultivos para os indivíduos alcançados pelas decisões que serão tomadas, mas também para criar espaços de discussão e elaboração de alternativas para as questões discutidas.

A primeira etapa da gestão compartilhada diz respeito aos conceitos adotados pelo gestor ou grupo de gestores encarregados de coordenar ações capazes de dar efetividade ao processo de participação. Pode-se dizer que a adoção de um conceito de gestão participativa passa pelos campos da inclinação ideológica, da cultura de inovação e do grau de pragmatismo assumido pelos envolvidos na implementação do compartilhamento de informações que podem possibilitar a participação no processo decisório no âmbito da administração pública. É claro que toda prática democrática demanda um esforço negocial intenso até mesmo quanto à escolha do

conceito assumido para delimitar a participação de cada um, como também para conhecer em que momento essa participação poderá acontecer.

Para uma gestão de caráter mais pragmático, preocupada com as possibilidades de aplicação da proposta participativa, o interesse na construção de uma estrutura administrativa inovadora deve estar presente desde o começo. Não basta “ouvir” os partícipes da gestão compartilhada, é preciso criar mecanismos de recepção de suas demandas e avaliação das possibilidades de atendimento dessas demandas.

Em uma concepção mais assertiva e direcionada, a gestão participativa passa a ser uma prática de conhecimento da realidade de diferentes contextos sociais e que demanda ações coordenadas de todos os envolvidos na prestação de um serviço público inovador e de qualidade. Para tanto, o compartilhamento de informações relacionadas aos interesses da coletividade e ao modo como podem ser sanados os principais problemas que afligem a sociedade é crucial. Ressalta-se que a disseminação das informações relacionadas às questões mais relevantes que atingem toda uma sociedade e a criação de instituições de participação são fundamentais no esforço de aplicação do conceito aqui destacado.

A segunda etapa de uma gestão participativa relaciona-se com a necessidade de tornar de fácil compreensão as informações técnicas ligadas às rotinas da gestão pública, à base legal dos atos administrativos, aos processos e aos mecanismos burocráticos da administração pública. Nessa etapa, é fundamental que a instituição gestora promova uma comunicação ampla e transparente com os interessados fazendo uso da tecnologia de informação e dos meios publicitários disponíveis. Com isso, torna-se possível criar canais informacionais entre os gestores e a sociedade. Vale ressaltar que o objetivo da comunicação deve ser informar e esclarecer dúvidas dos envolvidos, e não fazer “propaganda” das ações dos governantes.

A terceira e última etapa envolve a criação de um conjunto de elementos e mecanismos que possibilitam a realização das atividades de participação nas decisões do poder público. Esses mecanismos participativos podem ser configurados a partir de experiências inovadoras ou fundamentados em

exemplos bem-sucedidos, como o estabelecimento, pelo Estado, de instituições ou indivíduos que recepcionam as contribuições e demandas sociais relacionadas aos problemas enfrentados pela coletividade. Evidentemente, não se pode prescindir da capacitação das pessoas diretamente envolvidas nessa tarefa, especialmente no que diz respeito à realização de atividades eminentemente técnicas. Isso torna o processo mais eficiente e possibilita o alcance dos propósitos almejados pelo modelo participativo. As pessoas encarregadas de receber as demandas da sociedade devem ter visão sistêmica e capacidade para definir prioridades dentro de um horizonte de curto, médio e longo prazo.

Além disso, é necessário criar uma cultura de participação, ou seja, um ambiente de discussão, incentivado pela prática da transparência e do acesso às informações relacionadas ao cotidiano dos agentes públicos e às ações definidas pelo exercício de suas atribuições.

GESTÃO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DA BAHIA: A EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ

A lei que define as bases gerais para a educação nacional foi citada nas Constituições de 1934 e 1946, porém foi criada, de fato, em 1961. Esta lei sofreu duas grandes alterações, em 1971 e em 1996. Esta última versão recebeu o prenome de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) sob o nº 9.394 e ancora-se, fundamentalmente, no Capítulo III, Seção I – Da Educação – da Constituição Federal de 1988. Logo, estes são os termos da regência da lei maior de toda universidade no país.

Em relação aos aspectos normativos e organizacionais específicos da Uesc sobre o seu funcionamento e a sua gestão, convém destacar: a Uesc foi criada pela lei nº 6.344/1991 e reorganizada pelas leis nº 6.898/1995 e nº 7.176/1997 como entidade autárquica vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

Entidade autônoma com sua organização de gestão dada da seguinte forma hierárquica: 1) órgãos da administração superior; 2) órgãos da administração setorial; 3) órgãos de apoio administrativo; e 4) órgãos suplementares. Para fins do presente trabalho, será detalhado apenas o funcionamento do item 1, pois compreende as competências de deliberações executivas institucionais.

Os órgãos da administração superior são, por ordem: 1) Conselho Universitário (CONSU); 2) Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão (CONSEPE); 3) Conselho de Administração (Consad), este último extinto por força de decreto estadual; e 4) Reitoria. Assim o Estatuto da Uesc define o CONSU:

O Conselho Universitário – CONSU, ao qual, como órgão máximo de deliberação, compete formular, com prioridade, a política universitária, definir as práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa e funcionar como instância revisora, em grau de recurso, das deliberações relativas ao âmbito da sua competência. (UESC, 2006, p. 6)

Assim o Estatuto da Uesc define CONSEPE:

O Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, ao qual, como órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e o funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções indissociáveis nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com os órgãos da administração superior e setorial da universidade. (UESC, 2006, p. 10)

Assim o Estatuto da Uesc define a Reitoria: “A Reitoria, órgão Executivo da administração superior, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle da Universidade” (UESC, 2006, p. 15).

Nota-se a centralização da gestão em termos decisórios nos âmbitos dos conselhos e da Reitoria. É crucial destacar que os conselhos supramencionados guardam o mínimo de 70% de composição para os docentes das

universidades por força da LDB, restando 30% para os técnicos universitários, alunos e comunidade externa (sociedade).

O COMITÊ DE CRISE: CONCEPÇÃO, FUNCIONAMENTO, DESAFIOS, LIMITAÇÕES E AVANÇOS

Com o avanço da crise sanitária desencadeada pela pandemia de covid-19 no Brasil no início de março de 2020, todas as instituições e universidades públicas e privadas de ensino superior suspenderam suas atividades presenciais.

Na Uesc, houve a prorrogação do início das aulas presenciais em 2020, previstas para 16 de março de 2020, que não ocorreu por causa do avanço da pandemia. Em 13 de março de 2020, por ato administrativo da Reitoria, criou-se o Comitê de Crise, com a composição diversa e plural – contendo representantes de órgãos da administração superior, do sindicato dos técnicos, do sindicato dos docentes, do diretório estudantil, de departamentos – e presidido por uma docente com habilitação em epidemiologia do Departamento de Saúde da Uesc.

O comitê reunia-se virtualmente e objetivava analisar, discutir, planejar, propor e sugerir ações de enfrentamento às consequências provocadas pela pandemia da covid-19 nas rotinas de prestação dos serviços da universidade e nas demandas da sociedade do entorno da instituição. Apesar de o comitê responder hierarquicamente à Reitoria, todas as decisões, deliberações e encaminhamentos eram efetuados sob o consenso dos membros do Comitê, após exaurir as discussões sobre os temas tratados nas reuniões.

As ações listadas a seguir foram resultantes das discussões e encaminhamentos no âmbito do comitê sobre temas comuns ao objetivo do grupo. A dinâmica da construção da lista consistia em ouvir as propostas trazidas pelos próprios membros do Comitê como também aquelas vindas da comunidade acadêmica ou oriundas de boas práticas vivenciadas por instituições semelhantes. Como não ocorriam votações, as decisões eram consensuadas.

Ações desenvolvidas, idealizadas ou sugeridas no âmbito do Comitê de Crise:

- idealização e viabilização da campanha Uesc Solidária, sob a gestão da AFUSC, ADUSC, DCE e PROEX, com a finalidade de promover arrecadação e aquisição de cestas básicas em prol das famílias carentes das comunidades de Salobrinho e Vila Cachoeira, localizadas ao redor da Uesc, no período pandêmico;
- discussões e encaminhamentos sobre ações de proteção, segurança, saúde, profilaxia e medidas de prevenção à covid-19 no *campus* para as atividades essenciais dos técnicos, docentes, terceirizados e visitantes;
- criação do canal informacional *Central COVID-19*, com informes epidemiológicos, tutoriais, sítios parceiros, informações e matérias sobre prevenção e comportamento do vírus, dentre outros;
- assistência às secretarias de saúde dos municípios vizinhos em função da prevenção à covid-19, fruto de parceria da Reitoria/Uesc com a Associação dos Municípios da Região Cacaueira (AMURC);
- designação de equipe para elaboração e edição de boletins epidemiológicos regulares sobre o comportamento do vírus nas cidades do sul da Bahia, com a finalidade de subsidiar as políticas públicas de restrição de mobilidade, horário de funcionamento do comércio, ocupação de leitos, taxa de transmissibilidade, curvas de contágio, dentre outros;
- discussão sobre cenários para a retomada das atividades presenciais de aula, administrativas, atividades dos colaboradores terceirizados e ações excepcionais;
- suporte técnico aos conselhos superiores, departamentos e Reitoria sobre o comportamento do vírus na região, a fim de subsidiar as tomadas de decisões;
- disponibilização de canal de comunicação (*e-mail*) permanente sobre dúvidas, denúncias, sugestões e andamentos das ações de prevenção à covid-19 na Uesc;
- discussão sobre a assistência à saúde mental da comunidade acadêmica no período pandêmico;

- outras atividades pertinentes ao período pandêmico que exigiram ações institucionais da Uesc e em relação às quais o Comitê foi consultado ou acionado.

Percebe-se a considerável amplitude das ações do Comitê. Neste ensejo destaca-se a campanha Uesc Solidária, até o mês de janeiro de 2021, foram arrecadados mais de 58 mil reais e doadas 651 cestas básicas, o que significa 9,7 t de alimentos, material de limpeza e de higiene que contemplou famílias carentes das comunidades vizinhas à Uesc.

Elencam-se os principais desafios, algumas limitações e avanços vivenciados pelo comitê.

Os desafios:

- tratamento de um tema inusitado e complexo: pandemia;
- busca e integração das melhores práticas, soluções e experiências no enfrentamento à covid-19 com a finalidade de adequá-las à realidade da Uesc;
- elaboração de fonte de informações técnicas voltadas para a prevenção à covid-19 para as instâncias decisórias da Uesc;
- consenso nos momentos de discussão de temas no âmbito do comitê;
- promoção das ações de cunho social desenvolvidas para atender às necessidades enfrentadas pelas famílias contempladas pela ação solidária idealizada pelo comitê.

As limitações:

- o comitê não foi uma instância decisória;
- incompatibilidade na agenda de reuniões para garantir a participação de todos os representantes do comitê;
- o comitê não tem uma secretaria específica para atendimento e recepção das demandas;
- dificuldades relacionadas aos recursos disponíveis.

Os avanços:

- Ações propositivas e eficientes foram gestadas no âmbito do comitê, como: protocolo de biossegurança adotado pela instituição, campanha solidária externa à Uesc para minorar os efeitos da pandemia às comunidades vizinhas à instituição, composição de grupo específico com a finalidade de elaborar boletins epidemiológicos e outros;
- integração das categorias institucionais (docente, técnico e aluno), corroborando visões distintas e ricas na busca de solução de conflitos e enfrentamento à pandemia;
- experiência de um grupo que ensaiou a cultura da prática de gestão participativa na Uesc;
- discussão sobre o tratamento da saúde mental dos integrantes da comunidade acadêmica com a diversidade dos olhares de todas as categorias da instituição;
- abordagens de temas diversos e específicos das categorias representadas no comitê, o que oportunizou conhecimento plural e providências estratégicas em face da covid-19;
- desdobramentos de ações externas favoráveis à prevenção da covid-19 as quais integraram secretarias de saúde de municípios vizinhos;
- a instituição promoveu parceria profícua com a AMURC, que contou com a participação do comitê e possibilitou firmar compromissos em cenário regional.

Conforme destacado nas ações desenvolvidas, nos desafios, limitações e avanços da experiência relatada de gestão inovadora e participativa do Comitê de Crise, percebe-se o fundamento basilar e conceitual da gestão participativa em evidência e culminando em ações práticas do ponto de vista gerencial.

A experiência do comitê contribui para que a universidade, em termos gerais, reflita sobre os instrumentos participativos convencionais, as composições de grupos institucionais e a necessidade de revisá-los para

promover novas e outras experimentações representativas que permitam avançar na cultura de participação.

A gestão participativa, tema contemporâneo, infelizmente não avança de modo a ajustar as duras leis e normas que são os limítrofes para a organização e estrutura das universidades, muito embora seja absolutamente salutar promover fóruns de debates, discussão e experiências, como a do comitê, no âmbito das instituições.

Um cenário propício, por exemplo, para fomentar o diálogo sobre a gestão participativa é a reformulação do Estatuto da Universidade, processo oportuno em que, à luz das leis vigentes, pode-se avançar rumo a ampliação da representatividade e participação da comunidade acadêmica e externa na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tentativa de aplicação de uma proposta de gestão inovadora com base em um conceito de gestão participativa é complexa, seja por questões de ordem institucional ou relacionadas às limitações de recursos em face das demandas a serem atendidas. Isso foi desafiador em um contexto de pandemia e agravamento de problemas de caráter socioeconômico. Além disso, o modelo participativo permanece como uma prática diversa do modelo convencional que foi estabelecido para as universidades estaduais da Bahia nos regimentos internos dessas instituições.

O Comitê de Crise criado pela portaria Reitoria Uesc nº 216/2020 representa uma inovação na sua forma e substância pela maneira como foi instituído e conduzido por seus componentes. Mesmo diante de problemas estruturais e de limitações impostas pelo distanciamento social, a instituição buscou criar um grupo colaborativo de enfrentamento à covid-19.

Os avanços na construção dessa iniciativa devem-se em parte à necessidade de dar maior articulação aos mecanismos institucionais

convencionais, como também propor novos caminhos para ampliar as representações do poder público, representado, no caso deste trabalho, por uma instituição de Ensino Superior do Estado da Bahia. A necessidade de dar respostas rápidas e efetivas contando com o maior número de contribuições da sociedade, por meio de informações ou conhecimentos técnicos disponíveis, tornou essa experiência em algo inovador como prática democrática dinamizadora das ações estabelecidas em um instrumento normativo da universidade.

Contudo, ainda há um longo caminho a percorrer para o estabelecimento do modelo participativo como proposta predominante em face da proposta de gestão convencional das universidades estaduais da Bahia. Sabe-se que um modelo desta natureza implica um intenso trabalho de vontade política e capacidade de negociação e articulação dos grupos envolvidos em sua implementação.

Uma das limitações à inovação e à gestão participativa são as leis federais, estaduais e normas internas das universidades, que estão assentadas no modelo da gestão convencional. Esse é um desafio hercúleo que se inicia nos debates internos das instituições e carece de transcendê-las.

A criação de comitês, ou instituições congêneres, pode significar uma oportunidade de aprimoramento do trabalho dos gestores públicos e uma oportunidade de maior integração do corpo técnico de servidores do Estado na busca de soluções para problemas enfrentados pela comunidade local e que poderão servir de referência para outras realidades em diferentes contextos socioeconômicos.

Este trabalho sinaliza apenas um dos muitos caminhos de retomada de práticas participativas que demonstram, conforme visto aqui, a relevância do modelo como dinamizador das relações entre cidadãos e Estado, bem como o seu caráter sempre inovador diante das práticas convencionais de gestão vivenciadas no âmbito da administração pública atual.

REFERÊNCIAS

- AGUERRE, Pedro. Fundamentos da organização da vida social e política no Brasil: relações Estado e sociedade e o papel das organizações da sociedade civil. In: JUNQUEIRA Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org.). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books; PUC-SP/PIPEq, 2019.
- BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 18 fev. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 fev. 2021.
- CORÁ, Maria Amélia Jundurian. Planejamento: participativo e estratégico. In: JUNQUEIRA Luciano Antônio Prates; PADULA, Roberto Sanches (org.). *Gestão de organizações da sociedade civil*. São Paulo: Tiki Books; PUC-SP/PIPEq, 2019.
- DALTRO, Mônica Ramos; FARIA, Anna Amélia de. Relato de experiência: uma narrativa científica na pós-modernidade. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, 2019. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/43015/29664>. Acesso em: 13 abr. 2021.
- DEMO, Pedro. *Pobreza política*. São Paulo: Cortez: autores associados, 1990.
- DEMO, Pedro. *Participação é conquista: noções de política social participativa*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1999.
- DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos. *Unicef*, [2021]. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- SOUSA FILHO, Enoch Eduardo; SANTOS, Eliana Silva. Participação popular e desenvolvimento local. *Revista Letras Contábeis*, Jequié, ano 2, n. 5, p. 49-51, 2002.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ. Conselho Universitário. *Regimento Geral*. Salvador: UESC, 2006. Disponível em: http://www.uesc.br/a_uesc/regimento.pdf. Acesso em: 15 fev. 2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ. *Portaria Reitoria UESC nº 216/2020*, de 13 de março de 2020. Designa servidores para compor um Comitê de Crise, com vistas a promover ações educativas, informativas e de prevenção da covid-19. Salvador: [Reitoria UESC], 2020. Disponível em: <http://www.uesc.br/publicacoes/portarias/03.2020/216.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2021.



EXPERIÊNCIA DE ORÇAMENTO- -PARTICIPATIVO NA UNEB

Taís Coutinho dos Santos
Soraia Alves Feitoza da Silva

O orçamento-participativo tem sido ampliado ao longo dos últimos anos no Brasil, e sendo adotado por diversas instituições públicas, autarquias e entidades governamentais municipais brasileiras. No cenário internacional, também há cidades que solidificaram essa experiência, como Yokohama, no Japão, Barcelona, na Espanha, Bolonha, na Itália, Assunção, no Paraguai, e Minnesota, nos EUA.

No entanto, para Pires (2001, p. 52), há distinção entre as experiências internacionais e as brasileiras. Esse autor afirma que, nos países desenvolvidos, os cidadãos já estão mais acostumados com a democracia, e a inovação na gestão tem em vista melhor alocar os recursos, evitando o desperdício e a corrupção. Já no Brasil, nação pobre, com alta concentração de renda, com história recente de ditadura militar, e ainda em luta com problemas típicos de países em desenvolvimento, a nova forma de gerir os recursos públicos pretende “desprivatizar” o Estado, e introduzir a democracia e a transparência na relação entre gestores e a população.

Essa democratização da relação é o que Genro e Souza (1997, p. 46-47, apud FERREIRA, 2003, p. 53) chamam de principal riqueza do orçamento-participativo. Na ótica desses autores, esta experiência é capaz de romper com a tradição de que o cidadão encerra sua participação política no ato de votar. De fato, o orçamento-participativo fornece as condições

para que o cidadão deixe de ser simples coadjuvante da política tradicional para ser o protagonista ativo da gestão pública.

Diante desse contexto, o presente trabalho, proveniente de pesquisa científica, aborda a primeira experiência de orçamento-participativo implantado na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), após 30 anos de existência sob a gestão centralizada, apoiada no modelo de orçamento tradicional. É o objetivo da pesquisa avaliar a participação da comunidade acadêmica unebiana (integrada por técnicos administrativos, docentes e discentes) na elaboração desse inovador instrumento de gestão conjunta, averiguando se efetivamente as demandas desses sujeitos foram atendidas; e, por fim, estudar a relevância das políticas de estímulo à organização e mobilização de representações acadêmicas para contribuir nos processos decisórios que envolvem o uso de recursos públicos para atendimento de demandas coletivas e para a preservação da democracia no nosso país.

Espera-se, a partir das discussões aqui apresentadas, incitar reflexões que desvelem mecanismos para elevação da qualidade e da capacidade de intervenção do cidadão na gestão pública, dentro e fora das universidades públicas do país.

Na elaboração deste artigo, os procedimentos metodológicos escolhidos para investigação caracterizam a presente pesquisa como qualitativa, exploratória e bibliográfica, compostos por revisão bibliográfica de múltiplas referências que permitiram melhor compreensão a respeito do tema pesquisado, sendo que a principal fonte consultada foi o livro *Orçamento participativo: o que é, para que serve, como se faz*, de Valdemir Pires. Realizou-se a leitura da legislação pertinente e de alguns artigos, dentre eles a dissertação de mestrado em Gestão Pública *Orçamento-participativo: uma proposta de modelo para a UFPE-Universidade Federal de Pernambuco*, de Joaquim Ferreira; e publicações disponíveis no *Portal UNEB* e na *Biblioteca Virtual Scielo* acerca de mecanismos de incentivo à participação da população nos processos decisórios da gestão pública. Analisaram-se cartilhas e questionários digitais disponibilizados através do *Portal UNEB* aos membros da comunidade acadêmica unebiana e demais instrumentos

empregados ao longo do processo de orçamento participativo da UNEB. Buscando coletar informações específicas e dados seguros, houve participação nas discussões e debates presenciais realizados com a comunidade unebiana durante o processo de orçamentação participativa dentro do Campus I da UNEB.

Este artigo inicia-se levantando a orçamentação da UNEB à luz do *Regimento Geral da UNEB* (UNEB, 2012) e dos referenciais teóricos pesquisados, para verificar as mudanças ocorridas com implemento da orçamentação participativa na instituição, em 2019. Posteriormente, destaca-se a análise acerca da participação da comunidade acadêmica unebiana (constituída por docentes, discente e técnicos administrativos – os sujeitos dessa pesquisa) no primeiro processo de orçamento-participativo da UNEB. E culmina, apresentando-se conquistas obtidas com as políticas voltadas para encorajar a mobilização e participação das representações acadêmicas para atuarem ativamente nos processos decisórios que envolvem a aplicação dos recursos públicos e atendimento de prioridades coletivas. Após se encerrarem as análises, fazem-se breves considerações finais da pesquisa.

A ORÇAMENTAÇÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

A abertura à participação da comunidade acadêmica unebiana na gestão dos recursos públicos significou uma considerável inovação no âmbito da UNEB, e exprime positivamente a “[...] vontade política de descentralizar o poder de decisão” (PIRES, 2001, p. 42), ao mostrar o esforço para conceber novas relações entre servidores, docentes, estudantes e gestores, e romper, segundo o referido autor, com os “fechados círculos de poder” dentro da universidade.

Ao adotar o mecanismo de orçamento-participativo, ainda que de modo tímido e diferente do desejado, este deve ser considerado um significativo avanço na área de planejamento público, conforme defende Ferreira

(2003), porque tem-se como principal contribuição a inserção da população na arena de decisão sobre a destinação dos recursos públicos e a escolha de prioridades, permitindo uma forma de democracia direta, que legitima as administrações e a aplicação dos recursos públicos, possibilitando maior governança e transparência dessas instituições.

Corroborando com Ferreira (2003), Pires (2001, p. 68) complementa que

O orçamento-participativo é uma oportunidade para o exercício da cidadania, porque ele permite ao indivíduo resgatar a ideia de que é sujeito, de que é suficientemente digno para ser respeitado pelo poder público, de que faz parte de um todo social regido por normas e não por vontades individuais ou grupais superiores, de que o espaço público também lhe pertence, de que não há seres iluminados capazes de lhe proporcionar melhores dias, de que seu destino está parcialmente em suas mãos e parcialmente nas mãos de um “ser coletivo” cuja vontade não pode ficar completamente ao sabor de interesses estranhos aos seus. O orçamento participativo é, enfim, uma oportunidade para tomada da consciência que abre alas para a cidadania, assim como para a exorcização do populismo que tanto mal fez e faz a ela.

Entretanto, divergente dos conceitos supracitados, a UNEB sustentou, por mais de três décadas, normativos que não favoreciam efetivamente as manifestações diretas das representações da comunidade interna. A exemplo, tem-se o artigo 44 do *Regimento Geral da UNEB*, que reserva à Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan) a elaboração das atividades orçamentárias, a qual, por ser o “[...] órgão técnico de assessoria superior é responsável pelo planejamento, programação, orçamento, acompanhamento e avaliação dos planos global e setoriais da universidade.” (UNEB, 2012, p. 32), utilizando-se do modelo tradicional de elaboração orçamentária isoladamente, sem que haja nenhuma consulta prévia à comunidade acadêmica unebiana.

Outro exemplo que se acrescenta a esse é a deliberação das propostas orçamentárias, anual e plurianual, que, por muito tempo, concentra-se

sob a responsabilidade de um pequeno grupo representativo, o Conselho Universitário (CONSU), órgão máximo de deliberação da universidade, composto pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de departamento, representantes dos corpos discente e técnico administrativo e representantes das comunidades regionais dos *campi*, conforme artigo 8º do *Estatuto da UNEB* (UNEB, 2012).

Porém, a participação representativa dos técnicos administrativos, discente e docentes nas plenárias para dispor sobre o uso dos recursos da universidade não é capaz de evidenciar com fidelidade a vontade da maioria da comunidade acadêmica unebiana, tratando-se neste caso de um processo formalmente democrático, e não efetivamente democrático. Tal afirmação ampara-se nos pressupostos citados por Pires (2001) de que: se a representação não funciona a contento; se não há aparato legal que permita a intervenção dos diversos representados; e se os agentes que detêm os mandatos não dispõem de competência técnica e política para agir em defesa dos seus representados, então não há plenitude da participação. Nas palavras do autor, “[...] as escolhas não podem (ou pelo menos não devem) ser feitas por somente uma ou um pequeno grupo de pessoas, de acordo com suas conveniências pessoais ou grupais [...]” (PIRES, 2011, p. 33), porque a representação, neste caso, não funciona. Em concordância, Ferreira (2003, p. 121) salienta que “[...] a democratização se materializa numa gestão descentralizada, transparente e efetivamente participativa”, ou seja, sem fortalecer o poder de decisão da comunidade acadêmica e sem ampliar a comunicação de informações sobre decisões de interesse da comunidade, de modo compreensível e em tempo hábil para as discussões e intervenções, não há, de fato, a democratização.

Buscando se ajustar nesse sentido, em 2017, a UNEB, através da decisão do CONSU (resolução nº 1.301), aprova diretrizes metodológicas para nortear o processo de orçamento-participativo nessa instituição, cujos objetivos são:

I - fortalecer a gestão democrática, compartilhada e transparente no âmbito da universidade; II - possibilitar, anualmente, à comunidade acadêmica o estabelecimento das metas

prioritárias da Universidade e seu financiamento; e III- ampliar a participação da comunidade acadêmica nos processos decisórios no âmbito da universidade. (UNEB, [2020]).

Quando se opta por este novo conceito de gestão da coisa pública, existe a tendência de se “[...] ampliar a democracia, alargando-a para além da democracia representativa”, conforme explicam Carvalho e Felgueiras (2000, p. 6). Esse conceito resultou, de fato, na disponibilização de questionários em meio digital como modo de interlocução com a comunidade acadêmica unebiana, valendo-se dessa consulta para envolver os membros unebianos na discussão orçamentária e, assim, levantar os indicadores norteadores dos debates presenciais, nos quais as representações decidiriam sobre a aplicação dos recursos orçamentários da UNEB.

Embora esses recursos destinados ao orçamento-participativo (custeio e investimento) sejam insuficientes diante da amplitude de demandas, conforme demonstram os dados do *Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022* (UNEB, 2017, p. 68), que fixam despesas com investimentos para redistribuição entre 24 *campis* da UNEB, para os exercícios financeiros de 2020 (de R\$ 29.517.338,00) e 2021 (de R\$ 31.140.792,00), isto não deve ser impedimento para a realização do processo participativo, visto que o orçamento-participativo permite que o recurso, mesmo que pequeno, “[...] seja melhor distribuído e atenda diretamente o que é prioritário e os interesses da coletividade”, conforme explica Almeida (2019, p. 100).

Desse modo, os debates presenciais nas unidades administrativas e acadêmicas da UNEB visando a consolidação da matriz de proposta orçamentária passaram a configurar a nova forma de construir o planejamento universitário.

A VOZ DA COMUNIDADE ACADÊMICA UNEBIANA NA GESTÃO CONJUNTA UNIVERSITÁRIA

A maior instituição pública de ensino superior da Bahia sempre esteve atenta à evolução nas relações estabelecidas entre cidadãos e gestores

públicos, e não resistiria por muito tempo sem a participação efetiva dos sujeitos da comunidade acadêmica – formada por docentes, discentes e técnicos administrativos – nas instâncias deliberativas relacionadas aos interesses da coletividade unebiana. A gestão centralizada reconhecia estar em desarmonia com os atuais movimentos sociais que constantemente reivindicavam espaços de atuação popular e poder decisório sobre os recursos públicos, tornando-se emergente rever o seu modo de gerenciar a instituição, buscando alinhar-se aos princípios democráticos e de soberania popular capazes de garantir a participação direta de todos os membros unebianos de forma igualitária. É nesse contexto que o orçamento-participativo adentra a UNEB.

Contudo, enquanto se acreditava na propagação do “[...] ímpeto participacionista amplo [...]” (PIRES, 2001, p. 47) entre as representações acadêmicas, e na mobilização intensa para usufruir da oportunidade de debater questões acumuladas ao longo dos anos implicadas na gestão universitária, percebeu-se haver, na prática, o contrário: despreparo e desconhecimento da comunidade unebiana acerca do processo de orçamentação participativa. Para Pires (2001, p. 47), a participação tímida e enfraquecida da comunidade durante os debates presenciais pode ser decorrente da “[...] omissão típica de um período de silenciamento e cerceamento da participação e/ou total desprezo dos gestores à opinião popular”. Segundo o citado autor, a mudança de cultura não se processa do dia para a noite, porque “[...] a cultura estabelecida é a ‘ausência natural’ dos cidadãos nos processos decisórios, dado o seu despreparo e a baixa disponibilidade de tempo para tanto.” (PIRES, 2001, p. 47).

Outro desnorтеio consiste na pouca habilidade da equipe do Conselho do Orçamento Participativo (COP) na condução desse processo dialógico. Apesar de ter havido disponibilização prévia de uma cartilha digital com orientações relativas às fases e à metodologia envolvidas no processo, formalização de conselhos para coordenar e supervisionar as etapas e o devido preenchimento de ata e assinaturas de listas de presença, entre outros cuidados, não foi observado um bom resultado quanto à

participação da comunidade acadêmica nesse processo. O engajamento mais expressivo verificou-se na categoria dos discentes unebianos, que se organizaram e articularam seus esforços em torno da implantação do Restaurante Universitário no Campus I. Daí, constata-se na prática que “[...] promover uma participação popular que dê resultados não é coisa para amador. A falta de preparo pode inclusive ser a causa de frustrações que destroem oportunidades, mas que se bem aproveitadas representam saltos de qualidade espetaculares.” (PIRES, 2001, p. 90).

Além do exposto, há dúvidas quanto às alterações no orçamento após elaborado e aprovado que são denominadas por Lochagin (2016) como inevitáveis. Esse autor considera que, para a questão da execução orçamentária, quanto à sua flexibilidade, possui características que “[...] não permitem exigir seu cumprimento de forma absolutamente precisa, cumpri-la ou não passa a ser uma questão relacionada à maior ou menor amplitude da flexibilidade que lhe é intrínseca.” (LOCHAGIN, 2016, p. 8). Por isso, é inconsistente afirmar que houve, de fato, a imprescindibilidade de modificação do orçamento, ou se existe alguma estratégia escusa a atender, na verdade, aos interesses de grupos, configurando um desrespeito aos princípios democráticos.

De qualquer modo, a solução para esses problemas, na ótica de Pires (2001, p. 67), reside em “[...] restaurar a cidadania e a condição cidadã”, porque, para ele, “[...] nem a mentalidade cidadão e nem as instituições que dão vida à cidadania estão prontas” para esse processo de negociação política. Daí, observa-se que a saída se dará por meio da aprendizagem gradual e contínua, através do “aprender fazendo”, e, à medida que as representações acadêmicas forem se organizando e ampliando o nível e a qualidade da sua participação nas experiências subsequentes, a cultura da cogestão estará sendo desenvolvida progressivamente.

Essas experiências, se forem aperfeiçoadas consecutivamente, permitirão às representações acadêmicas abandonar a postura de omissão nos espaços de tomada de decisão, e também possibilitarão aos gestores aprendizado para lidar com os movimentos sociais internos da

universidade, até que se estabeleçam novas relações e a corresponsabilidade entre gestores e comunidade acadêmica pela administração dos recursos universitários, até que a nova cultura participativa se solidifique efetivamente no âmbito da instituição.

POLÍTICAS DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO POPULAR

O advento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) possibilitou a interação dos cidadãos com as instituições públicas, viabilizou a comunicação através de diversificados canais, facilitou a participação dos cidadãos na gestão pública e o seu acesso às informações sobre as decisões dos gestores públicos. Isso é decorrente do implemento de políticas públicas de incentivo à participação popular, conforme definido na Constituição Federal de 1988, que previa mecanismos para a participação direta, semi-direta e indireta do povo na administração pública, a fim de se consolidar o regime democrático no Brasil.

Contudo, o Estado Democrático de Direito não nasce perfeito; para seu fortalecimento, é preciso que haja participação direta de cada cidadão, consciência de responsabilidade sobre os recursos públicos e sobre as decisões estatais, e efetivo poder de transformação social. Sem o amadurecimento desses conceitos fundamentais, dificilmente teremos a afirmação dos direitos dos cidadãos e o do Estado Democrático de Direito, como explanado na dissertação de mestrado de Almeida (2019).

Por outro lado, observa-se o surgimento de portais de e-cidadania, ouvidorias, conselhos de políticas públicas, comissões de direitos humanos, serviços de apoio ao consumidor e aos direitos dos cidadãos, defensorias públicas, e promulgação de leis oriundas de projetos de iniciativa popular, a exemplo da Lei da Ficha Limpa, de iniciativa do Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral, a qual estabelece hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato (BRASIL, 2020b); e também da lei que institui o Fundo Nacional

de Habitação de Interesse Social, de iniciativa do Movimento Popular por Moradia, que é destinada a resolver os problemas relacionados ao déficit habitacional do país (BRASIL, 2020a).

A partir desses normativos, confirma-se existir a possibilidade de alcançar resultados concretos para problemáticas sociais que afligem a grande parcela dos cidadãos; a partir da organização da comunidade, da mobilização e do comprometimento social, da participação ativa e direta, promovem-se continuamente as condições favoráveis para garantir que as mudanças necessárias ocorram para a melhoria das condições de vida do cidadão brasileiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na orçamentação implantada no exercício de 2019 da Universidade do Estado da Bahia, a participação das representações acadêmicas da UNEB (técnicos administrativos, docentes e discentes) teve caráter muito mais consultivo do que deliberativo, isto porque, para se alcançar sucesso no processo de orçamentação participativa, é indispensável haver, primeiramente, a estruturação de alicerce de participação democrática e transparente, de normas que permitam a intervenção dos representantes nos processos deliberativos e de capacidade técnica e política dos representantes para agir em defesa dos representados. Sem esses requisitos, o orçamento-participativo jamais contemplará efetivamente as demandas dos membros dessa instituição, nem atenderá as prioridades da coletividade.

Para alcançar o resultado desejado, é fundamental que os membros acadêmicos assumam, de modo organizado e ativo, os seus espaços; tenham práticas de discussão sobre as questões coletivas; e tenham voz e vez nos processos que envolvam a utilização dos recursos públicos da universidade. É essencial também que haja mais investimentos em políticas que visem ao aprendizado quanto aos valores de cidadania, democracia, intervenção cidadã, corresponsabilidade e cogestão, para, a partir desses

conhecimentos enraizados, atingir-se o amadurecimento tanto da instituição quanto da comunidade acadêmica.

A pesquisa possibilitou conhecer a importância do incentivo às políticas que apoiam e estimulam a participação popular, porque, através da intervenção direta e ativa do cidadão na gestão pública, é que se obtêm os resultados concretos que beneficiarão diretamente a coletividade. Além disso, o exercício efetivo da cidadania traz ganhos para fortalecimento da democracia e do Estado Democrático de Direito no nosso país.

Espera-se que, a partir de outras vivências subsequentes de orçamento-participativo no âmbito da UNEB, seja possível assegurar que os membros da comunidade acadêmica sejam cada vez mais presentes nas tomadas de decisão quanto aos assuntos que lhes afligem, se manifestem mais, construam mais políticas que resultem em melhorias na qualidade da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alison Welber da Silva. *Participação social na formulação de políticas públicas: a gestão orçamentária no município de Euclides da Cunha - BA*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento Territorial) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2019. Disponível em: <http://tede2.uefs.br:8080/handle/tede/966>. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. *Lei nº 11.124 de 16 de junho de 2005*. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social – SNHIS, cria o Fundo Nacional de Habitação de Interesse Social – FNHIS e institui o Conselho Gestor do FNHIS. Brasília, DF: Presidência da República, [2020a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11124.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2011.124%2C%20DE%2016%20DE%20JUNHO%20DE%202005.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Sistema%20Nacional,Art. Acesso em: 27 jun. 2020.

BRASIL. *Lei Complementar nº 135, de 04 de junho de 2010*. Estabelece, de acordo com o § 9º do art. 14 da Constituição Federal, casos de

inelegibilidade, prazos de cessação e determina outras providências, para incluir hipóteses de inelegibilidade que visam a proteger a probidade administrativa e a moralidade no exercício do mandato. Brasília, DF: Presidência da República, [2020b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp135.htm. Acesso em: 27 jun. 2020.

CARVALHO, Maria do Carmo Alves de Albuquerque; FELGUEIRAS, Débora. Orçamento Participativo no ABC – Mauá, Ribeirão Pires e Santo André. *Instituto Pólis*, 2000. Disponível em: <https://www.polis.org.br/uploads/989/989.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2020.

FERREIRA, Joaquim Osório Liberalquino. *Orçamento-participativo: uma proposta de modelo para a UFPE-Universidade Federal de Pernambuco*. 2003. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7887>. Acesso em: 13 jun. 2020.

LOCHAGIN, Gabriel Loretto. *A execução do orçamento público: flexibilidade e orçamento impositivo*. São Paulo: Blucher, 2016.

PIRES, Valdemir. *Orçamento participativo: o que é, para que serve, como se faz*. São Paulo: Manole, 2001.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Estatuto da UNEB*. Salvador: UNEB, 2012a. Disponível em: <https://portal.uneb.br/wp-content/uploads/2018/09/Estatuto-UNEB-2012.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Regimento Geral da UNEB*. Salvador: UNEB, 2012b. Disponível em: <https://portal.uneb.br/wp-content/uploads/2018/09/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022*. Salvador: UNEB, 2017. Disponível em: https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI_2017_2022-.pdf. Acesso em: 2 jun. 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Orçamento Participativo 2019*. Salvador: UNEB, 2018. Disponível em: https://portal.uneb.br/noticias/wp-content/uploads/sites/2/2018/08/UNEB-OP-2019_cartilha.pdf. Acesso em: 2 jun. 2020.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Resolução nº 1.301 de 13 de julho de 2017*. Aprova a criação e regulamentação de participação especial de discentes de graduação em Cursos de Pós-Graduação stricto sensu no âmbito da UNEB, através do Programa de Formação Integrada. Salvador: Presidência do CONSU, [2020]. Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-1301_2017.pdf. Acesso em: 21 jun. 2021.



POLÍTICA DE INCENTIVO À PESQUISA DA UNEB: PERSPECTIVAS E PROPOSIÇÕES

Eduardo Manuel de Freitas Jorge
Maria Lívia Astolfo Coutinho
Márcea Andrade Sales

A pesquisa científica é uma forma de produção de ciência que está no cerne da evolução da sociedade e que possibilita transformações e promove mudanças nas diversas áreas do conhecimento. Segundo Moura (2019), no Brasil, as universidades públicas são os grandes centros de produção científica, correspondendo a 95% desta produção:

[...] de acordo com recente publicação feita por *Clarivate Analytics* a pedido da CAPES, o Brasil, no período de 2011-2016, publicou mais de 250.000 artigos na base de dados *Web of Science* em todas as áreas do conhecimento, correspondendo à 13ª posição na produção científica global (mais de 190 países). (DAVIDOVICH, 2019 *apud* MOURA, 2019).

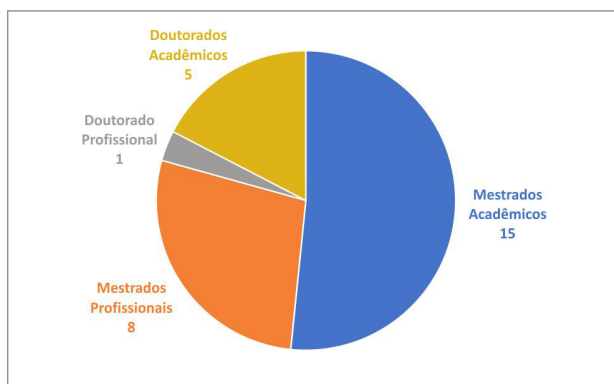
O crescimento das pesquisas científicas nas universidades depende de formação e qualificação do corpo docente, infraestrutura de qualidade e política de incentivo contínuo à pesquisa. No Brasil, as elas têm autonomia para determinarem suas políticas, espelhando o que preconizam as agências de fomento governamentais brasileiras como diretrizes de qualidade na pesquisa. A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, determina no seu artigo 207 que “As universidades gozam, na forma da lei, de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). Estabelece, assim,

o tripé formado por ensino, pesquisa e extensão como base da universidade brasileira. Manter essa relação tridimensional é um desafio para a gestão universitária e demanda projetos institucionais que indiquem diretrizes e fomentem seu fortalecimento. Nesse sentido, destaca-se a importância de instrumentos de autoconhecimento institucional, modelos de gestão participativos, corpo docente qualificado e dedicado, projetos pedagógicos vinculados aos projetos institucionais e, principalmente, condições de infraestrutura para a realização dos projetos pretendidos (CÉSAR, 2013).

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) tem uma estrutura multicampi, formada por 30 departamentos, distribuídos em 26 *campi*, estando presente geograficamente em todas as regiões do estado da Bahia, em áreas geoeconômicas de influência, beneficiando a população baiana com a oferta de ensino, pesquisa e extensão, promovendo a interiorização da educação superior no estado (A UNEB, [2021]).

Nesse contexto multicampi, estão inseridas a pesquisa e a pós-graduação da UNEB, as quais se encontram em ampliação, principalmente com a interiorização de suas ações. Em 2001, o Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC) foi constituído como primeiro Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da UNEB (PPGSS), oferecendo curso de mestrado e, a partir de 2008, ofertando doutorado. Em 2006, novos programas foram implantados nas áreas de Química e Letras e, a partir de 2016, a UNEB teve a ampliação da oferta de cursos *stricto sensu* no interior do estado. Atualmente, são 25 programas, que ofertam 29 cursos distribuídos conforme a Figura 1.

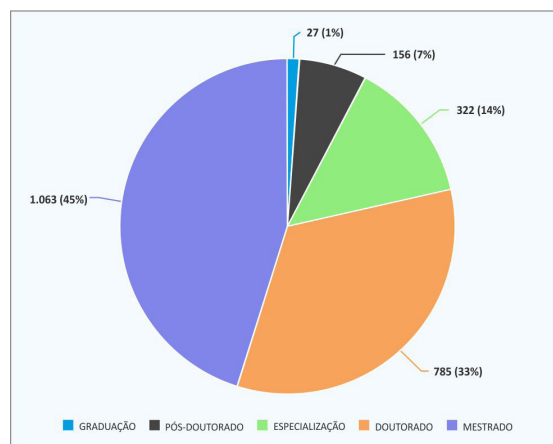
Figura 1 – Programas de Pós-Graduação UNEB, ano 2021.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Em paralelo à criação de programas de pós-graduação, a UNEB, ao longo dos anos, vem investindo na qualificação dos seus docentes. Em 2014, aproximadamente 26% eram doutores (GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, 2017) e, em 2020, essa porcentagem dobrou – 52% dos professores são doutores (Plataforma Lattes, 2020).¹

Figura 2 – Professores da UNEB por titulação, ano 2019.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

¹ Foram verificados todos os currículos Lattes dos professores.

Apesar do aumento do quadro de doutores e da expansão de PPGSS, a UNEB ainda tem indicadores que precisam ser ampliados, como: melhoria da sua produção acadêmica qualificada, consolidação dos programas de pós-graduação e ampliação do percentual do corpo docente de doutores em atividades de pesquisa e pós-graduação *stricto sensu*. Atualmente, 30% deles estão vinculados aos PPGSS e/ou orientam bolsistas de iniciação científica, indicando que é necessário planejar ações para consolidar e avançar no crescimento da pesquisa e da pós-graduação.

Observa-se que ações que promovem a pesquisa científica em instituições de ensino superior integram planos de gestão que buscam contribuir na qualificação do quadro de servidores, assim como somar com o desenvolvimento da ciência na sociedade. Para isso, são fundamentais políticas de incentivo à pesquisa, traçadas numa rede articulada entre estas instituições, seus pesquisadores e as agências de fomento.

Neste contexto, o objetivo deste capítulo é trazer reflexões sobre uma Política de Incentivo à Pesquisa na UNEB. A partir desta reflexão, foi elaborado um conjunto de diretrizes estratégicas, ações e mecanismos de acompanhamento que visem a subsidiar gestores a promover e consolidar a pesquisa científica na UNEB.

Para a condução do processo analítico e propositivo sobre uma Política de Incentivo à Pesquisa na UNEB, adotou-se uma metodologia qualitativa, através do método de pesquisa descritivo. Segundo Triviños (1987), este tipo de método descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade por meio de estudo de caso, análise documental ou pesquisa *ex-post-facto*. Neste estudo, optou-se, também, pela análise documental que correlacionou os aspectos influenciadores da pesquisa e pós-graduação na UNEB. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental ao *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2022* da UNEB e uma busca de dados através dos sistemas: Plataforma Sucupira, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e Plataforma Lattes, do CNPq.

Na parte teórica do capítulo apresentaremos os quesitos de avaliação da pós-graduação orientados pela Capes. Além disso, os indicadores de pesquisa e os conceitos sobre Índice H, Grupo de Pesquisa e Laboratórios Multiusuários/Espaços compartilhados.

Utilizando esse arcabouço teórico, realizou-se uma análise histórica sobre grupos de pesquisa associada aos dados da pós-graduação na UNEB de 2001 até 2020, com foco nos fatos marcantes. A condução do recorte histórico utilizou a estratégia baseada no seguinte conceito:

Quando se privilegia um aspecto particular da história da ciência, as ideias parecem estar completamente desvinculadas do contexto. Quando se privilegia o todo, todas as ideias parecem estar teleologicamente embutidas na totalidade, sem autonomia. (TENÓRIO, 2002, p. 282).

A última seção deste capítulo apresenta um conjunto de diretrizes estratégicas, ações e mecanismos de acompanhamento da Política de Incentivo à Pesquisa na UNEB, a qual será estruturada seguindo o processo apresentado por Lima et al. (2005), que propõem a elaboração de diretrizes estratégicas como elemento para a elaboração de políticas, programas e projetos organizacionais. Diretrizes estas que devem indicar premissas das ações e competências que devem ser desenvolvidas.

ALGUNS ASPECTOS SOBRE A PESQUISA NA UNIVERSIDADE

A expansão dos programas de pós-graduação da UNEB é o resultado de um ecossistema fortalecido e de ações de estímulo à pesquisa conduzidas pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG). Para seguir nessa direção e melhor fundamentar uma política institucional de incentivo à pesquisa, faz-se necessário compreender os principais indicadores de avaliação de desempenho das universidades. A atenção para os indicadores objetiva alcançar excelência dos cursos ofertados com o intuito

de formar mestres e doutores aptos a atenderem as demandas sociais apresentadas na contemporaneidade.

O documento final da Comissão Nacional de Acompanhamento do Programa Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 aponta que as autoavaliações são incentivadas. A partir do quadriênio 2017-2020, a Capes apresentou esta demanda aos PPGSS, valorizando o processo avaliativo formal seguindo uma recomendação anterior que indica que “[...] a autoavaliação tenha caráter regular e que os programas recebam orientações e instrumentos que os ajudem a concretizá-la com êxito” (BRASIL, 2018, p. 19). Esta perspectiva reverbera na reflexão sobre a política de incentivo à pesquisa discutida neste trabalho, a qual tem o intuito de propiciar a melhoria dos principais quesitos de avaliação estabelecidos pela Capes, fortalecendo os PPGSS UNEB e visando a contribuir para o processo de autoavaliação. O Quadro 1 apresenta tais quesitos.

Quadro 1 – Indicadores de avaliação da pós-graduação pela Capes.

(Continua)

Pós-Graduação	
Quesitos	Descrição
Proposta do programa	Avalia o quanto o programa está de acordo com a sua proposta e o quanto ela está atualizada. Além de verificar como o planejamento do programa alcançará seus objetivos de forma a atender as necessidades internas e externas e como ele direciona a sua infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão.
Corpo docente	Avalia a distribuição dos docentes quanto à sua titulação, formação e produção intelectual, que deve ser condizente à proposta do programa. Além de avaliar a dedicação dos docentes permanentes e a colaboração dos docentes no ensino e pesquisa na graduação.

Pós-Graduação	
Quesitos	Descrição
Corpo discente, teses e dissertações	Verifica a quantidade de teses e dissertações defendida quanto aos docentes permanentes e discentes, a disposição das orientações quanto ao corpo docente e a eficiência do programa na formação de mestres e doutores bolsistas. Além de avaliar a qualidade das teses e dissertações e da produção dos discentes na pós-graduação e graduação através de publicações e indicadores relevantes para a área.
Produção intelectual	Avalia as produções intelectuais do programa e sua distribuição em relação ao corpo docente permanente. Além disso, avalia a produção técnica, patentes e outras produções relevantes.
Inserção social	Avalia o impacto regional e nacional do programa relacionado a aspectos educacionais, sociais, científicos, tecnológicos, entre outros. Além disso, avalia questões como parcerias nacionais e internacionais, consolidadas pelos docentes, e a apresentação do programa em meios digitais.

Fonte: adaptado de Jorge et al. (2020).

A pesquisa científica está no tecido da universidade e é desenvolvida por seus pesquisadores, com autonomia, em prol das demandas da sociedade – locais, regionais ou nacionais. Sendo a UNEB multicampi, o fortalecimento da pesquisa em todos os seus *campi* reflete-se em benefícios para o desenvolvimento local e regional. Desta forma, destaca-se a importância do engajamento dos departamentos e dos Núcleos de Pesquisa e Extensão (Nupe) na política de incentivo à pesquisa aqui apresentada.

Para fomentar a produção científica, precisamos conhecer seus principais indicadores e, segundo Jorge et al. (2020, p. 125), “Aspectos como a produção científica do docente é um dos indicadores fundamentais para acompanhar a produção da pesquisa nas universidades”. Esses autores

destacam também a importância do Índice H, que leva em consideração o número de citações dos trabalhos acadêmicos, além de outros como recursos recebidos, produções de teses e bolsistas de produtividade. No Quadro 2, temos os principais indicativos de pesquisa que balizaram esse estudo.

Quadro 2 – Indicadores de pesquisa.

Pesquisa	
Indicadores	Descrição
Total de publicações	Total de publicações de artigos científicos pela universidade em periódicos (<i>Web of Science</i>).
Total de citações	Total de citações dos trabalhos científicos produzidos pela universidade para mensurar a importância deles.
Citações por publicação	Quantidade média de citações por artigo científico publicado pela universidade.
Publicações por docente	Quantidade média de artigos científicos publicados por docente.
Citações por docente	Quantidade média de citações que cada docente recebeu.
Publicações em revistas nacionais	Quantidade de artigos científicos publicados em revistas nacionais pela universidade (SciELO).
Recursos recebidos por instituição	Valor médio de recursos financeiros obtidos através dos órgãos de fomento por cada docente, a fim de medir a assistência recebida para pesquisa.
Bolsistas CNPq	Quantidade de docentes que são bolsistas de produtividade do órgão de fomento CNPq: Produtividade em Pesquisa (PQ) e Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora (DT).
Teses	Quantidade de teses defendidas pelo número de docentes.

Fonte: adaptado de Jorge *et al.* (2020).

O Quadro 2 apresenta indicadores referentes a produções qualificadas com citações. Aqui, consideramos publicações qualificadas aquelas

realizadas em revistas e periódicos. As agências de fomento governamentais brasileiras e as instituições de avaliação das universidades consideram o número de citações que um artigo possui (ver Quadro 1) como um aspecto relevante. O fator de impacto das revistas é um dos indicadores que as qualificam e estabelece uma métrica da média de artigos citados nos dois anos anteriores. O fator de impacto é um indicador importante associado ao Qualis² para classificar a relevância de um periódico. Já o Índice H é uma métrica relacionada com as citações voltadas para periódico, grupos de pesquisa e pesquisador. O cálculo, por exemplo, para um Índice H igual a 5 significa que existem pelo menos cinco artigos de um pesquisador que possuem cinco ou mais citações. As principais bases de indexação, como *Web of Science*, *Google Scholar* e *SciELO*, já fazem automaticamente o cálculo do Índice H. Estes valores podem ser lançados no Currículo Lattes do pesquisador e servem, como já mencionado, como indicador de avaliação de produção acadêmica.

CONTRIBUIÇÕES DOS GRUPOS DE PESQUISA

A pesquisa científica há muito tempo deixou de ser trabalho isolado de um pesquisador, passando a ser produzida por grupos e redes interativas de pesquisadores, transpondo aspectos geográficos e acelerando a troca de informações em benefício da ciência. Nesse contexto, os grupos de pesquisa ganham relevância na produção de conhecimento e no desenvolvimento da sociedade.

Segundo o CNPq, um grupo de pesquisa é definido como sendo:

[...] um grupo de pesquisadores, estudantes e pessoal de apoio técnico que está organizado em torno à execução de linhas de pesquisa segundo uma regra hierárquica fundada na experiência e na competência técnico-científica. Esse

² Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação, concebido para atender necessidades específicas do sistema de avaliação, e é baseado nas informações fornecidas por meio do aplicativo Coleta de Dados.

conjunto de pessoas utiliza, em comum, facilidades e instalações físicas (CNPq, 2021).

A resolução nº 1.298/2017 do Conselho Universitário (CONSU) da UNEB, em consonância às normas do CNPq, estabelece os critérios para criação e acompanhamento dos seus grupos de pesquisa e credenciamento de seus líderes. Essa resolução indica como parâmetros esperados de contribuição dos grupos:

Os Grupos de Pesquisa sediados na UNEB devem ser capazes de alcançar e/ou de se manter na categoria de grupo consolidado por suas ações na formação de novos pesquisadores, contribuindo para a melhoria da infraestrutura de pesquisa na UNEB e produção intelectual. Categoria considerada de maior qualidade dentro dos critérios de estratificação pré-estabelecidos pelo CNPq. (UNEB, 2017, p. 2).

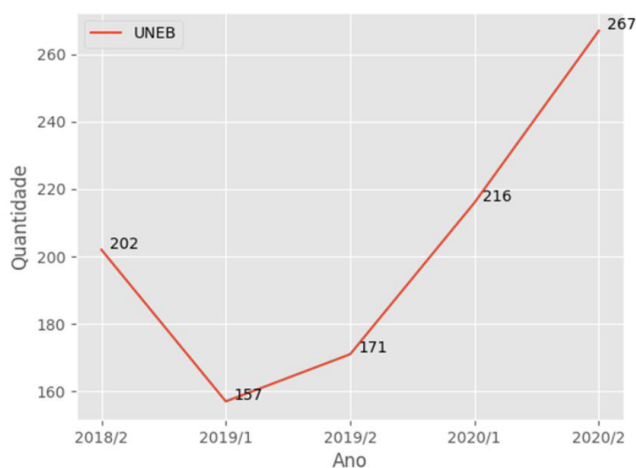
A dinâmica de funcionamento dos grupos de pesquisa é conduzida através de um líder – pesquisador experiente e com significativa produção acadêmica. Na Resolução 1.298/2017, o perfil do Líder de Grupo de Pesquisa preconiza que, nos últimos cinco anos, ele tenha no mínimo duas produções com as seguintes características: I) artigos publicados em periódicos classificados pela Capes como Qualis A até B; II) livro autoral ou capítulos de livro publicados; III) patentes licenciadas, concedidas ou depositadas; e IV) relatórios técnicos e científicos publicados (UNEB, 2017).

Em reuniões, normalmente semanais ou quinzenais, os grupos de pesquisa realizam discussões temáticas das suas linhas de pesquisa, e pesquisadores da graduação e pós-graduação apresentam seus projetos em processo evolutivo.

O número de grupos de pesquisa da UNEB apresentou um salto significativo no período da pandemia motivada pela covid-19, a partir de março de 2020. Aspecto que pode estar associado à atenção dos professores para a pesquisa nesse período, reforçando a importância do regime de dedicação exclusiva para a ampliação da pesquisa na universidade. No final

do ano de 2019, tínhamos 171 grupos de pesquisa registrados na Capes, passando para 267 grupos no final de 2020, conforme Figura 3, representando um acréscimo de, aproximadamente, 56%.

Figura 3 – Evolução do número de grupos de pesquisa da UNEB.



Fonte: elaborado pelos autores (2020).

A expectativa é que essa elevação possa se concretizar em aumento de publicações qualificadas. Nesse aspecto, torna-se relevante uma política de gestão para apoiar e fortalecer esses grupos, estimulando sua produção e sua longevidade.

OUTRAS EXPERIÊNCIAS COM PESQUISA, NA UNEB

Ao falar sobre produção em rede e em grupos de pesquisa, nos remetemos a uma inovação que vem surgindo com potencial para estimular a pesquisa: a utilização de espaços compartilhados – uma tendência mundial associada à ideia de inovação, similar aos espaços denominados de *coworking*:

[...] um padrão de trabalho onde os profissionais compartilham um espaço físico, recursos (internet, água, energia elétrica, telefone) e trocam ideias e experiências, ampliando sua rede de contatos e usufruindo de um ambiente colaborativo. (ANTONAGLIA, 2015 apud MENDONÇA; ASSUNÇÃO, 2018, p. 136).

Além da otimização dos espaços físicos nas universidades, ambientes e laboratórios de uso geral permitem que pesquisadores de diversas áreas de conhecimento compartilhem a mesma infraestrutura física, estimulando a integração de conhecimento e a inovação e oferecendo um espaço agradável e lúdico para o desenvolvimento de projetos criativos. Nesses espaços, chamados de Laboratórios Multiusuários, docentes, alunos de graduação e pós-graduação, integrantes dos diversos grupos de pesquisa compartilham ambientes e equipamentos para a criação/execução dos seus projetos.

A Universidade Federal da Bahia (UFBA), em seu *Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022*, institucionaliza a natureza multiusuária dos seus Laboratórios de Pesquisa nos objetivos estratégicos de fortalecimento de atividades de pesquisa (UFBA, 2016). A Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) também está alinhada a essa tendência, por meio da Resolução CONSEPE 23/2016, que regulamenta a classificação e as normas para alocação e funcionamento dos laboratórios de pesquisa da Uesc e equipamentos multiusuários (UESC, 2016).

A UNEB também tem proposta de regulamento influenciada por essa tendência para Laboratórios Multiusuários. São classificados como Laboratórios Multiusuários os espaços dotados de equipamentos voltados para pesquisa e desenvolvimento a serem utilizados em atividades de pesquisa por docentes ou pesquisadores da UNEB e, também, de outras instituições de ensino superior, públicas ou privadas, e do setor produtivo, com os seus regulamentos particulares, para garantir as especificidades como protocolos de segurança e aspectos técnicos de funcionamento. Os Laboratórios Multiusuários devem ter áreas para que os pesquisadores possam interagir, de forma similar aos espaços de *coworking*.

REFLEXÕES SOBRE UMA POLÍTICA DE INCENTIVO À PESQUISA PARA A UNEB

Como mencionado, a análise das informações mais relevantes da pesquisa e da pós-graduação obtidas no recorte apresentado na seção anterior objetivou subsidiar as diretrizes estratégicas para reflexão sobre uma política de incentivo à pesquisa na UNEB. As ações pensadas para esta política visam, através do engajamento dos docentes, colegiados, departamentos, grupos de pesquisa, programas de pós-graduação e Nupe, a criar mecanismos de indução para promover e consolidar a pesquisa científica na UNEB. São diretrizes estratégicas iniciais:

- i. promover fortalecimento e intercâmbio dos grupos de pesquisa, estimulando pesquisas em rede;
- ii. incentivar a produção científica qualificada em revistas indexadas, contribuindo para ampliar o índice H dos pesquisadores;
- iii. incrementar bolsas para docentes com vistas a ampliar sua produção qualificada;
- iv. orientar os departamentos na realização do planejamento das ações de pesquisa e na criação de espaços multiusuários/compartilhados para os pesquisadores;
- v. criar o programa de Iniciação Científica (IC) Júnior e fortalecer a realização da Jornada de IC com interação mediada por tecnologia.

Para alcançar as diretrizes estratégicas da política de incentivo à pesquisa, indicamos ações e mecanismos de acompanhamento, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Política de incentivo à pesquisa.

(Continua)

(i) Promover fortalecimento e intercâmbio dos grupos de pesquisa, estimulando pesquisas em rede

Ações:

- criar equipe no Microsoft Teams com os líderes de grupos de pesquisa para ampliar o processo de interação com a PPG e entre os grupos. Neste ambiente, além da realização de reuniões *on-line*, serão disponibilizados documentos de interesse dos grupos;
- estabelecer regularidade do Edital do Programa de Fortalecimento dos Grupos de Pesquisa, Atração, Interiorização e Fixação de Pesquisadores da UNEB (Proforte);
- disponibilizar no *site* da UNEB espaço para criação do portal para divulgação dos grupos de pesquisa;
- realizar webinar (atividade *on-line*) para socialização da produção científica e acadêmica dos grupos de pesquisa.

Acompanhamento:

- acompanhar a dinâmica de atuação dos grupos de pesquisa e as suas principais produções, realizando censo anual dos grupos e colhendo informações que contribuam para revisão das ações e implementação de novas.

(ii) Incentivar a produção científica qualificada em revistas indexadas, contribuindo para ampliar o Índice H dos pesquisadores

Ações:

- realizar webinar com a comunidade de pesquisadores e demais interessados para orientar sobre o Qualis, Índice H, o uso das bases de indexação e o lançamento no Lattes dos dados de citações;
- criar boletim informativo semestral para divulgação das principais produções dos pesquisadores da UNEB;
- divulgar as revistas da UNEB para ampliar a citação dos seus artigos em produções qualificadas;
- estabelecer regularidade do edital de apoio a publicação de revistas (Paep Pós);

(ii) Incentivar a produção científica qualificada em revistas indexadas, contribuindo para ampliar o Índice H dos pesquisadores
- estabelecer regularidade do edital vinculado ao Programa Interno de Auxílio Financeiro à Publicação em Periódicos Nacionais e Internacionais Qualificados para a Pós-Graduação (Propublic). Acompanhamento: - acompanhar os dados das produções qualificadas dos pesquisadores por departamento e região geográfica.
(iii) Incrementar bolsas para docentes com vistas a ampliar sua produção qualificada
Ações: - realizar webinar com a comunidade de pesquisadores e demais interessados, para orientar sobre a submissão de edital de bolsas de produtividade do CNPq; - criar programa e edital de bolsas para apoiar o docente no desenvolvimento de pesquisas integradas com atividades na pós-graduação, grupos de pesquisa e iniciação científica. Acompanhamento: - acompanhar o número de projetos de pesquisa desenvolvidos e os dados das produções qualificadas dos pesquisadores; - acompanhar o número de bolsistas UNEB de produtividade do CNPq.
(iv) Orientar os departamentos na realização do planejamento das ações de pesquisa e na criação de espaços multiusuários/compartilhados para os pesquisadores
Ações: - realizar reuniões da PPG com os diretores de departamentos, Nupe e coordenadores de PPGSS para dialogar sobre ações de planejamento e apoio à pesquisa e à pós-graduação; - fomentar, através de programa apoiado por edital, desenvolvimento de ações de pesquisa aplicada, tecnologias sociais e inovação;

(iv) Orientar os departamentos na realização do planejamento das ações de pesquisa e na criação de espaços multiusuários/compartilhados para os pesquisadores
• elaborar regulamento de uso dos espaços multiusuários/compartilhados para os pesquisadores. Acompanhamento: • acompanhar os dados das produções qualificadas dos pesquisadores por departamento e região geográfica, analisando a produção científica da UNEB por departamento e a criação de espaços multiusuários.
(v) Criar o programa de Iniciação Científica (IC) Júnior e fortalecer a realização da Jornada de IC com interação mediada por tecnologia
Ações: • criar regulamento e edital do Programa de IC Júnior, promovendo a experiência científica para estudantes do ensino fundamental, médio e profissional da rede pública do estado da Bahia, através da participação nas iniciativas de pesquisa e/ou tecnológicas, na UNEB; • planejar e estruturar a Jornada de IC para incorporar atividades com interação mediada por tecnologia junto ao Comitê Interno de Iniciação Científica. Acompanhamento: • acompanhar o crescimento do número de projetos de pesquisa que vinculam bolsistas de IC Júnior; • mensurar quantas atividades de IC foram realizadas com interação mediada por tecnologia.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da pesquisa científica nas universidades depende de um planejamento e da continuidade de ações indutoras promovidas pelos

gestores em sintonia com a comunidade acadêmica. Este planejamento deve ser realizado observando tendências e diretrizes delineadas pelas agências de fomento tendo em vista o contexto interno da universidade. A UNEB tem, na última década, ampliado significativamente suas atividades de pesquisa com o crescimento dos programas de pós-graduação, grupos de pesquisa e número de doutores no seu corpo docente. Apesar deste crescimento, muitos doutores ainda não estão vinculados a programas de pós-graduação nem participam em orientação de alunos na iniciação científica.

As diretrizes, ações e mecanismos de acompanhamento apresentados nesta minuta de política de incentivo à pesquisa objetivam subsidiar gestores da UNEB para consolidar e promover de forma inclusiva a pesquisa. Com uma estratégia metodológica baseada na pesquisa documental centrada no PDI 2017-2022 da UNEB e nas informações que lastreiam a pesquisa, elaboramos uma teia de conexões de informações apresentadas na introdução e na seção de aspectos sobre a pesquisa na universidade. Findamos, após esse lastro documental, com uma seção propositiva em que apresentamos um arcabouço de política organizada em diretrizes estratégicas com ações e formas de acompanhamento.

Espera-se que essa política de incentivo à pesquisa possa contribuir para qualificar pesquisadores, ampliar a produção acadêmica qualificada e o número de citações, além de estimular a utilização de espaços multiusuários e romper com a cultura de exclusividade dos espaços de pesquisa, bem como ampliar o envolvimento dos departamentos e Nupe neste processo e valorizar o desenvolvimento de pesquisas com impacto social. Por fim, espera-se que este arcabouço de política, bem com as demais informações apresentadas, possa auxiliar na elaboração do próximo PDI UNEB 2023-2027 no que se refere às diretrizes e metas da pesquisa na UNEB.

REFERÊNCIAS

A UNEB. *Portal UNEB*, [2021]. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em: 4 jan. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal; Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). *Proposta de aprimoramento do modelo de avaliação da PG*: Documento final da Comissão Nacional de Acompanhamento do PNPG 2011-2020. 2018. Brasília, DF: Capes, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/2018-pnpg-cs-avaliacao-final-10-10-18-cs-final-17-55-pdf>. Acesso em: 4 jan. 2021.

CÉSAR, Sandro Bimbo. *A indissociabilidade ensino, pesquisa, extensão e a gestão do conhecimento*: estudo em universidade brasileira. 2013. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013.

CIRANI, Claudia Brito Silva; CAMPANARIO, Milton de Abreu; SILVA, Heloisa Helena Marques. A evolução do ensino da pós-graduação senso estrito no Brasil: análise exploratória e proposições para pesquisa. *Avaliação* (Campinas), Sorocaba, v. 20, n. 1, p. 163-187, mar. 2015.

DIRETÓRIO de Grupo de Pesquisa. *CNPq*, [2021]. Disponível em: <http://dgp.cnpq.br/diretorioc/html/lider/index.jsp?id=3084896451938008&codr h=K4773134H0>. Acesso em 4 jan. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. Secretaria de Educação. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2022*. Salvador: UNEB, 2017. Disponível em: https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI_2017_2022-.pdf. Acesso em: 4 jan. 2021.

CNPq. Grupo de pesquisa. *CNPq*, 2021. Disponível em: <https://lattes.cnpq.br/web/dgp/wikiadm/-/wiki/Main/Grupo+de+pesquisa>. Acesso em: 4 jan. 2021.

JORGE, Eduardo Manuel de Freitas *et al.* Arquitetura da informação analítica para integração de dados da pesquisa e pós-graduação: um estudo de caso da Universidade do Estado da Bahia. *Informação & Informação*, Londrina, v. 25, n. 1, p. 115-140, abr. 2020. ISSN 1981-8920.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2020v25n1p115>. Acesso em: 4 jan. 2021.

LIMA, Edson Pinheiro *et al.* Diretrizes estratégicas para a implantação da Gestão do Conhecimento Organizacional. *Produto & Produção*, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 57-73, jun. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1983-8026.3213>. Acesso em: 4 jan. 2021.

MENDONÇA, Fabiana Mendes; ASSUNÇÃO, Alexandre Vergínio. Ambientes de trabalho compartilhados: o desafio de projetar espaços de *coworking*. *Revista Poliedro*, Pelotas, Brasil, v. 2, n. 2, p. 135-159, 2018. Disponível em: <http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/poliedro/article/view/1065>. Acesso em: 5 jan. 2021.

MOURA, Mariluce. Universidades públicas respondem por mais de 95% da produção científica do Brasil. *Academia Brasileira de Ciências*, 2019. Disponível em: <http://www.abc.org.br/2019/04/15/universidades-publicas-respondem-por-mais-de-95-da-producao-cientifica-do-brasil/>. Acesso em: 4 jan. 2021.

TENÓRIO, Robinson Moreira. As máquinas de Turing e Post: alguns aspectos históricos, epistemológicos e pedagógicos. In: SILVA FILHO, Waldomiro José da (org.). *Epistemologia e ensino de ciências*. Salvador: Arcadia, 2002. p. 279-295.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). *Resolução nº 1.298, de 16 de agosto de 2017*. Aprova os critérios e procedimentos para o Credenciamento de Líderes e Certificação de Grupos de Pesquisa da UNEB. Salvador: Presidência do CONSU, [2021]. Disponível em: <https://portal.uneb.br/ppg/wp-content/uploads/sites/58/2018/02/1298-consu-Res.-normas-sobre-Grupos-de-Pesquisa.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2021.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ (UESC). *Resolução CONSEPE 23/2016*. Regulamenta a classificação e as normas para alocação e funcionamento dos laboratórios de pesquisa da UESC e equipamentos multiusuários. Ilhéus: Presidência do CONSEPE, 2016. Disponível em <https://propp.uesc.br/propp/arquivos/232016.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2018 – 2022*. Salvador: UFBA, 2017.
Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2021.



INSTRUTORIA INTERNA E A QUALIDADE DE VIDA DO SERVIDOR PÚBLICO

Thaís Deiró Urpia Lasse Oliveira
Débora Ribeiro Chaves

Este texto faz uma descrição analítica de práticas inovadoras de gestão desenvolvidas no contexto universitário retratando o papel da instrutoria interna e a sua contribuição para a qualidade de vida do servidor público. O recorte proposto é a educação corporativa,¹ especificamente no programa de Instrutoria Interna, capitaneado pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (Codep), da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O intuito é refletir sobre como os cursos ministrados pela rede de instrutores internos da UNEB fomentam a qualidade de vida de seus servidores. Anunciam-se como objetivos específicos: a) analisar como a missão e os processos formativos educacionais da UNEB se entrelaçam com o programa de instrutores internos do estado da Bahia; b) discorrer sobre a função da Instrutoria Interna e o seu papel frente ao desenvolvimento de servidores públicos; c) entender como os cursos de capacitação podem subsidiar a melhoria da qualidade de vida dos servidores da Universidade do Estado da Bahia.

Foi realizada uma análise-descritiva documental na qual se observaram as principais referências bibliográficas já desenvolvidas com base nos descritores universidade, instrutoria e educação corporativa que trouxeram

¹ De acordo com Éboli (2002), a educação corporativa é um sistema eficaz de concepção, desenvolvimento e implementação de uma cultura de aprendizagem voltada para a competitividade e vinculada às estratégias empresariais.

contribuições para a qualidade de vida. Além disso, elucidaram-se observações colhidas durante instrutorias realizadas entre os anos de 2019 e 2020, especificamente durante a semana de capacitação realizada entre os dias 28 de setembro e 2 de outubro de 2020, denominada “Conhecimentos, habilidades e atitudes para o Técnico Administrativo em tempos de mudança”, ministrada pelas autoras deste trabalho.

Apesar de a temática citar a carreira técnica administrativa, muitos docentes se inscreveram no curso e tiveram participação efetiva até o último dia, que ocorreu por meio do Microsoft Teams, em formato síncrono. Esse dado reverbera a importância da ação para a troca de experiências entre classes de servidores que executam atividades distintas com vista ao aprimoramento profissional e também à criação de vínculos interpessoais dentro da instituição envolvida no processo de aperfeiçoamento.

Com relação à educação, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, afirma que ela é “[...] direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1988). Nesse sentido, a formação do ser humano ocorre desde o seu nascimento e o processo de aprendizagem acontece durante toda a sua existência.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2011) afirmam que a educação compreende o conjunto de processos, influências, estruturas e ações que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais, visando à formação do ser humano. Escrevem, ainda, que “[...] a educação é, assim, uma prática humana, uma prática social, que modifica os seres humanos nos seus estados físicos, mentais, espirituais, que dá uma configuração à nossa existência humana individual e grupal.” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 22).

Assim, a educação aprimora a vida das pessoas se analisarmos que qualidade de vida “[...] é a percepção que um indivíduo tem sobre a sua posição na vida, dentro do contexto dos sistemas de cultura e valores nos

quais está inserido e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.” (QUALIDADE DE VIDA, 2021).

Nas investigações realizadas no Banco de Teses e Dissertações da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), foram delimitados alguns filtros quanto à área de conhecimento, de avaliação, programa e concentração. Todos eles convergindo para a educação. Foram encontrados, a partir do descritor “educação corporativa”, 2.123 trabalhos relativos ao ano de 2014, dentre os quais 1.520 de mestrado e 603 de doutorado. Sobre a intersecção dos descritores “instrutoria AND universidade”, foram encontrados 5 trabalhos de mestrado, porém nenhum de doutorado.

Em relação aos descritores “instrutoria AND universidade”, foi revelado que os estudos sobre essa temática ainda são incipientes. O que se justifica ao se considerar que, de acordo com Silva (2008), a Instrutoria Interna é uma prática instituída no executivo estadual baiano a partir de 2007 pela lei estadual nº 10.851.

Antes disso, a capacitação de servidores era tratada de maneira setorial, em que cada órgão era responsável pela formação de seus servidores, a exemplo do Instituto Anísio Teixeira, das Escolas de Saúde e da Academia da Polícia Militar, que cuidavam de carreiras específicas sem se articular com as demais atividades que são desempenhadas pelo poder público estadual.

Aos poucos, essa realidade vem sendo transformada e a UNEB vem se destacando pelo trabalho realizado com a seleção de novos instrutores, a formação desses profissionais em práticas de ensino e implantação do Programa de Aperfeiçoamento e Capacitação (PAC). No ano de 2020, quando, em decorrência da pandemia da covid-19, houve a implantação do trabalho remoto e a utilização do programa Microsoft Teams nas atividades acadêmicas, o desempenho atingido reverberou em uma melhora no quantitativo de servidores que participaram das capacitações. Foram realizadas 136 capacitações, tendo como concluintes um total de 4.915 servidores, técnicos administrativos e docentes.

Nesse contexto, a Instrutoria Interna se caracteriza como “[...] docência eventual desempenhada por servidores públicos em ações de desenvolvimento para o alcance de objetivos, metas e resultados institucionais, sem prejuízo das atividades normais do cargo ou função de que for titular” (BAHIA, [2020]), se tornando uma oportunidade exitosa tanto para todos os servidores que participam das capacitações, instrutores ou cursistas, como para as instituições públicas. O objetivo da rede de instrutoria é viabilizar a oferta regular de capacitações e se consolidar como “[...] política pública de desenvolvimento de pessoas no serviço público estadual.” (SILVA, 2008, p. 3).

O programa é dirigido aos servidores públicos estaduais ativos da administração direta e indireta que se candidatam ao curso básico de formação de instrutores e que, uma vez selecionados, participam de um curso básico de formação. Caso obtenham a conclusão satisfatória, esses servidores são certificados e passam a compor o cadastro na rede de instrutoria, ficando habilitados a atuar em qualquer órgão da administração direta ou indireta, e operar a educação corporativa no âmbito do Governo do Estado da Bahia.

Enfatiza-se que, além de passar por um processo de avaliação no qual são analisados aspectos relacionados à formação profissional e ao perfil psicopedagógico, os servidores que se tornam instrutores internos passam por formações continuadas para aprimorar e atualizar os conhecimentos e habilidades no desempenho de suas funções tanto nos seus órgãos de vínculo quanto em outros da rede estadual. Essa ação oportuniza a criação de novos vínculos e alicerça os instrutores como formadores de opinião e ações de aprimoramento.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SEUS PRINCÍPIOS

Na contemporaneidade, problematizar a educação corporativa é produzir reflexões e (re)invenções em diversas perspectivas. De acordo com Éboli (2004), para que a implantação desse sistema seja bem-sucedida,

deve ser fundamentada em sete princípios: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parcerias internas e externas e sustentabilidade.

A competitividade propõe elevar o seu patamar de forma contínua a partir das competências individuais. Isso significa comprometer a alta gestão de maneira a alinhar estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias da organização, além de realizar um modelo de gestão por competências, conceber programas educacionais por meio de um mapeamento e alinhar competências críticas de funcionários.

O segundo princípio, o da perpetuidade, entende a educação como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática, a fim de disseminar cultura organizacional nos programas educacionais, responsabilizando os líderes pelo processo de aprendizagem. Essa regra traduz tanto a continuidade do processo formacional quanto a responsabilidade dos gestores em primar pelas metas e objetivos da organização.

Sendo assim, ainda segundo Esteves e Meiriño (2015), um líder nos padrões atuais não se comporta como um agente controlador, mas como agente motivador que envolve toda a organização a fim de criar “[...] um ambiente de motivação e sensibilização, onde todos os envolvidos na estratégia organizacional compreenda a importância da educação continuada em conjunto com as metas empresariais.” (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015, p. 2). Ainda segundo os autores:

A Educação Corporativa nos dias atuais significa que treinamento para qualificação das funções dos gestores/colaboradores ficou restrita ao passado. Hoje, é necessário investir no desenvolvimento destes novos perfis para uma maneira totalmente nova de agir e pensar dos seres humanos que compõem os quadros funcionais das organizações, onde a valorização do capital humano na gestão do conhecimento e gestão de competências é o diferencial para desempenhar e se antecipar as mudanças do mercado para alcançar a vantagem competitiva. (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015, p. 2).

O cenário descrito favorece a construção social por meio das redes de relacionamento e apresenta o terceiro princípio: a conectividade. Esta, mediante a implantação da gestão do conhecimento integrada à educação corporativa, possibilita o compartilhamento e a transferência de conhecimentos organizacionais, ampliando a quantidade e qualidade de relacionamentos com o público interno e externo.

A disponibilidade é um dos princípios que orientam a educação corporativa e também um elemento englobado em uma discussão atual, considerando a pandemia de covid-19, na medida em que favorece a aprendizagem, a qualquer hora e em qualquer lugar, de forma intensiva, mediada ou não por tecnologias.

A adoção de múltiplas formas de aprendizagem beneficia o autodesenvolvimento, como também dá liberdade de escolha para seu público:

A Educação Corporativa é um conceito diferenciado de ensino. O espaço físico é mais um conceito do que realidade. Educação presencial, à distância ou semipresencial, o aprendizado através de ambientes virtuais, ou eletrônicos, trazem flexibilidade, já que há a liberdade de escolher o melhor momento e um tempo menor para o aprendizado. (ESTEVES; MEIRINO, 2015, p. 5).

As servidoras e os servidores que participaram dos cursos falaram da oportunidade que o ensino remoto ofereceu ao disponibilizar seus cursos em meio digital. Segundo eles, em modo presencial, muitos empecilhos dificultavam a participação nos eventos, como custo de passagens, hospedagens e outros ocasionados pela distância e insuficiência de recursos financeiros. Com a implantação do ensino remoto devido à pandemia de covid-19, essas dificuldades foram sanadas.

O quinto princípio da educação corporativa tem por pretensão estimular o exercício da cidadania pessoal e nas instituições através da formação de sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, imbuídos de uma postura ética e socialmente responsável. De acordo com Paulo Freire (2002, p. 63):

O operário precisa inventar, a partir do próprio trabalho, a sua cidadania que não se constrói apenas com sua eficácia técnica, mas também com sua luta política em favor da criação da sociedade injusta, a ceder seu lugar a outra menos injusta e mais humana.

Ou seja, atribuições técnicas são tão importantes quanto as outras qualidades individuais dos sujeitos que favorecem relacionamentos interpessoais, tais como inteligência e equilíbrio emocional, liderança, trabalho em equipe, altruísmo, dentre outras que favorecem a qualidade de vida dentro e fora das organizações.

Isto porque reconhecer e estabelecer relações de parceria no âmbito interno e externo com objetivos comuns suscita o envolvimento e a responsabilização, diminuindo a sobrecarga da complexidade de um desenvolvimento contínuo em ritmos acelerados. Além disso, favorece a troca de experiências e o aprendizado de todos os envolvidos, abrindo o caminho para a sustentabilidade do sistema de educação corporativa. Citando Esteves e Meiriño (2015, p. 10):

A qualidade na educação é fazer-se ator/sujeito do desenvolvimento humano, superando a insuficiência de pessoas qualificadas, a carência de recursos e financiamentos, gestores capacitados e metas organizacionais bem definidas, para que os indivíduos se desenvolvam, tragam resultados e sintam-se motivados a prosperar e buscar um crescimento conjunto à organização. Tão importante quanto à evolução e o desenvolvimento da estratégia organizacional, a educação corporativa deve adotar mecanismos de avaliação e mensuração dos resultados organizacional através do comprometimento de toda a organização.

Esta sustentabilidade propicia à instituição se tornar um centro gerador de resultados com a criação de mecanismos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, com o objetivo de viabilizar um sistema de educação realmente contínuo, permanente e estratégico, que se retroalimenta.

Além de tudo, a manutenção do princípio de sustentabilidade nas organizações evita que elas fiquem presas, de acordo com Silva (2013, p. 12), ao “[...] jugo limitante dos processos de contratação” e faz com que as servidoras e servidores públicos se sintam participativos no processo de sua aprendizagem.

A RELAÇÃO UNIVERSIDADE E INSTRUTORIA INTERNA: OPORTUNIDADES E MUDANÇA DE PARADIGMAS

Frisa-se que “universidade” vem do latim *universitas*, que significa “universalidade”, “totalidade”, destacando-se como uma instituição social que busca a produção do conhecimento, a reflexão crítica e a formação segundo a prática democrática dos direitos.

Nessa perspectiva, Freire (2014, p. 364), ao discorrer sobre o seu orgulho de ser brasileiro, escreveu: “[...] a minha brasilidade, molhada, ensopada, da cabeça aos pés, de nordestinidade recifense, que me faz hoje um ser do mundo, um ser multicultural. Não há universalidade sem localidade”. Assim, a universidade se compõe de vários pedaços indissociáveis ligados à cultura, ao espaço em que está inserida e no qual se insere, dentre outros constituintes.

O ensino superior é uma forma privilegiada de acesso ao conhecimento profissional, uma vez que, por meio dele, o melhor e mais recente conhecimento pode ser transformado em comportamentos sociais, de maneira generalizada.

Para Botomé (2006, p. 123), o objetivo da universidade é “[...] produzir o conhecimento e torná-lo acessível”, afirmando que “[...] o ensino é uma forma de efetivar esse acesso”. Corroborando o autor, o decreto nº 2.306/1997 diz que: “Universidades – são instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior e caracterizam-se

pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, [2020b]).

A lei delegada nº 66/1983, que cria a UNEB, no artigo segundo, nos informa que “[...] a finalidade da UNEB é desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos”, fito este reforçado pela lei nº 7.176/1997, que cuida da reestruturação das universidades estaduais da Bahia, a qual cita que:

As universidades estaduais têm o papel de desenvolver a educação superior, de forma harmônica e planejada, promovendo a formação e aperfeiçoamento acadêmico, científico e tecnológico dos recursos humanos a pesquisa e extensão, de modo indissociável, voltada para as questões do desenvolvimento socioeconômico, em consonância com as peculiaridades regionais. (PROPLAN, 2010).

Assim, o ensino é considerado meta fundamental nas universidades, mas, tendo em vista a ampliação e descoberta de novos conhecimentos, é necessário enfatizar a pesquisa, buscando a articulação com a extensão. Paralelamente aos objetivos específicos concernentes ao ensino, pesquisa e extensão, observa-se que as universidades descrevem, em suas normas, as missões e os objetivos que as definem. No caso da UNEB, a missão e os objetivos podem ser percebidos em seu Regimento geral, que destaca a preocupação da instituição em contribuir com a formação integral do ser humano e o fomento do conhecimento científico, conforme pode ser observado:

§ 1º A UNEB tem como missão a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber.

§ 2º Objetiva a Universidade do Estado da Bahia a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social,

pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público. (UNEB, 2012, p. 5).

Por esse ângulo, a UNEB, enquanto percorre as trilhas do conhecimento científico, cumpre a sua missão pela indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão e, para além desse tripé, pela forte atuação em prol da valorização dos seus servidores, criando um ambiente institucional saudável e permeado pelo conhecimento e pela aprendizagem com significado. Ademais, conforme argumentam Esteves e Meiriño (2015, p. 6):

A renovação das áreas de gestão de pessoas e T&D são necessárias, que não basta treinar os indivíduos, está além disso, é uma nova maneira de pensar e trabalhar, contribuindo para que os indivíduos desenvolvam com mais eficiência e eficácia suas habilidades e competências com educação corporativa.

Assim, a preocupação da UNEB na formação de um ser humano pleno reverbera com a afirmação de Mogilka (2005, p. 374-375) de que:

O ser humano é um organismo complexo em que são indissociáveis mente, corpo e sociedade, isto é, ele é um ser biopsicossocial. Além da tendência inata para a liberdade, o ser humano possui uma tendência natural para a realização, o bem-estar e o crescimento. Ele é intrinsecamente motivado e deseja crescer e aprender sempre mais sobre o seu ambiente e sobre si mesmo.

Outro aspecto que não pode deixar de ser mencionado é que esse mesmo cenário que busca contemplar os princípios da educação corporativa também estreita a relação das servidoras e servidores públicos não somente com seus órgãos de origem, mas com toda a esfera pública, uma vez que tornam-se responsáveis, direta e indiretamente, pela política de gestão de pessoas.

De acordo com Silva (2008, p. 94), a Instrutoria Interna é um instrumento que oportuniza uma rede de atuação de instrutores em diferentes órgãos, bem como “[...] a valorização, retenção e multiplicação do saber

produzido pelos servidores públicos em sua prática cotidiana de trabalho”. Gera, assim, “[...] maior autonomia das instituições na oferta de capacitação.” (SILVA, 2008, p. 92) e estimula tanto os instrutores como aqueles que se inscrevem nas modalidades de aprendizagem a buscar caminhos para o aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Observa-se que o programa de Instrutoria Interna, sob essa ótica, é inovador principalmente no contexto da universidade pública, pois pensa a “[...] docência eventual exercida pelo servidor público como política de desenvolvimento de pessoas, como ação comum a todo o Executivo estadual, com uma formação comum e com a possibilidade de trânsito de instrutores entre os órgãos.” (SILVA, 2008, p. 9).

Éboli (2004) estabelece que o objetivo principal da educação corporativa é o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio. Assim, a Instrutoria Interna identifica as competências críticas e implanta os cursos na perspectiva de melhorar essas competências, focando o aprendizado organizacional, o fortalecimento da cultura institucional e o conhecimento coletivo.

Na UNEB, a educação corporativa, como prática de ensino, se configura de forma eficiente, eficaz e efetiva no programa de Instrutoria Interna, na medida em que as ações são realizadas sem desperdício e em menor tempo, atingem os objetivos da instituição quanto à formação dos servidores e acontecem da melhor maneira possível.

O conhecimento é, sem dúvida, o mais importante insumo das organizações, e sua gestão adequada cria vantagens competitivas a partir do tratamento sistemático das informações, do compartilhamento dos conhecimentos individuais para fomentar o conhecimento coletivo, a valorização do homem e de suas competências e experiências. (SANTOS, 1996, p. 25).

A UNEB, na perspectiva da educação corporativa, possibilita que o conhecimento seja compartilhado entre os servidores, enriquecendo-os e preparando-os para que consigam enfrentar novos desafios e, por sua vez, retornem

esse investimento no capital humano por meio de sua atuação e transferência de conhecimento, preparando a própria instituição para os novos desafios.

O CHÁ A SER SERVIDO AOS TÉCNICOS

Ao propor a semana de capacitação para as servidoras e servidores técnico-administrativos, as instrutoras objetivaram dialogar sobre habilidades e competências relacionadas ao profissional de(o) futuro; favorecer a melhoria do relacionamento interpessoal para atendimento ao público; incentivar o desempenho eficiente e participativo como um caminho para o crescimento profissional e pessoal. Temáticas que despertaram a curiosidade não só do público de técnicos, mas de muitos docentes, que se inscreveram e participaram das discussões.

Os temas que compuseram o conteúdo programático foram:

- Primeiro dia: instituição de ensino superior como campo motivador de atuação profissional e a importância da ética profissional.
- Segundo dia: administração do tempo, qualidade no atendimento e identificação e estabelecimento de prioridades.
- Terceiro dia: a profissão de secretariado executivo (habilidades e competências) e perfil do profissional de secretariado no mundo globalizado.
- Quarto dia: atitudes em tempos de mudança, relações interpessoais e *marketing* pessoal e imagem visual.
- Quinto dia: gestão de carreira *versus* vida cotidiana e inteligência emocional e equilíbrio emocional.

A abertura do evento serviu para discorrer sobre os motivos que levaram as servidoras e os servidores a inscreverem-se no curso e sobre o que queriam levar na finalização da atividade. Foi solicitado a todas as pessoas presentes que fechassem os olhos e respondessem aos outros integrantes três perguntas: quem sou eu? O que me trouxe aqui? O que desejo levar?

Depois da atividade, constatou-se que a maioria dos participantes buscou a inscrição no curso pela curiosidade com a temática: “Conhecimentos, habilidades e atitudes para o Técnico Administrativo em tempos de mudança”, como também pela troca de experiências e aprendizagens com os colegas, já que a realização do evento de forma remota facilitou a participação de servidores de diversos *campi*.

Dando continuidade ao programado, explanou-se sobre atividades que os servidores da UNEB poderiam desempenhar com o intuito de agregar conhecimento a suas atividades habituais, tais como a Instrutoria Interna, comissão de processo administrativo disciplinar, projetos de extensão e pesquisa, publicação de livros e revistas, produção de conteúdo e tutoria em EaD, projeto Universidade para Todos, dentre outras.

Os participantes demonstraram interesse e enfatizaram o desconhecimento de informações que os levassem a participar das atividades mencionadas. Além disso, ressaltaram que os incentivos ou as políticas institucionais que garantissem a participação de técnicos administrativos nessas atividades eram muito limitados. Assim, evidenciou-se que, embora se entenda que a motivação para a realização dos objetivos deve partir de quem a deseja, é necessário que haja incentivos para tal, assim como se dispor a ouvir mais, tentar compreender as dificuldades e as características de quem vive as dificuldades em sua realidade, pois, conforme Freire (2002, p. 85):

Para me resguardar das artimanhas da ideologia não posso nem devo me fechar aos outros nem tampouco me enclausurar no ciclo de minha verdade. Pelo contrário, o melhor caminho para guardar viva e desperta a minha capacidade de pensar certo, de ver com acuidade, de ouvir com respeito, por isso de forma exigente, é me deixar exposto às diferenças, é recusar posições dogmáticas, em que me admita como proprietário da verdade. No fundo, a atitude correta de quem não se sente dono da verdade nem tampouco objeto acomodado do discurso alheio que lhe é autoritariamente feito. Atitude correta de quem se encontra em permanente disponibilidade a tocar e a ser tocado, a perguntar e a responder, a concordar e a discordar.

Nesse sentido, o trabalho realizado durante o curso procurou intercalar atividades participativas e dinâmicas, filmes, músicas, formação de equipes, dentre outras que facilitassem o diálogo entre as instrutoras e os servidores. Buscou-se intercalar pessoas de setores diversos, da capital e do interior, para que as vivências e realidades distintas pudessem ser trabalhadas e colocadas em discussão. Esse ponto foi muito bem recebido pelos participantes, inclusive pelas instrutoras, que, ao ensinarem, puderam conhecer a percepção de outras pessoas sobre assuntos que também faziam parte de sua realidade enquanto servidoras públicas.

Os participantes demonstraram o desejo de realizar cursos de pós-graduação, especificamente mestrado e doutorado, além de ter mais acesso a grupos de extensão e pesquisa, formações em EaD e criação de eventos que enfatizassem a busca desses objetivos. Para tanto, a atividade de criação de mapas mentais realizada entre grupos evidenciou com palavras e frases as ações que eram direcionadas para a realização desses objetivos. Foram algumas delas: educação continuada; busca de conhecimento em recursos tecnológicos; criatividade na falta de equipamento e recursos; adaptação às mudanças de mercado; visão estratégica; *performance*; profissionalismo; inovação; transformação; respeito às diferenças; comprometimento com a instituição.

A atividade possibilitou empreender uma discussão sobre posicionamentos e atividades em situações de convívio diário dos participantes em seus locais de trabalho. O mapa mental proporciona uma visão geral das temáticas a serem abordadas; a fixação dos pontos mais importantes; associações entre as temáticas e a realidade vivenciada e a que se deseja alcançar; uma visão do todo; a organização dos passos que devem ser percorridos para a realização dos objetivos sinalizados por aqueles que participam da dinâmica.

O segundo dia foi construído a partir da informação de que a maior parte das pessoas queria interagir, aprimorar habilidades, renovar conhecimentos, dentre outros desejos que seriam mais fáceis de atingir com atividades em grupo. Logo, as temáticas de administração do tempo, qualidade

no atendimento e identificação e estabelecimento de prioridades aconteciam com exposição de conteúdo e discussão interativa entre grupos, favorecendo o diálogo entre os participantes.

No terceiro dia de curso, que foi realizado em 30 de setembro, por ser comemorado o Dia da Secretária, gestores e gestoras da UNEB foram convidados a gravar um vídeo falando sobre: “Que contribuições trazem a(o) secretária(o) para as instituições de ensino superior e quais habilidades e competências a(o) fazem ter um perfil inovador, especialmente em momentos de crise?”.

Esse momento revelou-se muito significativo para todas as pessoas envolvidas, inclusive as instrutoras, considerando que reuniu esforços de vários setores da universidade – TV UNEB, pós-reitorias, departamentos (capital e interior) – em prol de uma atividade de reconhecimento profissional. Evidenciou-se um sentimento de coletividade, busca de conectividade, fortalecimento de parcerias e gratidão.

O quarto e o quinto dias de curso buscaram enfatizar temáticas que versassem sobre as relações consigo e com o outro; as escolhas e a nossa responsabilidade sobre elas; questões socioemocionais e ambientais que transitavam entre o pessoal e o profissional, especialmente no contexto da pandemia de covid-19. Ao terminar a apresentação dos conteúdos, as instrutoras retomaram a atividade do primeiro dia e perguntaram aos cursistas se o curso correspondeu às expectativas apresentadas e, especialmente, se o conteúdo apresentado os satisfaz quanto aos objetivos que buscavam.

Todos os cursistas se disseram muito satisfeitos com o curso, e elegeram algumas frases para lembrar sempre que precisarem. Dentre elas, se destacaram: “Foque aquilo que você pode controlar (suas palavras, seus sentimentos, suas decisões, ações, erros, esforços)” e “O outro não te preenche, pois o preenchimento é interno”.

Com base nas observações, como atividade final, as instrutoras pediram aos cursistas que fizessem uma carta para si mesmos com o intuito de formalizar um compromisso. Na carta, os servidores deveriam descrever

os compromissos pessoais que estabeleceriam para concretizar esses resultados a curto, a médio ou a longo prazo. A carta deveria ficar arquivada em seus *e-mails* para lembrar-lhes do compromisso firmado, e aqueles que quisessem poderiam mandá-la para as instrutoras. Alguns o fizeram, e essas cartas se encontram com as instrutoras, a fim de que elas possam acompanhar o desenvolvimento dos colegas de trabalho e torcer para que os objetivos delas e deles se concretizem.

Os relatos também oportunizaram a melhoria das atividades de forma que estas venham a repercutir na qualidade de vida e no desenvolvimento humano de servidoras e servidores públicos do estado da Bahia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo no contexto provocado pela pandemia de covid-19, com a consequente suspensão das atividades presenciais dos serviços não essenciais na UNEB e a implementação das atividades em sistema de *home office*, as ações de capacitação na UNEB não pararam. Ao contrário, a Universidade conseguiu oferecer em 2020 um quantitativo de 136 cursos, o que corresponde a 64% do número de cursos oferecidos no período de 2014 a 2019. Ou seja, apesar do cenário de crise, a Instrutoria Interna instituída na UNEB atuou fortemente com a participação de servidores de todos os *campi*, entre instrutores e participantes nas atividades desempenhadas.

Nos relatos das servidoras e servidores durante a semana de capacitação aqui descrita, bem como nos compromissos que pudemos observar nos *e-mails* recebidos, percebeu-se o quanto eles necessitam ser ouvidos. As cartas e falas, em sua grande maioria, trazem, além dos conselhos e recomendações para o “eu” do futuro, um cunho de denúncia a situações que os incomodam.

Do ponto de vista profissional, a promessa de, sempre que possível, revisitarem os conteúdos foi uma marca. Muitos esperam desenvolver

melhor suas atividades a partir da revisão dos conteúdos apresentados, buscar outros cursos, aplicar e multiplicar os conhecimentos.

No que diz respeito ao desenvolvimento pessoal, observamos com frequência o desejo de continuar buscando melhorias, a necessidade de falar menos e ouvir mais o outro, pedidos de cautela, recomendações de mais confiança em si.

Chegamos a ouvir que o curso mexeu com as estruturas e que eventos semelhantes deveriam ser uma prática mais frequente na universidade. O que marcou mais foi a necessidade de desengavetar sonhos e projetos – cursar uma especialização ou até mesmo um mestrado, ser aprovado em outro concurso, ser de fato o filho que a mãe idealizou, envelhecer com qualidade e ter orgulho da própria trajetória.

Esse retorno do servidor faz com que ele tenha a sensação de pertencimento e identidade com a instituição, implementando uma cultura de aprendizagem contínua e de mudança de comportamento, o que melhora consideravelmente a qualidade de vida do servidor e, conseqüentemente, as relações de trabalho.

Observamos também certa passividade em alguns depoimentos, a eterna espera de que o Estado ofereça as oportunidades, sem que o servidor precise empreender esforços. Esse comportamento precisa ser observado mais de perto pela instituição. Faz-se necessária uma mudança de comportamento dos servidores, pois a proatividade é uma habilidade exigida ao profissional da contemporaneidade. Ou seja, ele precisa ser responsável por suas escolhas, ter iniciativa e buscar meios para alcançar seus objetivos.

A educação, ainda que corporativa, melhora sobremaneira a qualidade de vida dos servidores e, dessa forma, responde ao problema aqui proposto. Assim, o programa de Instrutoria Interna, com a oferta de cursos através da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, responde ao problema e cumpre os objetivos principal e específicos desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- BAHIA. *Lei nº 10.851, de 10 de dezembro de 2007*. Institui a atividade de Instrutoria Interna, no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2020]. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-10851-2007-bahia-institui-a-atividade-de-instrutoria-interna-no-ambito-da-administracao-publica-do-poder-executivo-estadual-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 16 de maio de 2020.
- BOTOMÉ, Silvio Paulo. *Pesquisa alienada e ensino alienante: o equívoco da extensão universitária*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- BRANDÃO, C. R. *O que é educação*. [S. l.: s. n.], 2011. p. 21.
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Brasília, DF, Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 29 mar. 2021.
- BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2020a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 16 maio 2020.
- BRASIL. *Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997*. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino. Brasília, DF: Presidência da República, [2020b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2306.htm. Acesso em: 16 maio 2020.
- ÉBOLI, Marisa. *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. São Paulo: Gente, 2002.
- ÉBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: da prática à teoria. In: ENCONTRO ANPAD, 28., 2004, Curitiba. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Pallotti, 2004. v. 28. p. 331-332.
- ESTEVES, Luciana Proença; MEIRIÑO, Marcelo J. A. Educação corporativa e a gestão do conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Latec/UFF, 2015. p. 1-12. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf. Acesso em: 1 fev. 2021.

FONSECA, Tânia Mara Galli; NASCIMENTO, Maria Livia do; MARASCHIN, Cleci. *Pesquisar na diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2015.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia dos sonhos possíveis*. São Paulo: Paz e Terra, 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MOGILKA, Maurício. *Pensamento e desejo: práticas educativas e processos de formação humana em pleno capitalismo*. 2004. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

MOGILKA, Maurício. Educação, desenvolvimento humano e cosmos. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 363-377, 2005. DOI: 10.1590/S1517-97022005000300003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/27983>. Acesso em: 20 fev. 2021.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO. *Diretriz estratégica da Universidade do Estado da Bahia*. Salvador: UNEB, 2010. Disponível em: <http://docplayer.com.br/129218112-De-atividades-quadrimestral.html>. Acesso em: 14 nov. 2018.

QUALIDADE DE VIDA: conceito. *Saudebemestar.pt*, [2021]. Disponível em: www.saudebemestar.pt/pt/blog-saude/qualidade-de-vida/. Acesso em: 29 mar. 2021.

SANTOS JUNIOR, Walter. *Democracia: o governo de muitos*. São Paulo: Scipione, 1996.

SILVA, Maria Teresa Ramos da. *Programa de instrutoria interna*. Salvador: Secretaria de Administração do Estado da Bahia, 2008. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4149/1/Programa%20de%20Instrutoria%20Interna.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SILVA, Maria Teresa Ramos da. Formação de instrutores internos como estratégia de sustentabilidade e continuidade dos programas de

desenvolvimento de competências no serviço público. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. *Anais* [...]. Brasília, DF: Consad, 2013. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-04/formao~1.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Regimento geral da UNEB*. Salvador: UNEB, 2012. Disponível em: <https://portal.uneb.br/wp-content/uploads/2018/09/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2021.



II

GESTÃO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO



MÓDULO DE ACOMPANHAMENTO DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO NA UNIVERSIDADE

Silvana Caffé Farias

Neste artigo, a autora, com experiência em gestão de instituição universitária, tema sobre o qual realiza pesquisas no âmbito do grupo Educação, Universidade e Região (EDuReg), apresenta uma discussão acerca do uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) no processo de planejamento universitário. Sua motivação decorre do resultado de uma pesquisa realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (Gestec), na qual é abordada a perspectiva de incorporar ao Sistema de Planejamento da Gestão Universitária (SPGU), utilizado na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), um Módulo de Acompanhamento que possibilite o monitoramento entre as ações planejadas e as executadas. A iniciativa consiste em subsidiar a universidade na tomada de decisões referentes ao planejamento orçamentário, que envolve a aplicação de recursos orçamentários e financeiros vinculados às metas estabelecidas no orçamento anual.

A instituição universitária se constitui em uma comunidade singular, considerando-se as ações de ensino, pesquisa e extensão em diferentes áreas de conhecimento, executadas pelos docentes, pesquisadores, técnicos administrativos e discentes, em parceria com a comunidade externa. A atuação da universidade somente tem efeito quando seus resultados

produzem impacto na comunidade, seja na formação de profissionais, seja na criação e aplicação de novas tecnologias.

Acrescente-se, ainda, que o alcance dos objetivos demanda o exercício de decisões colegiadas, no âmbito dos conselhos superiores, ou mesmo nos colegiados de cursos de graduação e de programas de pós-graduação. Entende-se que a gestão da universidade deve ser norteadas por instrumentos que expressem de forma precisa os objetivos a serem atingidos, levando-se em consideração sua função social.

Seguindo esta linha, a inquietação da pesquisadora suscita o seguinte questionamento: como o Módulo de Acompanhamento do SPGU possibilita o monitoramento das ações planejadas?

Para responder, e conforme orienta a literatura da metodologia de pesquisa científica, estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo a descrição da estrutura e da composição do Módulo de Acompanhamento proposto para o SPGU visando ao monitoramento das ações efetuadas.

Tendo como referência o estudo de caso *Sistema de Planejamento e Gestão Universitária (SPGU): subsídio para o acompanhamento do desempenho orçamentário anual da Universidade do Estado da Bahia*, este artigo fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e documental. Portanto, a metodologia adotada privilegia os elementos do “estudo de caso”, sobretudo no que tange ao caráter exploratório e descritivo da pesquisa. Os procedimentos de análise, alicerçados em uma base teórica, enfocaram a programação e o acompanhamento da execução orçamentária, e também a utilização da tecnologia da informação e comunicação, como auxiliar do processo decisório.

A atuação da instituição universitária exige a realização de ações simultâneas, nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão, corporificadas em atividades e projetos que viabilizem o cumprimento de sua finalidade. O volume de atividades concomitantes provoca a interdependência das áreas finalística (acadêmica) e de meio (manutenção), requerendo estrutura organizacional, planejamento e processo decisório consistentes, espelhando as características da universidade.

Para atingir sua proposta, a gestão universitária utiliza-se do planejamento como uma ferramenta que permite definir ações e estratégias, para o cumprimento da missão institucional. Considerado como um processo de gestão que envolve planejar, dirigir, organizar, controlar e avaliar, o planejamento oportuniza ao gestor o estabelecimento de critérios e prioridades na utilização dos recursos destinados à execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, assim como das atividades administrativas e da gestão de pessoas.

Na UNEB, o processo de planejamento engloba: Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Planejamento Estratégico, Plano Operativo Anual (POA), Avaliação Institucional (AI) e Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Destaca-se o PDI, que expressa para a sociedade a filosofia e a missão da instituição, as diretrizes pedagógicas orientadoras do desenvolvimento das ações, a estrutura organizacional e as atividades acadêmicas, visando a atingir os objetivos institucionais (CARDIM, 2004). Salienta-se também o Programa de Gestão, no qual constam as ações e as atividades dos órgãos da universidade em um reitorado. Sendo uma autarquia da administração pública estadual, a UNEB utiliza o Sistema Estadual de Planejamento, composto pelo Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

CONTEXTUALIZANDO O SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Com o objetivo de informatizar o planejamento institucional e torná-lo transparente, a UNEB criou, em 2006, o Sistema Integrado de Planejamento (SIP), propondo-se ao aprimoramento e à modernização da gestão universitária, em decorrência das novas tecnologias. Contudo, após 14 anos de existência, esse sistema não atingiu o seu propósito.

Em 2014, criou-se e implantou-se o Módulo de Orçamento e Programação, para ser utilizado pela Pró-Reitoria de Planejamento (Proplan), com

o objetivo de acompanhar e controlar, de modo mais efetivo, o orçamento e as programações orçamentárias da unidade gestora administração central, o que possibilitou aprimorar o monitoramento da execução orçamentária.

Concebido em 2018, o Programa de Gestão (Progest) 2018-2021 identificou que a metodologia utilizada no acompanhamento das atividades, ações e projetos desenvolvidos pela administração central e setorial precisava ser aprimorada, objetivando um acompanhamento, com respostas mais consistentes e informações mais qualificadas, para a elaboração dos relatórios de atividades (quadrimestrais, TCE e apuração de metas da SEC) (UNEB, 2018).

Com esse objetivo, a Proplan, a Secretaria de Avaliação Institucional (Seavi), o Escritório de Processos e Projetos (EPP) e a Gerência de Informática (Gerinf), vinculados à Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), criaram e implantaram o SPGU, que disponibiliza aos gestores da UNEB informações concernentes à execução física, orçamentária e financeira, qualificadas e em tempo real, de forma a subsidiarem e contribuírem para o processo interno de deliberação, através de um sistema informatizado, com capacidade de melhor monitorar o planejamento e fazendo a integração com a execução orçamentária (UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA, 2018).

O SPGU permite identificar a realização da programação orçamentária e financeira em relação ao que deve ser executado e, ao mesmo tempo, a confluência dessa programação com o que está estabelecido nas metas e ações dos instrumentos norteadores da gestão universitária, o PDI e o Progest. Estes são os meios que devem orientar os gestores da administração central e setorial da UNEB sobre o que pode ser realizado em suas unidades, para atingir as metas e os objetivos da missão institucional.

Desde 2018, o SPGU é utilizado, pela administração central da UNEB, como instrumento da programação orçamentária e, a partir de 2019, pelos departamentos (unidades acadêmicas). Ao fazer a conexão com o Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças (Fiplan), o SPGU permite ao gestor visualizar a posição da execução orçamentária, identificar

o planejado (orçamento inicial), avaliar o gasto por curso e nível de curso, relacionar a despesa ao curso ou aos cursos e acompanhar a aplicação dos recursos do seu departamento.

Ressalta-se que, na fase de programação orçamentária, indicam-se o programa, o compromisso e as metas previstas no PPA; a ação orçamentária disposta na LOA, assim como o elemento de despesa (ou seja, como serão aplicados os gastos, se em pessoal, encargos, material de consumo, diárias, passagens e despesas com locomoção, serviços de terceiros pessoas físicas, serviços de terceiros pessoas jurídicas, obrigações contributivas, equipamento e material permanente, entre outros). Na etapa seguinte, consta a execução da despesa pública (processo licitatório, empenho, liquidação e pagamento), na UNEB, a cargo da Seconf, utilizando o Fiplan.

No entanto, não é contemplado o acompanhamento da execução física, elemento fundamental para a adequada gestão orçamentária, considerando-se a disciplina fiscal para manter a relação ao gasto público. Esse acompanhamento físico visa a aferir o bem ou serviço público ofertado, bem como a mensurar os impactos impostos ao planejamento, na ocorrência de restrição orçamentária.

AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO FACILITADORAS DO PROCESSO DE GESTÃO

A atual conjuntura socioeconômica exige que as instituições, de modo geral, recorram à criatividade em seus processos de tomada de decisão. No âmbito das organizações universitárias, novas modalidades de gestão se impõem, a exemplo do emprego da TIC como instrumento auxiliar, objetivando organizar e propagar a informação, através de sistemas de informação bem estruturados, que articulem as diferentes áreas dessas instituições.

As TIC despontam como ferramentas cada vez mais inovadoras e impulsionadoras do acesso rápido ao conhecimento, e contribuem para melhorar a eficiência da administração pública, pela utilização dos meios de comunicação por via digital e pela racionalização das atividades e projetos institucionais.

Stair (1998) afirma que um sistema de informação corresponde a processos, rotinas informatizadas, pessoas e recursos computacionais que interagem com o objetivo de coletar, transformar, armazenar e disponibilizar dados e informações necessárias à tomada de decisão.

Dentre as diversas formas de classificação dos sistemas, estão os Sistemas de Apoio à Gestão, que “[...] não são orientados para o processamento de transações rotineiras, mas existem especificamente para auxiliar processos decisórios.” (BIO, 1996, p. 35) e têm como finalidade a captura e/ou a recuperação de dados e sua análise em função de um processo decisório, embasado e estruturado sobre vários aspectos da organização.

Assim, justificam-se plenamente os esforços realizados para gerenciar de modo eficiente a informação e seus sistemas correspondentes, haja vista que as informações devem estar cada vez mais integradas, com o objetivo de unificar os dados existentes, nos diversos bancos de dados de uma mesma organização, possibilitando realizar análises que fundamentem o processo de tomada de decisões.

Sendo instituições que se caracterizam pela multiplicidade de conhecimentos, as universidades utilizam a tecnologia da informação e comunicação em seu ambiente acadêmico e administrativo como uma ferramenta eficaz de gestão e de processamento de informações, cuja disponibilização e divulgação deve ser rápida, transparente e confiável. Segundo Bianchi *et al.* (2010, p. 6), a “[...] tecnologia de informação (TI) é um dos componentes mais extraordinários do ambiente organizacional. Sua utilização pode ser vista tanto em nível estratégico e tático como operacional das Universidades”.

Ora, ao inserir a inovação em seus processos administrativos e acadêmicos, as instituições de ensino superior pretendem melhorar a

integração entre a comunidade acadêmica (alunos, docentes, técnicos) e a comunidade em geral. O sistema de informação pode ser um aliado da gestão acadêmica, financeira e administrativa, à qual são demandadas informações confiáveis, integrando essas áreas, de maneira a permitir um melhoramento na tomada de decisão e na qualidade dos serviços prestados (OMELCZUK; STALLIVIERI, 2018).

Segundo Karadima (1987), os objetivos mais importantes dos sistemas de informação das instituições de ensino superior são: obter respostas às necessidades de informação internas e externas; apoiar as decisões administrativas e acadêmicas; eliminar a duplicidade e o retrabalho; aumentar a velocidade no processamento de dados; distribuir melhores informações a todas as instâncias da instituição, gerando maior produtividade e menor custo.

Reforçando, Wolynech e Marin (1988) defendem a implantação de sistemas de informação integrados na universidade, para que as informações não sejam fragmentadas e se tornem acessíveis a todos, tendo em vista a divisão da instituição em diversos departamentos e estruturas administrativas.

Considerando que o papel social da universidade é criar, descobrir e difundir conhecimento na formação profissional e contribuir para a cidadania, o uso da TIC implica inovação, haja vista que esses estabelecimentos estão sendo profundamente afetados e estimulados a se reorganizarem institucionalmente, seja na área acadêmica, seja na administrativa, para atender a sociedade em constante transformação.

SPGU: O MÓDULO DE ACOMPANHAMENTO

A Proplan elabora quadrimestralmente o relatório de acompanhamento da execução orçamentária e financeira, conforme recomenda a lei complementar nº 101, a Lei de Responsabilidade Fiscal, utilizando formulários específicos, inerentes a cada área de atuação (graduação, pós-graduação, pesquisa, produção científica, extensão, laboratórios, acervo).

A elaboração desses formulários baseia-se no que consta do PPA, PDI e do Progest, tornando-os compreensíveis e facilitando o preenchimento pelos órgãos quanto à situação física dos projetos e atividades que desenvolvem, ou como atividade meio, ou como atividade fim, visando ao alcance das metas dos instrumentos supracitados.

Conforme disposto acima, o SPGU disponibiliza aos gestores da UNEB informações qualificadas e em tempo real concernentes à programação orçamentária e financeira da despesa, como subsídios e contribuições ao processo interno de tomada de decisão.

É indispensável ao SPGU permitir aos gestores universitários acompanharem a realização das ações planejadas, relacionadas à programação orçamentária em curso, verificando se a aplicação dos recursos da ação orçamentária corresponde ao programado.

Sendo assim, ao criar o Módulo de Acompanhamento do SPGU, será possível vincular a programação orçamentária ao Projeto de Gestão, fazendo-se o cadastramento das referidas ações e o de seus respectivos produtos, possibilitando aos gestores o acompanhamento das metas e das ações previstas no programa de gestão, identificando a execução, em compatibilidade com as ações orçamentárias específicas, pelas unidades gestoras ou unidades responsáveis. A partir desse acompanhamento, os gestores poderão controlar a execução dos programas, projetos, atividades e ações, gerir as metas e os resultados e verificar se estes contribuíram ou não para o alcance das metas institucionais.

Do ponto de vista prático, o Módulo de Acompanhamento do SPGU tornará possível: a inserção de informações *on-line*, com base na execução orçamentária, financeira e física, ajudando o gestor a tomar decisões e a avaliar a continuidade ou não do que foi planejado; o gerenciamento de dados para a prestação de contas conforme a LRF, visando a manter o equilíbrio das contas públicas e a garantir a implementação do objetivo maior, ou seja, a satisfação do cidadão. Cabe aqui salientar que a LRF nº 101/2000 disciplina o procedimento de acompanhamento nas LDO, fazendo constar a meta no corpo da lei de diretrizes, e tornando, em rito quase que diário,

o acompanhamento da execução orçamentária, de modo a permitir o ajuste da execução em relação à meta fiscal estabelecida.

De acordo com a pesquisa realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação, na qual é abordada a perspectiva de incorporar ao SPGU, e para atingir seus objetivos, o Módulo de Acompanhamento do SPGU deve privilegiar a seguinte estrutura:

- Dimensão: registro das 13 dimensões do PDI e das metas correspondentes de dimensão.
- Ações: na coluna de plano de ação do Programa de Gestão, deverão ser cadastradas as ações correspondentes de cada meta e dimensão, assim como o andamento da ação, que pode ser normal, cancelado e não executado.
- Prazo: o usuário deverá informar a data inicial; a data final; o *status* (concluído ou não executado); o prazo com relação à data do dia de “hoje” (dentro do prazo ou com atraso), isto é, o andamento da ação.
- Orçamento/custo: informar a ação orçamentária, previamente registrada, que financiará a realização da despesa, o valor previsto (informado na programação orçamentária e financeira) e o valor final (após a realização); por último, o saldo (calculado automaticamente).
- Resultado: conforme o esperado (sim ou não), e contribuição para a meta (sim ou não).
- Resultado ou produto obtido/observações: o responsável pela ação deve informar o resultado ou produto alcançado e a ação correspondente, e registrar observações.
- Nível de satisfação, após as ações adotadas: considerando-se anterior e final (informar em percentual).
- Meta física: informar o quantitativo esperado para a ação, percentual alcançado e o índice da meta (dentro, abaixo ou acima do esperado).

Com essa estrutura, o Módulo de Acompanhamento do SPGU tornar-se-á um importante instrumento auxiliar da gestão universitária, pela celeridade e segurança das fontes de consulta, posto que haverá a

possibilidade de os dados coletados se transformarem em informações, oriundas de relatórios que subsidiam a base de planejamento, controle e organização, e isso manterá a eficiência das estratégias voltadas para a otimização de resultados.

Além disso, a integração dos dois módulos do SPGU – o de Programação Orçamentária e Financeira e o de Acompanhamento – ensejará à gestão universitária o acesso a relatórios com finalidades diversas, que servirão de respaldo às atividades administrativas necessárias à tomada de decisões, nos níveis estratégico, operacional e tático. Essa integração facilitará também o processo de prestação de contas à comunidade acadêmica e aos órgãos de controle do estado da Bahia, a exemplo do Tribunal de Contas do Estado da Bahia e a Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

Entendendo-se o SPGU como um sistema que permite à gestão universitária correlacionar adequadamente as despesas lançadas às metas e às ações do Progest, o Módulo de Acompanhamento, assim concebido, refletirá, com fidedignidade, o acompanhamento financeiro, permitindo a extração de relatórios consistentes, a partir dos quais a gestão universitária poderá adotar e adaptar suas atividades acadêmicas e administrativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UNEB, autarquia da administração indireta, segue as características orçamentárias previstas pelas leis federais e estaduais, e, considerando-se as suas especificidades, elabora a programação orçamentária voltada para as suas atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão. No orçamento anual da UNEB, cada ação orçamentária se relaciona às metas, que guardam paridade com as iniciativas constantes do PPA. O planejamento anual realizado pela UNEB espelha seus compromissos, constantes da programação orçamentária, que identifica as ações prioritárias à alocação de recursos, com base nos planos internos, a exemplo do PDI e do Programa de Gestão, assim como no PPA.

Os objetivos do acompanhamento da execução física e financeira consistem em: gerar informações que possibilitem o aperfeiçoamento das ações orçamentárias, aprimorando os orçamentos dos respectivos órgãos da universidade; subsidiar a elaboração da prestação de contas anual e a transparência, na utilização dos recursos públicos, para a comunidade.

Por isso, acompanhar o orçamento possibilita a avaliação do desempenho anual da UNEB, observando-se o equilíbrio entre o planejado e o realizado, norteando os gestores na tomada de decisão, para a realização de novas atividades. Portanto, é fundamental introduzir o Módulo de Acompanhamento no SPGU, visando à melhoria dos resultados da execução física e financeira da instituição, juntamente com a possibilidade de corrigir e redirecionar ações que assegurem atingir as metas e os objetivos definidos no PPA, PDI e no Programa de Gestão.

A ação de acompanhamento pode resultar em um melhor acompanhamento das atividades, ações e projetos desenvolvidos no âmbito da instituição, sobretudo no que diz respeito à utilização do Módulo de Planejamento e do Módulo de Acompanhamento do SPGU, a fim de que se possa cumprir, integralmente, o objetivo deste sistema: integrar o planejamento e a programação orçamentária de modo a permitir o acompanhamento do desempenho orçamentário anual da Universidade do Estado da Bahia e subsidiar, posteriormente, a gestão universitária na adoção de estratégias para a realização de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Portanto, a proposta de criação do Módulo de Acompanhamento do SPGU tem como expectativa acompanhar, de maneira fidedigna, as metas e as ações previstas no programa de gestão, possibilitando aos gestores controlar mais eficazmente a execução dos programas, projetos, atividades e ações, aperfeiçoar a gestão das metas e de seus resultados, e verificar se houve ou não contribuição para a consecução das metas institucionais.

REFERÊNCIAS

- BIANCHI, Isaias Scalabrin *et al.* Tecnologia da informação no ambiente universitário: uma contribuição para a gestão do conhecimento. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 10., 2010, Mar del Plata. *Anais* [...]. [Florianópolis: Inpeau], 2010.
- BIO, Sérgio R. *Notas de aulas de disciplina cultura organizacional e gestão econômica num enfoque empresarial do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade do Departamento de Contabilidade*. São Paulo: FEA-USP, 1996.
- BRASIL. *Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: jun. 2018.
- CARDIM, Paulo Antônio Gomes. Gestão universitária em tempos de mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). *Gestão educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 223-237.
- FARIAS, Silvana C. *Sistema de planejamento e gestão universitária (SPGU): subsídio para o acompanhamento do desempenho orçamentário anual da Universidade do Estado da Bahia*. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2019.
- KARADIMA, Oscar. *Sistemas de información para la administración y planificación universitaria: contribuciones científicas y tecnológicas*. Santiago: Universidade de Santiago, 1987.
- OMELCZUK, Isabela; STALLIVIERI, Luciane. Tecnologias da informação na gestão universitária: o plano diretor da tecnologia da informação e comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 18., 2018, Loja. *Anais* [...]. Florianópolis: UFSC, 2018.
- STAIR, Ralph, M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem geracional*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012*. Salvador: UNEB, 2010.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017*. Salvador: UNEB, 2015. Disponível em: <http://www.uneb.br/Proplan/plano-de-desenvolvimento-institucional-2013-2017>. Acesso em: jun. 2018.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Programa de Gestão (PROGEST)*. Salvador: UNEB, 2018.

WOLYNEC, Elisa; MARIN, Heraldo. A informatização da administração na Universidade de São Paulo. *Educação Brasileira*, Brasília, v. 21, p. 213-224, 1988.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



EXPERIÊNCIAS COM A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA SECRETARIA GERAL DE CURSOS DA UNEB

Antonio Carlos Sanches Cardoso
Gilvania Clemente Viana

Este texto tem como objetivo descrever um relato de experiência com a gestão da informação vivenciada pelos autores na Secretaria Geral de Cursos (SGC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) entre os anos de 2017 e 2019 como estratégia para melhor gerenciar os registros acadêmicos da UNEB.

A UNEB é uma autarquia de ensino, pesquisa e extensão que segue o modelo multicampi e multirregional (UNEB, [2021]), sendo uma instituição de ensino superior (IES) composta por 24 *campi* em diferentes municípios, fazendo-se presente em todo o território da Bahia, ofertando cursos de graduação presenciais e a distância, além da pós-graduação *latu e stricto sensu*.

As instituições multicampi como a UNEB apresentam especificidades em razão da realidade vivida por elas. Para Fialho (2015), algumas desvantagens de natureza administrativa e de gestão acadêmica devidas à dispersão físico-geográfica de suas unidades institucionais e a desconcentração organizacional exigem que a gestão de IES multicampi adote medidas que permitam avanços na organicidade a fim de garantir o exercício de suas atividades com bom desempenho, de acordo com a missão universitária.

A gestão da informação nestas instituições passa, dentre outras questões, pela exigência em prestar informações aos órgãos governamentais de regulação e de avaliação, bem como de transparência com os dados públicos. Diante deste cenário, a tecnologia da informação e comunicação (TIC)

se faz cada vez mais presente, uma vez que tais instituições precisam de ferramentas que lhes apoiem na coleta, tratamento e disponibilização dos seus dados, de uma forma eficiente.

Magalhães et al. (2015, p. 3) sustenta a necessidade da existência de dados cada vez mais consolidados quando diz:

As diversas atividades acadêmicas, administrativas e financeiras presentes nas IES correspondem à fonte geradora dos dados e informações nessas organizações. O controle e a consolidação desses dados determinam a possibilidade de se extrair, ou não, o conhecimento à evolução dessas universidades.

Consideramos que os dados acadêmicos são uma das principais informações geradas e registradas nas IES por estarem diretamente ligados à área fim destas instituições. A efetiva integridade, disponibilidade, autenticidade e legalidade dessas informações poderá garantir que a gestão universitária realize uma comprovação e um acompanhamento corretos das atividades de seus docentes e discentes, colaborando com o cumprimento das exigências dos órgãos normativos, como é o caso do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), do Ministério da Educação (MEC), que realiza processos avaliativos que compõem o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), composto pelo seguinte tripé avaliativo: avaliação cursos de graduação, avaliação institucional e o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) (BRASIL, [2021]).

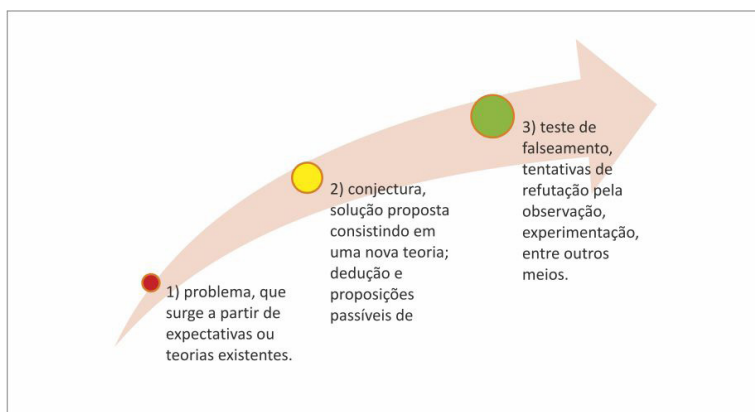
Diante dessa realidade, este artigo foi organizado com o objetivo de descrever a utilização das TIC como ferramentas capazes de tornar mais dinâmicas a execução das atividades e a tomada de decisão na gestão dos registros acadêmicos da UNEB.

O estudo em tela se aproxima do método hipotético-dedutivo, que concebe o processo de aprendizagem a partir da formação de expectativas através da tentativa e erro à medida que os dados trabalhados são cada vez mais apropriados para a tomada de decisões. Conforme colocado por Lakatos e Marconi (2001, p. 95), a observação é precedida por problema,

uma hipótese e uma base teórica, em que “[...] a observação é ativa e seletiva, tendo como critério de seleção as expectativas inatas. Só pode ser feita a partir de alguma coisa anterior. Esta coisa anterior é nosso conhecimento prévio ou nossas expectativas”. Conforme definido em Lakatos e Marconi (2001), o método hipotético-dedutivo envolve três momentos distintos: 1) problema, que surge de expectativas ou teorias existentes; 2) conjectura, solução proposta consistindo em uma nova teoria; dedução e proposições passíveis de testes; 3) teste de falseamento, tentativas de refutação pela observação, experimentação, entre outros meios.

Fazendo uso dos recursos da semiótica, ou seja, símbolos para facilitar o entendimento, apresentamos, na Figura 1, uma representação dos momentos distintos supracitados.

Figura 1 – Representação do método hipotético-dedutivo.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

De maneira mais estruturada, vamos apresentar a sequência de estratégias adotadas a partir das necessidades identificadas durante a rotina dos trabalhos realizados pela equipe técnica da Secretaria Geral de Cursos. Esta dinâmica buscou, com o apoio das TIC, encontrar mecanismos para minimizar as dificuldades em gerir e manter consolidado o volume de dados formados pelos registros acadêmicos em uma IES pública multicampi.

O tópico a seguir apresenta a trajetória que justifica a elaboração das modelagens, relatórios consolidados e geração de painéis de dados que possibilitaram avanços nos processos de controle dos registros acadêmicos bem como as conclusões ensejadas por estas experiências.

A SGC E OS REGISTROS ACADÊMICOS

Conforme o artigo 102 do Regimento Geral da UNEB (2012, p. 57), a SGC é assim definida:

A Secretaria Geral de Cursos (SGC), Órgão de Apoio Acadêmico-Administrativo, vinculada à Reitoria e articulada com as Pró-Reitorias Acadêmicas, tem a finalidade de sistematizar, gerenciar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades de registro de entrada, matrículas semestral e especial, cancelamento, trancamento, abandono e transferências de estudantes dos cursos de graduação, pós-graduação, sequenciais e de extensão, os diários de classe, assim como prestar informações aos órgãos que compõem o sistema nacional da educação superior e encaminhar à secretaria especial de registro de diplomas e certificados, após análise e avaliação, os relatórios expedidos pelos órgãos da administração superior e setorial.

Os registros acadêmicos têm origem nas Secretarias Acadêmicas e Colegiados de Cursos de Graduação e Pós-Graduação, distribuídos pelos 24 *campi* nos diferentes municípios do estado da Bahia.

Os dados apresentados no mais recente anuário demonstram a dimensão do volume dos registros acadêmicos gerados pela universidade em 2018. Foram 33.861 estudantes matriculados nos 199 cursos de Graduação, Pós-graduação e Programas Especiais de Formação, nas modalidades presencial e a distância da UNEB (UNEB, 2019).

O funcionamento da SGC tem como base a gestão dos principais eventos que acontecem de acordo com o calendário acadêmico da universidade. Este calendário, na prática, é elaborado pela própria SGC em articulação com

a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Prograd) e aprovado pelo Conselho Universitário (CONSU), sempre em conformidade com a legislação vigente.

O calendário acadêmico é, portanto, um dos principais instrumentos norteadores dos eventos acadêmicos que dão origem a registros como: matrícula; registro de notas e outras ocorrências acadêmicas; registro de diplomas; registro de docentes; autorização e redimensionamento de cursos e currículos; controle de acesso aos sistemas acadêmicos para a equipe técnica; contagem dos dias letivos, entre outros.

Entre suas diversas funções, a SGC autoriza e controla o acesso para que as equipes técnicas de todas as Secretarias Acadêmicas e Colegiados de Curso possam realizar os registros na base de dados acadêmica através da infraestrutura de rede de computadores institucional, utilizando como interface o sistema acadêmico adotado pela universidade.

Em 2011, com a colaboração de toda a sua equipe técnica, a SGC passou por um processo de reorganização e reestruturação nos seus processos administrativos internos, proporcionando mais agilidade no atendimento aos demais setores da universidade.

Dentre as ações que compõem essa reestruturação, destacam-se:

- descentralização da forma de atendimento com grupos de trabalho;
- a distribuição das demandas por *e-mails* específicos de cada grupo de trabalho;
- implantação do servidor de arquivos através da rede de computadores da UNEB para registro e compartilhamento do trabalho realizado;
- manuais de orientação internos para futuros colaboradores da SGC.

As ações sobre a reestruturação da SGC foram socializadas para demais setores/unidades da UNEB após participar e vencer o Prêmio Inovar em 2013, promovido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGDP) da UNEB. Tais ações tiveram início em 2011 e se mantiveram em processo

de melhoria contínua ao longo da última década, com as colaborações dos diferentes gestores internos.

Os próximos tópicos apresentarão as ações realizadas pela equipe da SGC especificamente entre os anos de 2017 e 2019 com o intuito de encontrar novas estratégias de gestão que possibilitassem um melhor planejamento, otimização do tempo, cumprimento de prazos e melhor articulação com os demais setores da universidade.

O MAPEAMENTO DE PROCESSOS INTERNOS DA SGC

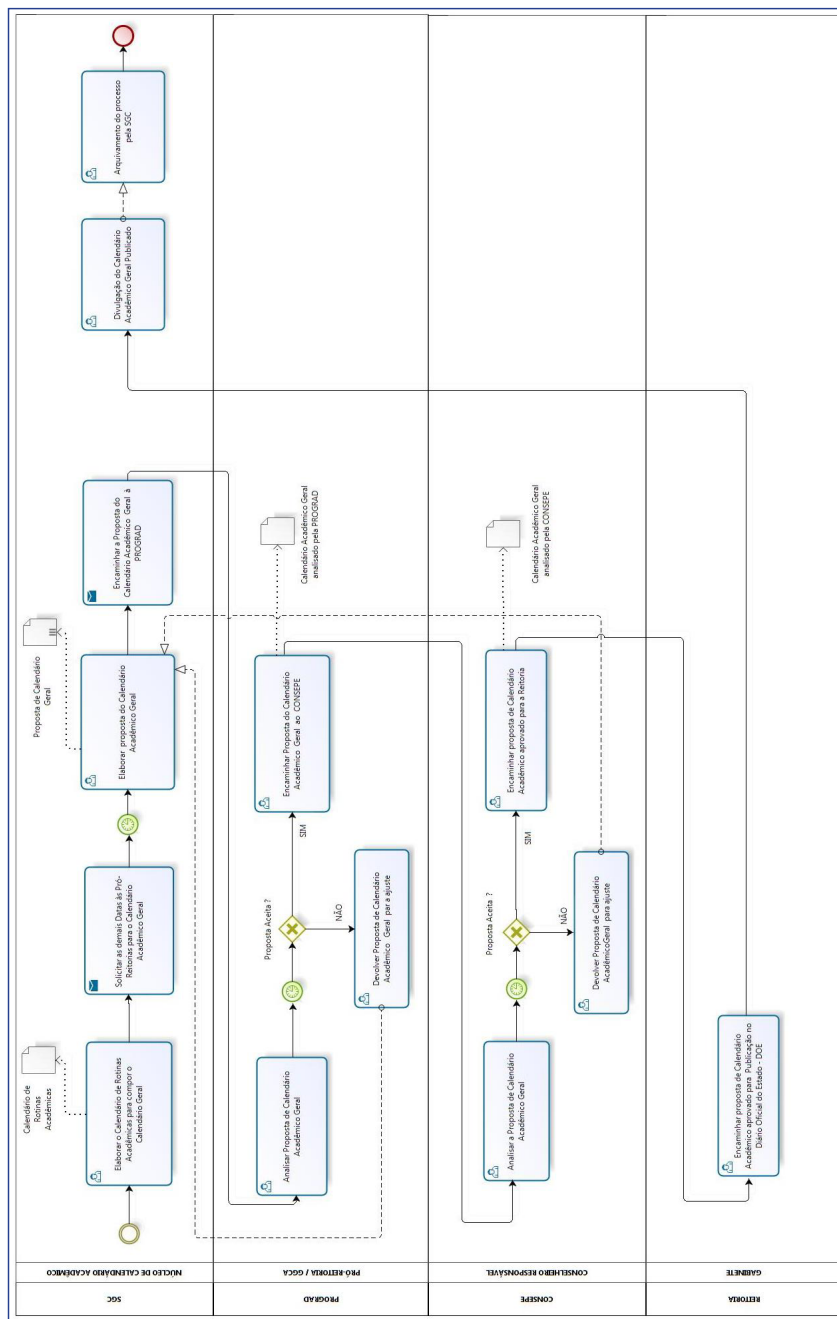
A abordagem de gerenciamento de processos de negócios, ou *business process management* (BPM), permite mapear, documentar, visualizar e controlar os processos em setores administrativos para que seja possível identificar as possibilidades de melhoria nas rotinas e a necessidade de novos sistemas informatizados (ABPM, 2013).

Em 2017, os principais processos que estão sob responsabilidade da SGC foram mapeados com o intuito de melhor visualizar, padronizar e otimizar suas rotinas internas. Estes processos, além de extrema importância para o funcionamento das atividades acadêmicas da universidade, demandam uma atenção especial por envolverem diversas etapas e diferentes setores e atores da instituição que são externos à SGC.

Para uma melhor compreensão, tais processos foram devidamente detalhados através da técnica de modelagem de processos. Como exemplo, serão exibidos nas figuras a seguir dois dos processos da SGC que foram mapeados utilizando o *software* de modelagem Bizagi Process Modeler.

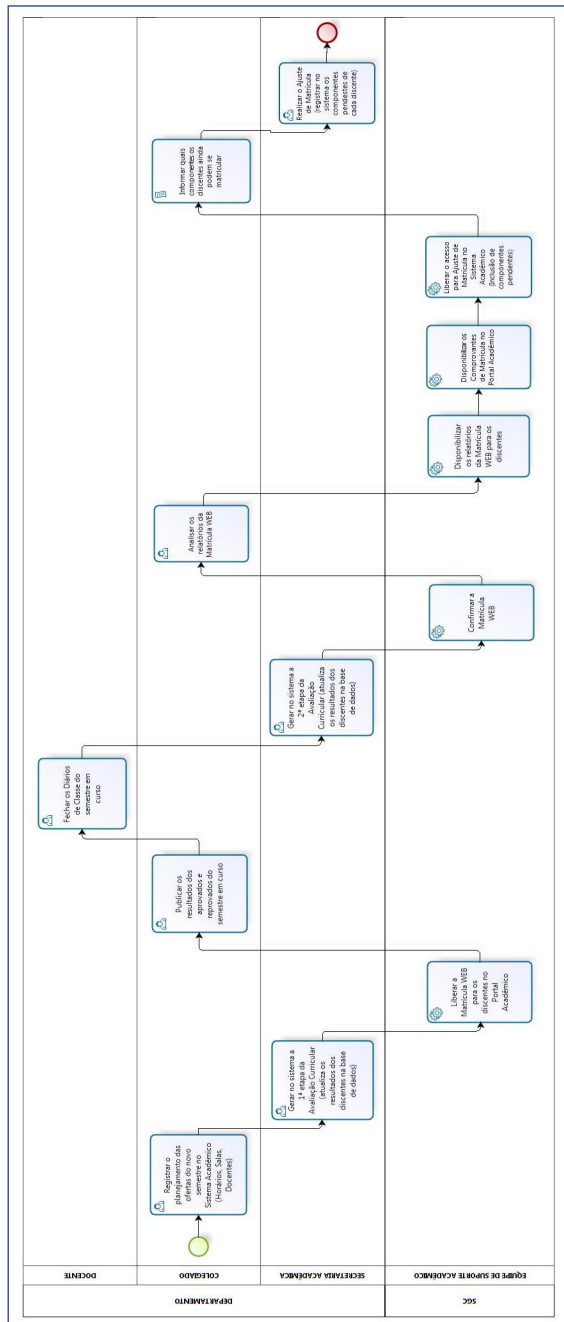
A modelagem descrita na Figura 2 representa a construção do calendário acadêmico, a começar pela SGC através do seu núcleo criado para atender a essa demanda, passando às instâncias da Prograd, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Reitoria, e retornando à SGC para acompanhamento e divulgação com as demais Secretarias Acadêmicas/Colegiados de Curso.

Figura 2 – Processo com as etapas de elaboração do calendário acadêmico da UNEB.



Fonte: elaborado pelos autores (2017).

Figura 3 – Processo com as etapas da matrícula dos discentes veteranos.



Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A modelagem descrita na Figura 3 contém os responsáveis por cada item da consolidação da matrícula dos veteranos, bem como a evidência do início do planejamento centrado nos Colegiados de Curso articulados com a Secretaria Acadêmica, esta sob supervisão da SGC. Demonstra a importância desde o fechamento dos diários de classe pelos docentes, passando pelas demais etapas de matrícula *web* até o devido ajuste de matrícula.

GERAÇÃO DE RELATÓRIOS CONSOLIDADOS SOBRE OS PRINCIPAIS DADOS ACADÊMICOS

A equipe técnica da SGC realizou uma força-tarefa para gerar relatórios que apresentassem, de forma consolidada os dados atualizados sobre os registros acadêmicos mais demandados pela gestão universitária, em conformidade com a legislação vigente, difundindo-os entre os envolvidos no processo de atualização.

Estes relatórios foram elaborados utilizando o software Microsoft Excel e consolidados juntamente com a Seavi, que atua em articulação com a SGC no constante acompanhamento da base de dados do sistema acadêmico da UNEB.

Para facilitar e acelerar a localização dessas importantes informações, que não são disponibilizadas pelo sistema acadêmico neste formato, os dados foram padronizados e organizados de modo a garantir a presença dos campos essenciais, como, por exemplo, códigos de identificação, localização geográfica, datas e legislação. As figuras a seguir demonstram três dos importantes relatórios que são constantemente consultados tanto pela SGC quanto por outros órgãos da gestão universitária em atividades estratégicas, como é caso do Censo da Educação Superior e o Enade.

Diante das novas conjecturas, estes relatórios não apenas tabulam informações, como também geram históricos das informações estratégicas de um determinado processo, que possibilitam formar bases de dados capazes de subsidiar novos relatórios ou sistemas informatizados estratégicos para o setor.

Figura 4 – Quadro geral de cursos e currículos de graduação com alunos ativos.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB														
SECRETARIA GERAL DE CURSOS - SGC E SECRETARIA ESPECIAL DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - SEAVI														
ACOMPANHAMENTO DA BASE DE DADOS DO SISTEMA ACADÊMICO														
Quadro de Cursos e Currículos de Graduação de Oferta Contínua com Alunos Ativos														
Informações Básicas dos Cursos														
QTD	Campus	Departamento	Município	Cód INEP	Cód UNEB	Curso/Habilitação	Cooperação / Interdep	Modalidade	Ano Currículo	Funcionamento	Legislação	Ano Legislação	Carga Horária	Matr. Curr.
1	I	DCET	Salvador	2473	007	Urbanismo	-	Bacharelado	2014.1	Ativo	Reconhecido	18.374 / 2018	3.435	Compl
2	I	DCET	Salvador	83966	400	Química	-	Licenciatura	2013.1	Ativo	Reconhecido	14.003 / 2012	2.975	Incomp
3	I	DCET	Salvador	83966	400	Química	-	Licenciatura	2004.1	Finalizado	Reconhecido	14.003 / 2012	2.915	Incomp
4	I	DCET	Salvador	29788	002	Desenho Industrial – Hab. PP	-	Bacharelado	1995.1	Finalizado	Reconhecido	1.210 / 1993	2.865	Compl
5	I	DCET	Salvador	33318	003	Desenho Industrial – Hab. PV	-	Bacharelado	1995.1	Finalizado	Reconhecido	1.210 / 1993	2.865	Compl
6	I	DCET	Salvador	2450	121	Design	-	Bacharelado	2012.1	Ativo	Reconhecido	17.614 / 2017	2.880	Compl
7	I	DCET	Salvador	19496	088	Engenharia de Produção Civil	-	Bacharelado	1998.2	Ativo	Reconhecido	9.301 / 2005	4.000	Compl
8	I	DCET	Salvador	19496	088	Engenharia de Produção Civil	-	Bacharelado	1998.2	Finalizado	Reconhecido	9.301 / 2005	4.095	Incomp
9	I	DCET	Salvador	103062	120	Sistemas de Informação	-	Bacharelado	2006.1	Ativo	Reconhecido	14.848 / 2013	3.240	Incomp
10	I	DCET	Salvador	1348511	476	Tecnologia em Jogos Digitais	-	Tecnológico	2016.1	Finalizado	Autorizado	1.142 / 2015	2.205	Incomp
11	I	DCET	Salvador	1348511	476	Tecnologia em Jogos Digitais	-	Tecnológico	2017.1	Ativo	Autorizado	1.142 / 2015	2.205	Incomp
12	I	DCET	Salvador	1376204	128	Física	-	Licenciatura	2017.1	Ativo	Autorizado	1.191 / 2016	3.300	Compl
13	I	DCH	Salvador	2448	004	Ciências Contábeis	-	Bacharelado	2011.1	Ativo	Reconhecido	509 / 2011	3.370	Compl
13 - Graduação de Oferta Contínua – Jovens														

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A Figura 4 mostra o quadro geral de cursos e currículo de graduação da UNEB e as principais informações de cada um deles, como, por exemplo, ano de implantação, legislação e a localização geográfica do curso. Este quadro, que não fazia parte do conjunto de relatórios presentes no sistema acadêmico adotado pela universidade, se tornou de fundamental importância para acompanhamento e tomada de decisão no que se refere à gestão dos cursos e currículos pelos setores da administração central da UNEB, como SGC, Prograd e Seavi.

Figura 5 – Quadro geral de cursos ativos de oferta contínua, por campus.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB SECRETARIA GERAL DE CURSOS - SGC E SECRETARIA ESPECIAL DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - SEAVI ACOMPANHAMENTO DA BASE DE DADOS DO SISTEMA ACADÊMICO											
Quadro Geral de Cursos Ativos de Oferta Contínua por Campus/Departamento											
Ordem	Campus	Departamento	Município	Cód. UNEB	Código INEP	Curso/Habilitação	Status no INEP	Status Código INEP	Status no Censo MEC		
1	I	DCET	Salvador	002	29788	Desenho Industrial – Hab. PP	Extinto	UNICO	Extinto		
2	I	DCET	Salvador	003	33318	Desenho Industrial – Hab. PV	Extinto	UNICO	Extinto		
3	I	DCET	Salvador	007	2473	Urbanismo	Em atividade	UNICO	Em atividade		
4	I	DCET	Salvador	088	19496	Engenharia de Produção Civil	Em atividade	UNICO	Em atividade		
5	I	DCET	Salvador	120	103062	Sistemas de Informação	Em atividade	UNICO	Em atividade		
6	I	DCET	Salvador	121	2450	Design	Em atividade	UNICO	Em atividade		
7	I	DCET	Salvador	128	1376204	Física	Em atividade	UNICO	Em atividade		
8	I	DCET	Salvador	400	83966	Química	Em atividade	UNICO	Em atividade		
9	I	DCET	Salvador	476	1348511	Tecnologia em Jogos Digitais	Em atividade	UNICO	Em atividade		
10	I	DCH	Salvador	004/008	2448	Ciências Contábeis	Em atividade	UNICO	Em atividade		
11	I	DCH	Salvador	005	35083	Comunicação Social – Hab. Relações Públicas	Em atividade	UNICO	Em atividade		
12	I	DCH	Salvador	140	35083	Relações Públicas	Em atividade	UNICO	Em atividade		
13	I	DCH	Salvador	037/038	18954	Administração	Em atividade	UNICO	Em atividade		
14	I	DCH	Salvador	079	1271848	História	Em atividade	UNICO	Em atividade		
15	I	DCH	Salvador	089	19496	Turismo e Hotelaria	Em atividade	UNICO	Em atividade		
16	I	DCH	Salvador	102	91386	Direito	Em atividade	UNICO	Em atividade		
17	I	DCH	Salvador	402	83034	Letras – Hab. Língua Portuguesa e Literaturas	Em atividade	UNICO	Em atividade		
18	I	DCH	Salvador	403	83039	Letras – Hab. Língua Inglesa e Literaturas	Em atividade	UNICO	Em atividade		
19	I	DCH	Salvador	404	83042	Letras – Hab. Língua Espanhola e Literaturas	Em atividade	UNICO	Em atividade		
20	I	DCV	Salvador	006	2451	Nutrição	Em atividade	UNICO	Em atividade		
21	I	DCV	Salvador	100	91533	Fisioterapia	Em atividade	UNICO	Em atividade		
22	I	DCV	Salvador	101	91531	Farmácia	Em atividade	UNICO	Em atividade		
23	I	DCV	Salvador	927	20784	Enfermagem	Em atividade	UNICO	Em atividade		
24	I	DCV	Salvador	928	20783	Fonoaudiologia	Em atividade	UNICO	Em atividade		
25	I	DCV	Salvador	929	1187646	Medicina	Em atividade	UNICO	Em atividade		
26	I	DEDC	Salvador	018	5000473	Psicologia	Em atividade	UNICO	Em atividade		
27	I	DFHC	Salvador	019	1166898	Ciências Sociais	Em atividade	UNICO	Em atividade		

Fonte: elaborado pelos autores (2017).

A Figura 5 representa o quadro geral de cursos ativos da UNEB, que apresenta um cruzamento com as informações estratégicas de cada um dos cursos obrigatoriamente cadastrados na Base de Dados do Ministério da Educação, para oficializar a participação nos processos avaliativos como Censo da Educação Superior e Enade.

Este quadro também não se fazia presente no conjunto de relatórios fornecido pelo sistema acadêmico adotado pela universidade e se tornou fundamental para o acompanhamento, pela gestão, do quantitativo de cursos vigentes na UNEB.

Este mesmo modelo de relatório foi replicado para os demais cursos de graduação de oferta especial, cursos da pós-graduação e de oferta a distância da UNEB.

Figura 6 – Quadro de acompanhamento do processo Enade.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB												
SECRETARIA ESPECIAL DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL - SEAVI e SECRETARIA GERAL DE CURSOS - SGC												
ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO ENADE 2019												
DATAS IMPORTANTES												
Inscrição dos estudantes habilitados: 01/07 a 11/08												
Retificação das inscrições: 12/08 a 30/08												
Aplicação da prova: 24/11/2019												
Relação de estudantes em situação Regular: 02/01/2020												
Declaração de responsabilidade da IES para regularização do estudante: 02/01/2020												
Divulgação dos resultados do ENADE 2019: A partir do dia 31/08/2020.												
DADOS DOS COORDENADORES												
Ordem	Campus	Dept	Município	Cód INEP	Cód UNEB	Cursos	Ano implantação	Curriculo Atual	Enquadramento INEP	ENADE anterior	Conceito ENADE	Coorden
1	I	DCV	Salvador	2451	006	Nutrição	1986	2012.1	NUTRIÇÃO	2016	4	
2	I	DCV	Salvador	91533	100	Fisioterapia	2005	2012.1	FISIOTERAPIA	2016	5	
3	I	DCV	Salvador	91531	101	Farmácia	2005	2012.1	FARMÁCIA	2016	5	
4	I	DCV	Salvador	20784	927	Enfermagem	1991	2019.1	ENFERMAGEM	2016	5	
5	VII	DEDC	Senhor do Bonfim	112478	473	Enfermagem	2007	2018.1	ENFERMAGEM	2016	4	
6	XII	DEDC	Guanambi	91801	104	Enfermagem	2005	2005.2	ENFERMAGEM	2016	4	
7	I	DCV	Salvador	20783	928	Fonoaudiologia	1991	2012.1	FONOAUDIOLOGIA	2016	4	

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A Figura 6 representa o quadro de acompanhamento do processo Enade, elaborado para subsidiar a Procuradora Institucional da UNEB (representante da instituição junto ao MEC no que se refere aos registros acadêmicos e processos avaliativos) e demais órgãos da gestão universitária envolvidos. Este quadro se tornou de fundamental importância para

o acompanhamento e gerenciamento do processo ENADE, registrando dados sobre os cursos de graduação participantes no processo, seus respectivos coordenadores responsáveis e quantitativo de estudantes inscritos.

Os referidos quadros foram importantes também para alimentar outros relatórios, publicações oficiais, memorandos, anuários, produções de artigos, entre outros.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GERAÇÃO DE INDICADORES NA SGC

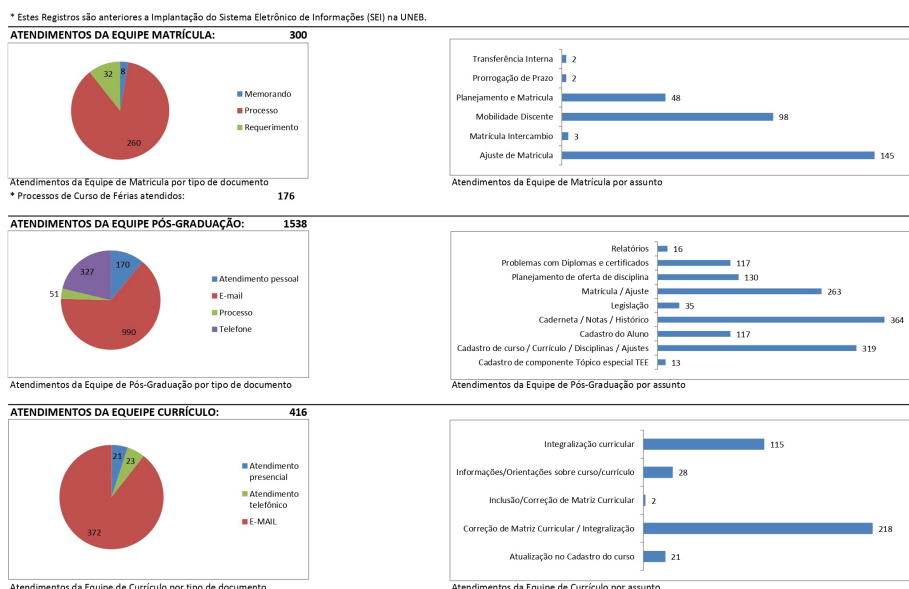
As ferramentas específicas de tratamento de dados permitem a criação de painéis de apresentação de dados e relatórios padronizados, que contribuem com o capital intelectual e, consequentemente, com a melhoria na prestação dos serviços educacionais na instituição. A utilização de métodos e ferramentas específicos de apoio à decisão (BARBIERI, 2011) é indicada a gestores como forma de possibilitar o avanço organizacional que instituições como as universidades públicas precisam.

Na ausência de sistemas informatizados específicos para controlar demandas e atendimentos, por exemplo, a equipe da SGC se utilizou das ferramentas disponíveis para elaborar mecanismos de registro, controle e acompanhamento das atividades realizadas pelos grupos de trabalho. Optou-se por criar bases de dados em planilhas eletrônicas com o *software* Microsoft Office, para serem compartilhadas entre os grupos de trabalho internos e para trabalhos colaborativos com outros órgãos. Dessa forma, foram sendo atualizadas rotineiramente as bases de dados que representavam o trabalho desenvolvido na SGC. Tais bases possibilitaram a elaboração de painéis e relatórios de apresentação das informações estratégicas para auxílio na tomada de decisão da SGC e de demais órgãos da gestão universitária em trabalhos que eram realizados em conjunto. Estes painéis, ou *dashboards*, podem ser consultados a qualquer momento na rede de computadores da instituição e são atualizados automaticamente à

medida que as planilhas de dados são alimentadas pelas equipes de trabalho com as informações dos atendimentos diários realizados.

A Figura 7 exibe a interface do *dashboard*, com o volume de atendimentos realizados em 2018 por cada equipe de trabalho e por tipo de solicitação (documentação física, *e-mail*, atendimento pessoal, telefone etc.).

Figura 7 – Volume de atendimentos registrados na SGC em 2018.

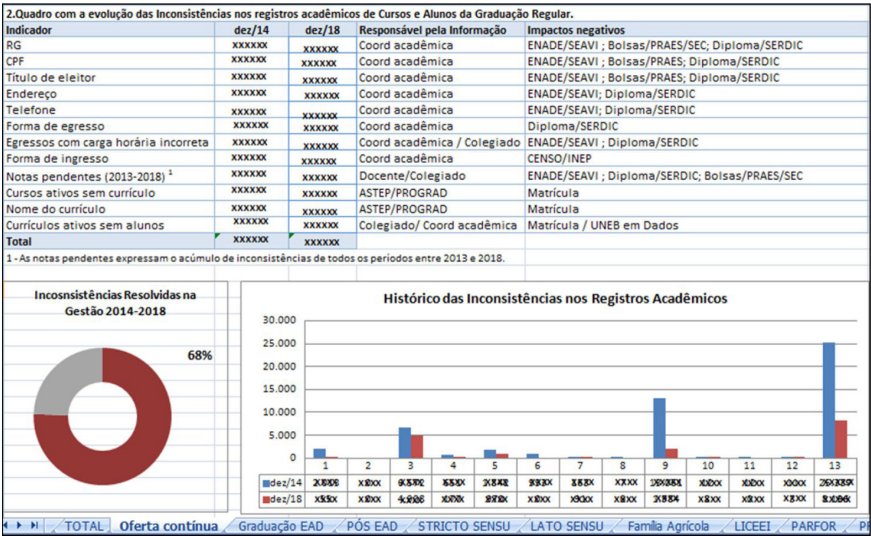


Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Outro exemplo de painel de dados que foi elaborado pode ser visualizado na Figura 8, este organizado com a colaboração e supervisão da Secretaria Especial de Avaliação Institucional para acompanhar a possível existência de inconsistências nos registros acadêmicos, ou seja, de registros que, por algum motivo, precisam ser revisados e ajustados na base de dados para que permaneçam em conformidade com as exigências institucionais, e também para comparar os resultados entre determinados períodos de tempo.

Este painel era atualizado mensalmente e foi elaborado no Microsoft Excel a partir dos dados extraídos da base de dados acadêmica da universidade. Esse percurso se fez necessário pois o sistema acadêmico não disponibilizava relatórios com tais especificidades e nível de detalhamento. O painel era ajustado para acompanhar tanto as informações gerais quanto as informações por nível de curso e, posteriormente, era compartilhado especificamente com o respectivo coordenador acadêmico lotado nas Secretarias Acadêmicas de origem dos dados. No exemplo da Figura 8, os valores foram omitidos para manter o sigilo das informações institucionais.

Figura 8 – Acompanhamento da base de dados acadêmica e de possíveis inconsistências.



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendemos que as ações descritas sobre o mapeamento de processos internos, atualização de manuais, criação de relatórios estratégicos e

geração de painéis de indicadores colaboraram significativamente para a melhoria da dinâmica interna da SGC. E esta experiência pode também ser adaptada para outros órgãos da gestão universitária que precisarem de avanços na gestão das suas informações internas.

Consideramos que os novos sistemas informatizados implantados nos últimos anos pela UNEB, como é o caso do sistema eletrônico para tramitação de processos, Sistema de Registro de Diplomas e Certificados, bem como a utilização da versão mais atual do Microsoft Office 365, ampliam as opções de acompanhamento dos trabalhos pelas equipes de gestão, tornando possível gerar novos painéis dinâmicos *on-line* de visualização de dados, como é o caso do *software* Power BI. Com isso, a gestão universitária precisa estimular a exploração dessas novas ferramentas de TIC e manter ações dessa natureza como forma de extrair e gerar informações de suas bases de dados.

Entendemos que os processos modelados e a base de dados gerada com as planilhas eletrônicas são capazes de subsidiar a customização de sistemas existentes para melhor atender as necessidades da instituição, ou até mesmo contribuir na modelagem e elaboração de novos sistemas e soluções de TIC, como, por exemplo, um sistema informatizado para geração do calendário acadêmico da universidade.

Sabemos que não esgotamos as possibilidades, mas, de maneira simples e significativa, apresentamos ações consistentes que contribuíram para que a universidade pudesse se apropriar estrategicamente dos seus registros acadêmicos, fortalecendo a tomada de decisões dos gestores acadêmicos.

Por fim, defendemos que as atividades realizadas de mapeamento, padronização e informatização das rotinas administrativas, bem como a análise de dados, precisam ser cada vez mais difundidas na UNEB enquanto IES pública, a fim de obter uma constante evolução organizacional, com um melhor atendimento às demandas educacionais da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. *BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócios*. Corpo comum de conhecimento. ABPMP BPM CBOK v3.0. St. Paul: ABPMP, 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.
- BARBIERI, Carlos. *BI2: Business Intelligence. Modelagem e qualidade*. São Paulo: Elsevier, 2011.
- BRASIL. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira | Inep*, [2021]. Portal do Inep. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br>. Acesso em: 16 jan. 2021.
- FIALHO, Nadia Hage. *Universidade Multicampi*. Brasília, DF: Autores Associados; Plano, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAGALHÃES, André Ricardo *et al.* Tecnologias para a gestão da informação: proposição para IES multicampi e públicas da Bahia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata. *Anais [...]*. Santa Catarina: UFSC, 2015. p. 1-17. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136009/101_00099.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 jan. 2021.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Anuário UNEB em Dados: 2019 – Base 2018*. Salvador: EDUNEB, 2019.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *UNEB*, [2021]. Portal da UNEB. Disponível em: <https://portal.uneb.br/>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Regimento Geral. 2012*. Salvador: UNEB, 2012. Disponível em: <https://portal.uneb.br/wp-content/uploads/2018/09/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2021.



PLATAFORMA PANDORA: GESTÃO DA INFORMAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DA UNEB

Kellen Lima Gomes
Pedro Alejandro Herrera Ramirez
Tânia Maria Hetkowski

O presente relato apresenta o resultado das pesquisas aplicadas desenvolvidas por técnicos da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), durante o curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (Gestec). O texto versa sobre o estudo para o desenvolvimento de uma ferramenta que pudesse atender a especificidades de uma instituição de ensino superior (IES) como a UNEB, que resultou no projeto pioneiro e inovador de desenvolvimento do primeiro *software* integrado de gestão da informação da UNEB: Plataforma Pandora.

A UNEB, por seu perfil multicampi e regionalizado, marca forte presença e papel no crescimento econômico e social do estado. Com seus 29 departamentos, atinge 14 regiões econômicas¹ e 19 territórios de identidade² do estado, sendo uma instituição de destaque pela interdisciplinaridade na formação de recursos humanos, em áreas de conhecimento voltadas para o desenvolvimento regional. Fialho (2009) entende esta institucionalidade da

¹ São 15 regiões econômicas no estado, e a UNEB está presente em 14 delas: Região Metropolitana de Salvador; Litoral Norte; Recôncavo Sul; Litoral Sul; Extremo Sul; Nordeste; Paraguaçu; Baixo e Médio São Francisco; Piemonte da Diamantina; Irecê; Chapada Diamantina; Serra Geral; Médio São Francisco; e Oeste.

² Na Bahia, são 27 territórios de identidade, com presença da UNEB em 19: Irecê; Velho Chico; Chapada Diamantina; Sisal; Baixo Sul; Extremo Sul; Sertão do São Francisco; Bacia do Rio Grande; Sertão Produtivo; Piemonte do Paraguaçu; Itaparica; Semiárido Nordeste II; Litoral Norte e Agreste Baiano; Piemonte da Diamantina; Recôncavo; Médio Rio de Contas; Piemonte Norte do Itapicuru; Metropolitano de Salvador; Costa do Descobrimento.

UNEB como um fenômeno que articula um forte grau de interdependência entre variáveis morfológicas (integração físico-geográfica), gerenciais (dinamismo na gestão), acadêmico-administrativas (infraestrutura operacional) e regionais (espacialidade), e explica a importância estratégica da sua natureza multicampi quando afirma que esta,

[...] emerge da própria razão de ser de uma instituição como a Universidade e envolve questões como o seu assentamento geográfico, o contexto regional e urbano, a distribuição do seu corpo docente, o fluxo de informações e a comunicação entre os seus diferenciados espaços, a dinâmica do seu funcionamento, a convivência entre seus sujeitos, membros de uma comunidade acadêmica, entre muitas outras. (FIALHO, 2009, p. 25)

O atual projeto de gestão da universidade está pautado em princípios como: formação acadêmica e profissional através dos cursos de graduação, pós-graduação e Educação a Distância (EaD); consolidação da pesquisa e inovação; infraestrutura e tecnologia da informação e comunicação (UNEB, 2014). Notamos aqui o entrelaçamento da tecnologia com a gestão acadêmica universitária, fundamentais para superar os desafios da democracia, de transparência, velocidade e qualidade na transferência de ensino, pesquisa e extensão à sociedade, princípios aos quais a pós-graduação *stricto sensu* deve convergir.

A pós-graduação *stricto sensu* na UNEB está completando 20 anos. O seu primeiro programa reconhecido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) teve início em 2001: o curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduc); o primeiro curso em nível de doutorado foi reconhecido em 2008, no mesmo programa. Os programas e cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UNEB são propostos e oferecidos pelos seus departamentos, em articulação com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG), órgão responsável pelas estratégias relacionadas à política de pós-graduação da universidade, bem como pela gestão, assessoria e avaliação das atividades relacionadas à pesquisa e ao ensino de pós-graduação.

Em 2014, a PPG realizou o primeiro encontro administrativo da pós-graduação *stricto sensu* da UNEB, o I Workshop PPG, que reuniu coordenadores e colaboradores dos cursos com o objetivo de traçar o perfil e identificar os principais entraves e dificuldades vivenciados. Os dados coletados à época, durante o evento, permitiram identificar:

- a multidisciplinaridade nas áreas de conhecimento dos cursos ofertados;
- a necessidade de planejar estratégias de fortalecimento dos programas;
- a oferta de cursos de doutorado estava no limite das exigências do Ministério da Educação (MEC);
- entre 2001 e 2014, a UNEB titulou 885 mestres e 16 doutores;
- dos 17 cursos ofertados em 2014, quatro estavam no processo de formação da sua primeira turma e dois realizavam o processo de seleção dos primeiros alunos; entre os anos de 2016 e 2020, com o processo de interiorização, qualificação e consolidação da política de pós-graduação da universidade, o número de cursos de mestrado e doutorado ofertados quase dobrou, passando a 30;
- 29% dos programas não utilizavam o Sistema de Registro Acadêmico da Instituição (Sagres).

Com base nessa análise, percebemos os impactos institucionais da gestão da informação na pós-graduação, considerados fatores como: a multicampia, a necessidade da informatização dos processos, o acompanhamento da rotina acadêmica e administrativa, bem como as atividades desempenhadas pelos seus docentes e discentes. A necessidade de equilíbrio entre estes fatores vem reafirmar a necessidade de iniciativas que favoreçam os processos de gestão e o fluxo da informação e contribuam para a otimização das rotinas administrativas dos programas, o que refletirá, diretamente, na avaliação institucional interna, no aprimoramento do processo de coleta e sistematização de dados necessários para as avaliações externas, junto aos órgãos reguladores, e no reconhecimento da instituição pela sociedade.

Assim surge a pesquisa para o desenvolvimento da Plataforma Pandora. Uma pesquisa aplicada que utiliza uma abordagem metodológica pautada em estratégias da teoria de sistemas, organizações e métodos e cujo objetivo se constituiu em torno da modelagem de requisitos para a prototipagem da solução analítica e na demonstração do processo de desenvolvimento e implementação da ferramenta.

A AVALIAÇÃO NA PÓS-GRADUAÇÃO: PROCESSOS E IMPLICAÇÕES

A legislação nacional (lei nº 9.394/1996; portaria MEC nº 1.264/2008; resolução da Câmara de Educação Básica nº 2/1998) estabelece um critério de avaliação institucional para as universidades, visando à integração das atividades de ensino e pesquisa e que, claramente, convergem com a pós-graduação *stricto sensu*, seu *modus operandi* e resultados. Esta convergência demonstra que os conceitos obtidos pela pós-graduação *stricto sensu* nas avaliações estão imbricados com as avaliações das universidades e são condição de extrema relevância para o seu reconhecimento.

Fialho (2011, p. 109) reafirma que “[...] os programas de pós-graduação são fundamentais para o credenciamento e credenciamento de instituições como universidades, considerando [...] um eixo estratégico de primeira grandeza”. Neste ponto, faz-se importante rememorar que, em 1976, foi atribuída à Capes a tarefa de coordenar o Sistema de Avaliação da Pós-Graduação, composto por dois processos: a Avaliação dos Programas de Pós-Graduação (Coleta Capes) e a Avaliação das Propostas de Cursos Novos de Pós-Graduação (APCN). Conforme diretrizes estabelecidas no Plano Nacional de Pós-Graduação, os princípios que nortearão este sistema de avaliação na próxima década são: a diversidade e a busca pelo contínuo aperfeiçoamento, os quais vão requerer da equipe gestora dos programas iniciativas pautadas na aplicação de novos modelos de gestão e no uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) para atendimento a estes princípios (BRASIL, 2010).

[...] a avaliação dos Programas de Pós-Graduação é para constituição da chamada “memória da Pós-Graduação”, que é o acervo de informações consolidadas sobre o Sistema Nacional de Pós-Graduação - SNPG. A coleta de dados objetiva ainda prover a CAPES de informações necessárias ao planejamento dos seus programas de fomento e delineamento de suas políticas institucionais. (BRASIL, 2010, p. 1).

Melo e Tenório (2011, p. 236) ratificam que “[...] é importante construirmos formas e meios que contribuam para que os resultados da avaliação na pós-graduação *stricto sensu* sejam utilizados efetivamente, que tenham uma destinação e possibilitem a tomada de decisões, ajustando, inovando e recriando processos que consigam ter um curso consequente”. A partir dessa análise, entendemos que é cada vez mais notória a necessidade do desenvolvimento de mecanismos para atendimento a demandas fundamentais como memória, sistematização de dados, gestão acadêmica, avaliação, produção científica, avaliação institucional, para além da rotina, levando em consideração as mudanças permanentes ocasionadas no processo de gerenciamento dos cursos e a aplicação prática dos resultados obtidos nas avaliações da Capes, que inspirem, sobretudo, um processo contínuo de melhoria.

REGISTRO E GESTÃO DAS INFORMAÇÕES ACADÊMICAS

No ano de 2014, foi criada na UNEB a Secretaria Especial de Avaliação Institucional (Seavi). Durante o segundo semestre do mesmo ano, a Seavi, em parceria com a PPG e a Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), envidou esforços para a reorganização e reorientação dos registros acadêmicos da pós-graduação *stricto sensu* da UNEB, entendendo ser esse um passo para a otimização e clarificação do processo de avaliação institucional dos programas de pós-graduação. Tarefa das mais difíceis, visto que a base de dados acadêmicos da universidade, naquele momento, apresentava inconsistências, inexistências, inadequações e repetições das informações armazenadas.

O trabalho realizado detectou grandes imprecisões nos registros acadêmicos, dentre eles:

- Falta de informações;
- Falta de padronização das nomenclaturas adotadas nos registros dos cursos;
- Ausência de alinhamento entre os registros dos períodos de início e fim dos cursos constantes no SAGRES e aqueles da Plataforma Sucupira;
- Divergência entre registros diversos do SAGRES e da Plataforma Sucupira;
- Divergências entre os registros do SAGRES e os projetos de curso;
- Inconsistências no registro e na legislação de regulação dos cursos. (UNEB, 2015, p. 12).

Tais imprecisões tornam a base de dados não confiável e exigem grande mobilização para realizar análises, correções, alterações na ferramenta de registro acadêmico (Sagres) e importantes adequações para atendimento aos requisitos e expectativas institucionais. Para a Seavi, a ausência e inconsistência de informações na base de dados da pós-graduação têm gerado dificuldades e fragilidades:

- Dificuldades na compatibilização do registro de carga horária docente para atualização do Plano Individual de Trabalho docente (PIT);
- Dificuldades de acompanhamento das atividades acadêmicas por meio da caderneta eletrônica;
- Ausência de informações institucionais, dificultando o acompanhamento da formação de egressos profissionais e da produção por eles apresentada;
- Carência de informações indispensáveis aos cursos na Plataforma Sucupira, refletindo diretamente no desempenho de avaliação dos Programas. (UNEB, 2015, p. 12).

A partir do diagnóstico apresentado, a equipe envolvida no trabalho de reorganização e reorientação dos procedimentos acadêmicos da Pós-Graduação da UNEB adotou medidas para: alteração e padronização dos registros de nomes dos programas e cursos; confronto entre registros do Sagres e projetos de cursos; adequação do período de início e final do curso cadastrado; atualização dos registros de legislação dos cursos; e adequação de registro de curso, currículo e matriz curricular. Estas ações preparam o atual sistema acadêmico para a integração com os demais *softwares* institucionais em uma base de dados única de gestão da informação dos programas, objetivo do desenvolvimento da Plataforma Pandora.

A CONCEPÇÃO DO SOFTWARE PLATAFORMA PANDORA

Para a pós-graduação *stricto sensu*, a gestão eficaz da informação está diretamente relacionada ao alcance de um objetivo principal: conceitos de excelência para seus cursos nos processos avaliatórios da Capes. Para a obtenção de resultados satisfatórios, fazem-se necessárias a formulação e a implantação de estratégias para a gestão das informações acadêmico-científicas produzidas nos programas, o que pode ser feito através de recursos da tecnologia da informação que auxiliem no processo de coleta de dados, na sua efetiva utilização e na integração com as agências avaliadoras.

Para a gestão, em especial, da pós-graduação *stricto sensu* da UNEB, podemos elencar como principais benefícios do gerenciamento integrado e informatizado dos dados: melhoria no tempo de resposta às agências reguladoras; integração com sistemas institucionais já em operação; integração com a Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); integração institucional com a Plataforma Sucupira da Capes; redução de retrabalhos nas rotinas acadêmicas e administrativas; informatização de procedimentos; aproximação dos cursos e facilidade de acesso às informações face à natureza multicampi da universidade; oportunidade de preparação para abertura de novos cursos; maior

segurança e precisão no trato da informação; redução da probabilidade de erros; possibilidade de avaliação interna; melhorias nos processos de comunicação entre gestor e usuários do sistema; análise dos pontos de convergência e desvio através de relatórios gerenciais; entre outros.

Nesse contexto, em 2012, uma equipe coordenada pelos professores Ivan Luiz Novaes e Tânia Maria Hetkowski (Gestec/UNEB) iniciou o levantamento das demandas de informatização da pós-graduação, considerando a ausência, na universidade, de um sistema de gerenciamento da informação que realizasse a compilação dos dados e resultados inerentes à produção tecnológica e científica dos cursos, para avaliação da condição docente, e que instrumentalizasse o preenchimento do relatório de atividades a ser apresentado para a avaliação da Capes.

Em 2013, os pesquisadores responsáveis pela modelagem de requisitos e pela engenharia do *software*, Kelen Lima Gomes e Pedro A. Herrera Ramirez, apresentaram o projeto à seleção de alunos regulares no Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação e, após aprovação, no ano de 2014, iniciou-se o trabalho de pesquisa e desenvolvimento.

O nome “Pandora” é uma alusão à “caixa de Pandora” da mitologia grega, que, na interpretação dada pelos pesquisadores à história mitológica, representa a curiosidade da atividade exploratória que conduziu a pesquisa e originou processos científicos e inovadores em gestão e tecnologias. O desconhecido é o que leva o homem a buscar respostas e soluções para os seus problemas; assim, a Plataforma Pandora é uma caixa que reúne dados e revela informações úteis para a gestão da pós-graduação *stricto sensu* da universidade, conduzindo a novas reflexões e ações, numa perspectiva visionária de compreensão desse ambiente.

Intencionando realizar o levantamento e registro dos principais entraves na gestão da informação na pós-graduação, reunir dados para este enfrentamento através da informatização dos processos e angariar parcerias técnicas e financeiras para o desenvolvimento do *software*, foram realizadas reuniões institucionais de diagnóstico, nas quais registramos os principais entraves a serem superados:

- a inexistência de uma base de dados da pós-graduação;
- falta de padronização nos procedimentos e registros;
- as dificuldades para emissão de relatórios e análise das atividades desenvolvidas pelos cursos;
- registros manuais e sem integração;
- dificuldades para identificar o perfil discente;
- dificuldades de identificar os professores que estão atuando nos cursos;
- falta de integração dos sistemas institucionais em uso (Sagres, PIT, SIP, SIGP, Sonic, Siar, Siae);³
- parceria institucional com o CNPq para adquirir o repositório da Plataforma Lattes para a integração com os sistemas UNEB;
- criação de alertas para os usuários;
- acompanhamento dos egressos.

O segundo passo foi a realização de visitas técnicas à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) com o objetivo de conhecer o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (Sigaa), desenvolvido pela universidade e já em operação em diversas instituições do país. A segunda instituição visitada foi a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), onde foi possível conhecer o Centro de Computação (Cecom) e sua experiência com desenvolvimento de *softwares* de gestão.

Para o levantamento e análise da situação atual, o Gestec foi indicado como lócus de desenvolvimento da pesquisa. Na escuta aos seus coordenadores e colaboradores, foram identificadas necessidades de otimização das rotinas e os principais pontos críticos: retrabalhos, preenchimento dos mesmos dados em diversos *softwares*, falta de controle sobre os dados, ausência de um sistema acadêmico que atenda às especificidades da pós-graduação *stricto sensu*, interface não amigável e não dedutiva das

³ Plano individual de trabalho (PIT); Sistema de planejamento (SIP); Sistema de Gestão de Pessoas (SIGP); Sistema de Iniciação Científica (Sonic); Sistema de Inscrição de Alunos Regulares (SIAR); Sistema de Inscrição de Alunos Especiais (SIAE).

ferramentas, utilização de diversas planilhas em Excel e formulários *on-line*, comunicação ineficaz com docentes e discentes, busca de dados de difícil operacionalização e registros realizados através da memória dos usuários.

A análise realizada nos forneceu subsídios para o levantamento dos requisitos iniciais para o desenvolvimento da Plataforma Pandora, tais como: perfis de acesso, funcionalidades acadêmicas, a necessidade de um repositório institucional da Plataforma Lattes CNPq, a importância do acompanhamento da produção docente e discente, bem como o uso de uma ferramenta de suporte a docentes e discentes na impressão de documentos comprobatórios rotineiros, a utilidade de um sistema de agendamento de bancas de exames de qualificação e defesa e a possibilidade de realizar, através deste, a impressão dos documentos envolvidos no processo, relatórios sistematizados em gráficos e dados descritivos para auxílio no processo decisório.

Em 2015, o projeto ganhou força com o acesso institucional ao repositório de dados da Plataforma Lattes CNPq e com a absorção da proposta pelo Núcleo de Desenvolvimento da Gerência de Informática (Gerinf), vinculado à UDO. Em 2016, o *software* já entra em fase de teste da primeira etapa nos programas da instituição e segue o cronograma dos projetos institucionais de desenvolvimento, contemplando os perfis de gestão por programas, perfis docente e discente e o perfil de gestão da Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação, incluindo relatórios gerenciais específicos e outros importantes módulos.

MÓDULOS QUE CONSTITUEM O SOFTWARE

A Plataforma Pandora pode ser acessada pelos perfis PPG, coordenador de programa, secretaria acadêmica, docente e discente. Possui, atualmente, os seguintes módulos: Cadastro, Programa de Pós-Graduação, CONSULTa Sagres, Secretaria Virtual, Docente, Currículo Lattes, Discente e Relatórios.

CADASTRO

Permite o registro e a atualização dos dados principais do programa (nome, área de conhecimento, sigla, logomarca), permissões de usuários, agenda e notícias.

Figura 1 – Módulo Cadastro.

A imagem mostra a interface de usuário do sistema de cadastro da UNEB. No topo, há o logotipo da UNEB e o nome do usuário 'OIA, KELLEN (GESTEC)'. O menu principal à esquerda inclui: Cadastros, Programa, Usuários, Tipo de Agência, Tipo de Vínculo, Notícias, PANDORA, UNEB | GESTÃO - 2021 B, e Governo do Estado da Bahia. A janela principal, intitulada 'Editar Programa', contém os seguintes campos: 'Nome' (com o valor 'Agronomia – Horticultura Irrigada'), 'Sigla' (com o valor 'PPH'), 'Área de Avaliação' (menu suspenso com 'CIÊNCIAS AGRÁRIAS I'), 'Área Básica' (menu suspenso com 'AGRONOMIA'), 'Setor Administrativo' (checkbox desativado), 'Ativo' (checkbox ativado), 'Selecionar Logo' (botão 'Procurar...'), e 'Logo Anexada' (campo com o nome do arquivo 'LogoPPH.png' e especificações de tamanho). No canto inferior direito da janela, há botões 'Salvar' e 'Fechar'. No rodapé da janela, há uma seção de 'LITERATURA' com uma tabela de status:

LITERATURA	STATUS
Diffusão do Conhecimento	Sim
Ecologia Humana e Gestão Socioambiental	Sim
DMDOC	Sim
INTERDISCIPLINAR	Sim
PPGECOH	Sim
INTERDISCIPLINAR	Sim
SOCIAIS E HUMANIDADES	Sim
MEIO AMBIENTE E	Sim

Fonte: UNEB ([2021]).

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Módulo responsável pelo cadastro das informações gerais do programa, como: cursos, endereço, coordenador e vice-coordenador, áreas de concentração, linhas de pesquisa e coordenadores de linhas de pesquisa.

Figura 2 – Módulo Programa de Pós-Graduação.

Fonte: UNEB ([2021]).

CONSULTA SAGRES

Integrado ao Sistema de Registro Acadêmico da Universidade, permite consultar as disciplinas ofertadas pelos programas por período, sua carga horária, ementas, códigos, bem como os dados dos alunos matriculados.

Figura 3 – Módulo CONSULTa Sagres.

Código	Componente Curricular	CH Total	CH Semanal	Ativ. Pedagógica
GTE001	GESTÃO DA EDUCAÇÃO, TECNOLOGIAS E REDES SOCIAIS	75	5	Teórica
GTE004	PESQUISA APLICADA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO I	75	5	Teórica
GTE006	PESQUISA APLICADA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO II	60	4	Teórica
GTE007	TRABALHO ORIENTADO DE CONCLUSÃO FINAL DE CURSO I	60	4	Teórica

Fonte: UNEB ([2021]).

SECRETARIA VIRTUAL

Neste módulo, é possível gerenciar as bancas de qualificação e defesa dos cursos, acompanhar a agenda e cadastrar espaços para realização das sessões, aprovar ou reprovar bancas agendadas, cadastrar o parecer dos membros e imprimir os documentos necessários para o registro da sessão.

Figura 4 – Módulo Secretaria Virtual.

DISCENTE	TÍTULO DO TRABALHO	INÍCIO	TÉRMINO	TIPO DA BANCA	ORIENTADOR	DATA DO AGENDAMENTO	STATUS AGENDAMENTO DA BANCA
MARCELO NEVES COSTA	GESTÃO DA EDUCAÇÃO: UMA PROPOSTA PEDAGÓGICA PARA O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNEB	23/02/2021 14:00	23/02/2021 16:00	Qualificação	LIDIA BOAVENTURA PIMENTA	15/01/2021 10:19	Indefinido pelo Orientador
IVONILDES COSTA SILVA	MAPEAMENTO DA APROPRIAÇÃO DA LÍNGUA PORTUGUESA NOS TEXTOS EM OBJETOS DE ARQUITECTURA	18/12/2020 14:00	18/12/2020 17:00	Defesa	MARCUS TULIO DE FREITAS PRIMEIRO	15/12/2020 13:32	Defendido pela Secretaria Acadêmica

Fonte: UNEB ([2021]).

DOCENTE

Módulo integrado a diversos sistemas da universidade, como o SIGP, o Sonic, SIP, o Sistema de Portarias (SPO) e a Plataforma Lattes CNPQ. Nesse módulo, é possível consultar todas as informações relacionadas aos dados cadastrais do professor junto à universidade, cadastrar as informações do vínculo com o programa, consultar projetos de pesquisa e de iniciação científica, consultar portarias publicadas no *Diário Oficial do Estado* e registrar ocorrências; é possível, ainda, gerenciar as bancas dos seus orientandos.

Figura 5 – Módulo Docente.

DOCENTE	CPF/PASSAPORTE	ÁREA DE CONCENTRAÇÃO	LINHA DE PESQUISA	ATIVO
ANISANE CEDRAZ MORAIS	964.400.155-91	GESTÃO DA EDUCAÇÃO E REDES SOCIAIS	GESTÃO DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES	SIM
ANDRE LUIZ SOUZA DA SILVA	597.701.475-91	GESTÃO DA EDUCAÇÃO E REDES SOCIAIS	GESTÃO DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES	SIM
ANDRE RICARDO MAGALHÃES	903.304.985-68	PROCESSOS TECNOLÓGICOS E REDES SOCIAIS	EDUCAÇÃO, PROCESSOS TECNOLÓGICOS E REDES SOCIAIS	SIM
ANGELA MACHADO ROCHA	367.997.935-53	GESTÃO DA EDUCAÇÃO E REDES SOCIAIS	GESTÃO DA EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE PROFESSORES	SIM
ANTONIO JOSÉ BATISTA DE AZEVEDO	041.683.485-04	PROCESSOS TECNOLÓGICOS E REDES SOCIAIS	EDUCAÇÃO, PROCESSOS TECNOLÓGICOS E REDES SOCIAIS	SIM
ARTUR HENRIQUE KRONBAUER	670.126.630-49	PROCESSOS TECNOLÓGICOS E REDES SOCIAIS	EDUCAÇÃO, PROCESSOS TECNOLÓGICOS E REDES SOCIAIS	SIM

Fonte: UNEB ([2021]).

CURRÍCULO LATTES

Integrado à Plataforma Lattes do CNPq, possibilita acesso detalhado ao memorial da atuação docente em seu currículo registrado na plataforma, bem como de alunos, membros externos e qualquer outro pesquisador, através do CPF ou do ID no CNPq.

Figura 6 – Módulo Currículo Lattes.

Histórico de Consulta de Currículo Lattes

Nome:

Tânia Maria Hetzkowski

Ano Início: Ano Fim:

Produção Bibliográfica:

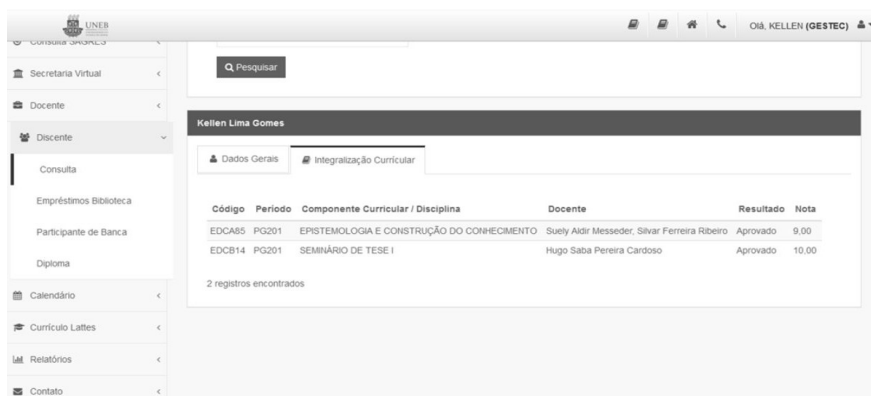
- Artigos completos publicados em periódicos (Total: 43)
- Livros publicados/organizados ou edições (Total: 16)
- Capítulo de Livros Publicados (Total: 59)
- Textos em jornais de notícias/revistas (Total: 8)

Fonte: UNEB ([2021]).

DISCENTE

Através desse módulo, é possível consultar os dados gerais dos alunos, a integralização curricular já realizada, verificar se há empréstimo de livros na biblioteca, cadastrar membros para as bancas e verificar informações acerca do diploma. Isso é possível a partir da integração do módulo com o Sagres, o Sistema de Bibliotecas e o Sistema de Registro de Diplomas e Certificados (SRDC).

Figura 7 – Módulo Discente.



The screenshot displays the UNEB Discente module interface. On the left is a sidebar menu with options: Secretaria Virtual, Docente, Discente (selected), Consultas, Empréstimos Biblioteca, Participante de Banca, Diploma, Calendário, Currículo Lattes, Relatórios, and Contato. The main area shows a search bar with 'Q. Pesquisar' and a search result for 'Kellen Lima Gomes'. Below this, there are two tabs: 'Dados Gerais' and 'Integralização Curricular' (selected). The 'Integralização Curricular' tab contains a table with the following data:

Código	Período	Componente Curricular / Disciplina	Docente	Resultado	Nota
EDCA85	PG201	EPISTEMOLOGIA E CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO	Suely Aldir Messeder, Silar Ferreira Ribeiro	Aprovado	9,00
EDCB14	PG201	SEMINÁRIO DE TESE I	Hugo Saba Pereira Cardoso	Aprovado	10,00

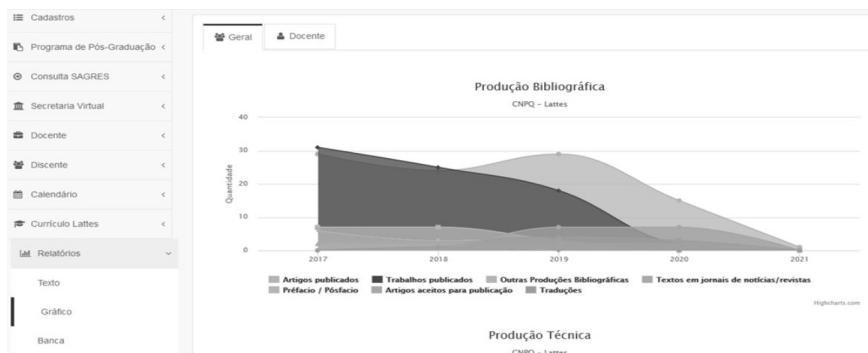
Below the table, it states '2 registros encontrados'.

Fonte: UNEB ([2021]).

RELATÓRIOS

Módulo responsável pelas saídas de informações gerenciais, de onde podemos gerar relatórios de texto em planilhas ou formato PDF, por períodos, por filtros específicos, relatórios gráficos das produções gerais do programa ou por docente e relatórios das bancas já realizadas.

Figura 8 – Módulo Relatórios.



Fonte: UNEB ([2021]).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a primeira etapa do projeto Plataforma Pandora, constatamos o quanto o caminho é longo, porém necessário. Em 2016, já eram notórios seus avanços e contribuições para a gestão da universidade e, em 2017, após o início da sua implementação gradual, verificamos importantes avanços, sobretudo nas rotinas acadêmicas e na apresentação de informações consolidadas para elaboração de relatórios de avaliação dos cursos. Apesar dos entraves e dificuldades, esta é uma proposta inovadora e pioneira que consolida ações institucionais para melhoria dos processos da gestão universitária, retornando à instituição e à sociedade resultados e colaborações efetivas.

A pós-graduação *stricto sensu* da Universidade do Estado da Bahia está em um ambiente multicampi e multidisciplinar, com objetivos alinhados às estratégias de gestão da instituição e ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Seus números demonstram um crescimento significativo entre os anos de 2016 e 2020, quando passou de 17 a 30 cursos recomendados pela Capes, de dois a seis cursos de doutorado, ampliando a interiorização, a abrangência em suas áreas de conhecimento, a qualidade da formação e o acesso à comunidade baiana.

Percebemos então a importância de medidas que reduzam os entraves provocados pela distância geográfica, fomentem seus avanços e profissionalizem as atividades desse espaço. A Plataforma Pandora instrumentaliza a Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação e o conjunto de programas da UNEB com uma ferramenta que integra sistemas institucionais e promove a gestão de informações relacionadas aos seus cursos.

A plataforma foi registrada junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi) e está em processo de transferência de tecnologia para outras instituições universitárias, um trabalho que está sob a responsabilidade da Agência de Inovação UNEB. Compreendemos ser esse um resultado que demonstra a profissionalização do trabalho de técnicos pesquisadores da instituição e um importante elemento na política de pós-graduação e na gestão da Universidade do Estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Plano Nacional de Pós-graduação-PNPG 2011-2020. Brasília, DF: Capes, 2010.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2021a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 18 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Câmara de Educação Básica. *Resolução CEB/MEC nº 2, de 7 de abril de 1998*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental. Brasília, DF: Câmara de Educação Básica, [2021b]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16261-rceb02-98&category_slug=agosto-2014-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 18 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria MEC nº 1.264, de 17 de outubro de 2008*. Aprova, em extrato, o Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional. Brasília, DF:

Ministério da Educação, [2021c]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2995-port-1264-2008&Itemid=30192. Acesso em: 18 jan. 2021.

FIALHO, Nadia Hage. Chão desigual: a categoria espaço/território no contexto da pesquisa e da pós-graduação no Brasil. In: NASCIMENTO, Antônio D.; HETKOWSKI, Tânia M. *Educação na contemporaneidade: pesquisas científicas e tecnológicas*. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 17-40.

FIALHO, Nadia Hage. Pós-graduação *stricto sensu* em Educação em universidades estaduais: a experiência do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. In: MEDEIROS, Arilene M. S. de; BARBOSA, Joaquim G. (org.). *Interiorizando a pós-graduação stricto sensu em Educação no Rio Grande do Norte: desafios e perspectivas*. Mossoró: UFRN, 2011. p. 2; 108-109.

MELO, Vanessa P.; TENÓRIO, Robinson. *Avaliação e decisão: teorias, modelos e usos*. Salvador: EDUFBA, 2011.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Plano de ações prioritárias 2014*: Projeto de gestão. Salvador: UNEB, 2014. Disponível em: <https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2017/05/PAP2014.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Reorganização e reorientação dos procedimentos acadêmicos da Pós-Graduação Stricto Sensu*. Salvador: Seavi; SGC; PPG, 2015.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. *Pandora*, [2021]. Sistema Integrado de Gestão da Informação da Pós Graduação Stricto Sensu. Disponível em: <http://www.pandora.uneb.br/login/index>. Acesso em: 18 jan. 2021.



O PAPEL DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS ATIVIDADES REMOTAS DA UNEB DURANTE A PANDEMIA

Mila Almeida Midlej Silva
Auxiliadora Maria da Silva Araújo

Este artigo trata de um relato da experiência fundamentada em um período de atividades realizadas remotamente, uma vez que as autoras participaram da implantação e consolidação das atividades fora do espaço físico da universidade, durante a pandemia ocasionada pelo coronavírus (covid-19). De natureza descritiva, o presente artigo encontrou respaldo na pesquisa bibliográfica e documental, tendo como referência o período entre março e dezembro de 2020. Atuando na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), as autoras vivenciaram as transformações impostas pela crise de saúde causada pela pandemia de covid-19 no desenvolvimento das atividades dos servidores da PGDP durante este período. Naquele momento, a utilização de sistemas foi essencial para garantir a continuidade das atribuições da Pró-Reitoria, relacionadas às solicitações e implantações de direitos e benefícios dos servidores, sem colocar em risco a vida daqueles que servem à universidade.

Inicialmente detectado em Wuhan, província de Hubei, República Popular da China, o vírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2) se espalhou pelo mundo de forma acelerada, e o que era inicialmente uma epidemia local se transformou em pandemia. Tal fato criou uma situação crítica e atípica de saúde pública, o que justifica a Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) publicada em 30 de janeiro de 2020 pela Organização Mundial de Saúde

(OMS) reconhecendo a pandemia relacionada à infecção humana pelo novo coronavírus (OMS, 2020). Um cenário sem precedentes, capaz de impor uma nova dinâmica social e econômica em escala global (FERREIRA; PENA, 2020).

O novo contexto impôs o isolamento social com o objetivo de conter a propagação do vírus e, nessa conjuntura, a tecnologia se apresentou como uma importante ferramenta de prevenção e diagnóstico da doença (FERREIRA; PENA, 2020). Foi assim que, no início do ano 2020, as empresas brasileiras tiveram que buscar uma forma de dar continuidade às suas atividades, respeitando o distanciamento entre as pessoas imposto pela pandemia do novo coronavírus. A adoção do trabalho remoto foi vista como uma solução para proteger seus colaboradores no enfrentamento ao vírus. Esse tipo de trabalho é caracterizado pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), como *smartphones*, *tablets*, *laptops* e computadores de mesa, no auxílio às atividades realizadas fora das instalações do empregador. Mendonça, Andrade e Neto (2018) asseguram que, nos últimos anos, há um notório desenvolvimento de “artefatos tecnológicos” na sociedade, variando em forma e conteúdo, mas exercendo um papel definidor no modo como os indivíduos contemporâneos se relacionam com a tecnologia.

No Brasil, a chegada do vírus e as primeiras mortes confirmadas, em março de 2020, impuseram a necessidade de distanciamento social, que incluiu suspensão de aulas e fechamento do comércio, permanecendo abertos apenas serviços essenciais, a exemplo de mercados e farmácias. Com essas restrições declaradamente necessárias, as atividades presenciais foram suspensas nas diversas atividades econômicas, e foram adotadas as medidas para o trabalho remoto. Como instituição de educação, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) suspendeu suas atividades acadêmicas e decretou um plano de ação como solução para o distanciamento social sem afetar a continuidade das suas atividades administrativas (UNEB, 2020a).

O objetivo deste estudo é analisar a importância do sistema de informação e comunicação dentro da Universidade do Estado da Bahia

para que as atividades administrativas não fossem interrompidas durante a pandemia. Dessa forma, três sistemas tiveram papel fundamental nas ações da universidade: o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), o Sistema de Recursos Humanos do Estado da Bahia (RH Bahia) e a Plataforma Microsoft Teams. Dessa maneira, a temática apresentada reflete a importância dos sistemas informatizados para a continuidade das atividades administrativas, especialmente na área de Recursos Humanos, que, na UNEB, está sob a responsabilidade da PGDP.

A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

A UNEB, criada pela lei delegada nº 66/1983, é considerada a maior instituição pública de ensino superior da Bahia, presente geograficamente em 24 importantes municípios baianos de porte médio e grande e responsável por uma educação inclusiva e de qualidade.

Atualmente, a universidade disponibiliza mais de 150 opções de cursos e habilitações nas modalidades presencial e de Educação a Distância (EaD), nos níveis de graduação e pós-graduação, oferecidos nos 30 departamentos (A UNEB, [2021]). Há ainda a crescente oferta de cursos *stricto sensu* (mestrados e doutorados) em Salvador e demais cidades, cumprindo assim o objetivo de qualificar profissionais em prol do desenvolvimento local e de todo o estado. Ademais, há na UNEB cerca de 1.200 servidores técnicos, que são responsáveis pelas atividades administrativas, auxiliando na execução, controle e gerenciamento de processos. Juntos, servidores docentes e técnicos administrativos colaboram com a eficiência e o bom funcionamento da universidade, principalmente no que diz respeito à tríade ensino, pesquisa e extensão.

Nos últimos anos, essa instituição tem se dedicado vigorosamente à melhoria dos seus processos internos. Boa parte desses esforços está orientada à excelência de atendimento aos diversos processos necessários para garantir a manutenção de uma educação de nível superior pública,

de qualidade e segura. Nesse sentido, ao se deparar com uma crise de saúde pública, o Conselho Superior da Universidade se reuniu a fim de elaborar um Plano de Ação de funcionamento das atividades universitárias com vista a evitar a propagação do vírus no âmbito da universidade. Foi então publicada, em 19 de março de 2020, a Resolução CONSU nº 1.406, que, no seu artigo quarto, parágrafo primeiro, determinava a suspensão das atividades presenciais na UNEB e estabelecia a implantação do trabalho administrativo remoto, com o objetivo de minimizar as dificuldades e limitações impostas pela situação emergencial decorrente da pandemia (UNEB, 2020a). As aulas ficariam suspensas por um tempo maior, até que a UNEB pudesse desenvolver uma estratégia de oferta de materiais eletrônicos aos alunos e treinamento aos docentes. Era imprescindível promover condições viáveis e seguras de trabalho e pedagógicas aos professores e estudantes (GUSSO et al., 2020).

A PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A PGDP é o órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos (UNEB, 2021).

Sua estrutura é formada pelo gabinete da Pró-Reitoria, com quatro coordenações (Coordenação de Seleção de Pessoas, Coordenação de Ingresso e Cessão de Pessoas, Coordenação de Gestão de Carreiras e Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas) e uma Gerência de Gestão de Pessoas, com quatro subgerências subordinadas (Subgerência de Acompanhamento do Servidor, Subgerência de Pagamento e Encargos, Subgerência de Registros Funcionais e Subgerência de Aposentadoria).

As análises e lançamentos em folha de pagamento de processos referentes a direitos e vantagens dos servidores, uma das variadas competências

da PGDP, não podia parar e precisava, rapidamente, se adaptar à nova realidade imposta pela situação de emergência sanitária causada pelo novo coronavírus; assim, estabeleceram-se estratégias para a continuidade do trabalho, e três sistemas foram fundamentais no auxílio ao desenvolvimento das atividades administrativas durante o isolamento social: o Sistema Eletrônico de Informação, que responde pela sistematização de tramitação de processos; o Sistema de Recursos Humanos, responsável pela sistematização dos processos relativos à gestão de pessoas e folha de pagamento; e a Plataforma Microsoft Teams que permite a realização de reuniões administrativas, além de auxiliar no treinamento para a adaptação desse formato de trabalho aos servidores técnicos e aos docentes.

SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÃO

O SEI é o sistema oficial de gestão de processos e documentos administrativos eletrônicos e digitais no âmbito dos órgãos e das entidades do Poder Executivo do Estado da Bahia (SEI, [2021]). Institucionalizado pelo decreto estadual nº 17.983, de 24 de outubro de 2017, tal sistema começou a ser implantado em 2017, e apenas em 2019 iniciou-se o uso na UNEB e em outros órgãos vinculados ao governo da Bahia.

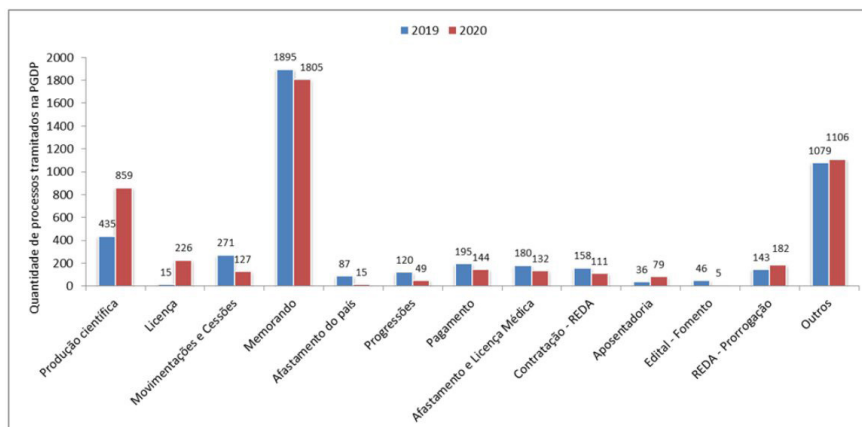
Essa ferramenta permite ao servidor gerir, assinar e encaminhar processos com demandas administrativas aos órgãos ou setores responsáveis pela deliberação adequada. A partir da implantação desse sistema, a análise dos processos e documentos passou a ser virtual, proporcionando uma maior celeridade nas decisões. Sem dúvidas, os processos administrativos no estado da Bahia, a partir do SEI, foram beneficiados em agilidade, produtividade, transparência, sustentabilidade e redução de custos.

Na UNEB, esse sistema é acessado pelos servidores técnico-administrativos e docentes, via internet, inclusive por meio do celular, a partir do cadastrado de senha pessoal. Através dele, são encaminhados à área administrativa da universidade diversos processos, como, por exemplo,

as solicitações de aposentadoria, de promoção, de progressão, licenças, entre outros. Em 2020, graças ao uso desse sistema de informação e com a equipe técnica trabalhando remotamente, minimizaram-se os possíveis prejuízos ao servidor da UNEB, que teve seus processos tramitados normalmente, e ao estado, que manteve o fluxo de todas as suas decisões.

Segundo os dados comparativos do próprio sistema na unidade de trabalho UNEB/REIT/PGDP, em relação ao ano de 2019, o ano de 2020 foi marcado por pequenas mudanças na quantidade de processos tramitados na Pró-Reitoria. A Figura 1, cujos dados foram retirados das estatísticas existentes no SEI, mostra um aumento de fluxo de processos de solicitação de “incentivo por produção científica” e de “licenças”, fato que pode representar a necessidade dos servidores dessa universidade durante o período de isolamento social. Durante a pandemia, houve ainda uma alta no trâmite dos processos de “aposentadoria” e de “prorrogação dos contratos de servidor REDA”, provavelmente em função das mudanças nas legislações do estado. Por outro lado, não foram observadas grandes diferenças na quantidade dos demais tipos de processos que tramitaram na PGDP, notando-se, inclusive, uma redução na quantidade de processos referentes à solicitação de “afastamento do país”, fato justificado pelas restrições de viagens a diversos países enquanto houver risco de contaminação pela covid-19, e de “movimentações e cessões”, o que se explica pelo fato de o trabalho estar sendo realizado de forma remota, não importando onde o servidor esteja lotado. Na Figura 1, demonstra-se também que diversos tipos de processos não tiveram um aumento tão significativo, e estes foram agrupados na categoria “outros”.

Gráfico 1 – Quantidade de processos tramitados na PGDP em 2019 e 2020.



Fonte: UNEB (2020b).

Algumas evidências certificam que o trabalho realizado remotamente pelos técnicos da UNEB assegurou resultados satisfatórios no desenvolvimento das atividades administrativas. Além de garantir a proteção, evitando a aglomeração em espaços físicos, o trabalho remoto reduziu os impactos da pandemia, e, dessa forma, os servidores puderam desenvolver suas atividades através dos sistemas digitais que tanto contribuíram para a otimização dos processos internos da UNEB. Pode-se afirmar, no entanto, que já há uma adaptação ao sistema por parte dos servidores que utilizam as ferramentas digitais no cotidiano profissional.

RH BAHIA

Na área de gestão de pessoas, o governo da Bahia implantou ainda o RH Bahia, com recursos altamente sofisticados. A iniciativa foi viabilizada por meio da implantação do módulo Human Capital Management (HCM) do Enterprise Resource Planning (SAP ERP), um *software* de gestão empresarial de qualidade mundialmente reconhecida e alta tecnologia. Segundo a Secretaria de Administração do Estado (O RH BAHIA, [2021]), tal *software*

possibilitou a automatização de mais de 90% dos processos na área de gestão de recursos humanos.

A implantação do RH Bahia, assim como a implantação do SEI, obedeceu a etapas, intituladas “ondas”. A primeira onda foi lançada em janeiro de 2018, contemplando nove empresas públicas e sociedade de economia mista. Já na segunda etapa, em janeiro de 2019, foram envolvidas todas as secretarias do estado, autarquias e fundações que integram a estrutura administrativa da Bahia.

Ao servidor da UNEB, é permitido o acesso ao sistema RH Bahia através do sítio *Portal do Servidor* ou da página do próprio sistema, disponível na internet, utilizando o computador ou o celular. Dessa maneira, é possibilitado ao servidor requerer seus direitos e vantagens e, aos gestores, proceder à aprovação das requisições dos integrantes de suas equipes, bem como as demandas lançadas pelo setor de RH da universidade. Tal procedimento facilita o acesso do servidor à sua vida funcional e aos benefícios pertencentes à sua carreira.

Esse sistema de recursos humanos é composto pelo *Portal BW*, o qual disponibiliza relatórios de gestão, com acesso exclusivo a gestores previamente autorizados, e pelo aplicativo SAP/ECC, que, na UNEB, foi instalado exclusivamente nos computadores da PGDP para lançamentos, correções e conferência de lançamentos/alterações em folha de pagamento e dados pessoais e funcionais.

No momento em que foi necessário estabelecer o trabalho remoto, o SAP/ECC foi instalado nos computadores através do acesso pela Virtual Private Network (Rede Virtual Privada – VPN UNEB), previamente autorizada pela universidade, para acesso desde as residências dos servidores da PGDP. Esta ação propiciou que as demandas da área de gestão de pessoas fossem atendidas de maneira eficiente, satisfazendo as necessidades do servidor desta universidade.

Com essas ferramentas digitais implantadas e consolidadas, os impactos da pandemia foram minimizados na área de gestão de pessoas, pois,

à medida que os processos referentes a direitos e vantagens do servidor tramitam regularmente pelo SEI, e após aprovação ou deliberação dos gestores, os resultados são implantados no RH Bahia.

A dinâmica estabelecida com o trabalho remoto culminou também em uma mudança cultural no serviço público no que diz respeito à mensuração da produtividade do servidor, que até então era avaliada pelo cumprimento de suas tarefas e da carga horária de trabalho. A partir daí, surgiram novos desafios para os gestores públicos, principalmente no controle do tempo que o servidor destinava ao trabalho. Segundo Meyer-Sahling, Schuster e Mikkelsen (2018), particularmente em contextos de países em desenvolvimento, o trabalho remoto apresenta desafios significativos de monitoramento e supervisão. Nesse novo modelo de trabalho, mede-se o desempenho de cada servidor pelo resultado entregue, ou seja, pelas atividades desenvolvidas nos sistemas de informação e comunicação. Verifica-se, portanto, que as tarefas, o ambiente de trabalho, os processos e demandas dos funcionários públicos foram modificados ao longo desse período de pandemia.

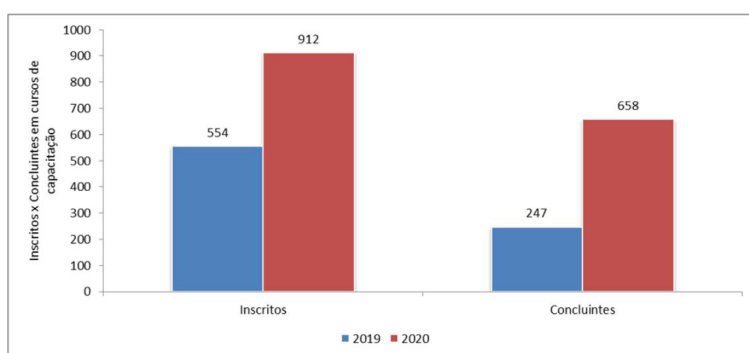
PLATAFORMA MICROSOFT TEAMS

Há, a partir de então, uma nova maneira de interação no ambiente de trabalho. Com o surgimento da pandemia, a UNEB adotou a Plataforma Microsoft Teams, um aplicativo da Microsoft 365 que permite reuniões de equipes, comunicação por escrito, além de cursos e treinamentos. As reuniões administrativas aconteceram normalmente por esse meio e isso possibilitou que a universidade desse andamento às suas demandas corriqueiras.

A nova forma de trabalho requereu da PGDP, representada pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (Codep), a oferta de cursos para os servidores que atuam na área administrativa com vista a um melhor manejo da ferramenta digital. Schwarz et al. (2020) afirmam que os formatos de interação digital podem ser mais inclusivos do que eventos físicos, pois reduzem as barreiras à participação. Tal fato pôde ser constatado durante a pandemia na UNEB. Segundo a Codep, no ano de 2020, em relação

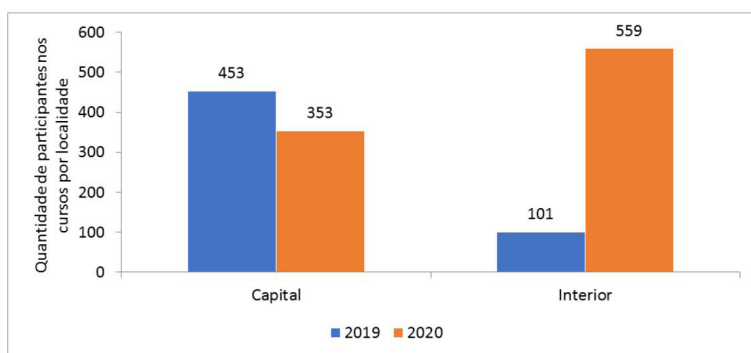
ao ano de 2019, quando as formações eram realizadas de forma presencial, houve uma maior adesão e conclusão dos cursos de formação continuada, sobretudo por parte dos servidores lotados nos *campi* do interior do estado (Figuras 2 e 3). O envolvimento dos servidores lotados nos *campi* do interior do estado demonstra uma mudança nos hábitos laborais e no processo de aprendizagem. A resistência à tecnologia, antes tão comum, mostrou-se promissora para a realização de atividades administrativas no setor público.

Figura 2 – Total de inscritos e concluintes dos cursos de formação continuada.



Fonte: UNEB (2020b).

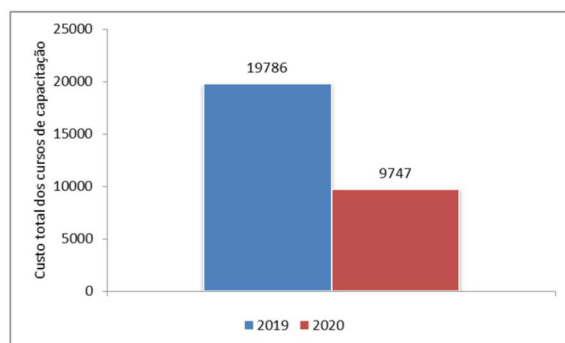
Figura 3 – Quantidade de participantes nos cursos de formação continuada por localidade.



Fonte: UNEB (2020b).

Schwarz et al. (2020, tradução nossa) afirmam ainda que “os formatos digitais reduzem o custo e o tempo necessários para organizar as interações acadêmicas e diminuir o desperdício de alimentos, plástico e papel”, teoria esta que pôde ser comprovada na prática da UNEB, segundo o relatório da Codep e representado na Figura 4. Em 2019, as formações dos servidores técnico-administrativos do interior aconteceram mensalmente, o que sempre gerou custos com transportes, hospedagens ou diárias. Durante a pandemia, no entanto, registrou-se uma maior participação com valores reduzidos de investimento para a realização dos cursos oferecidos por meio da plataforma Teams.

Figura 4 – Investimento com a realização de palestras, rodas de conversa e formação continuada.



Fonte: UNEB (2020b).

Nesse contexto, a PGDP buscou também capacitar os docentes da universidade através da plataforma, visando o início das atividades acadêmicas. O prolongamento das medidas de distanciamento entre pessoas impôs a estes profissionais a adaptação ao novo formato e o desenvolvimento da habilidade de manejar a ferramenta digital para enfrentar os desafios na condução das suas aulas remotas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo ambiente imposto pela pandemia forneceu oportunidades sem precedentes para a implantação de uma forma de trabalho que terá impacto significativo na vida profissional e pessoal dos servidores. A UNEB buscou, sobretudo, elaborar estratégias que pudessem ajudar a sinalizar a direção futura da sociedade digital global para o benefício de todos, sem perder de vista a imposição do isolamento social.

As análises feitas neste artigo são fundamentais para entender as transformações no desenvolvimento das atividades dos servidores da PGDP causadas por um estado crítico de saúde pública. Os sistemas foram essenciais para garantir a continuidade das solicitações e implantações de direitos e benefícios, além da continuidade de ofertas de cursos de treinamento e aperfeiçoamento, e permitiram aos trabalhadores desta Pró-Reitoria operar satisfatoriamente em resposta aos desafios colocados pela pandemia.

Belzunegui-Eraso e Erro Garcés (2020) afirmam que o trabalho remoto facilita a flexibilidade e um forte equilíbrio entre trabalho e família, reduzindo o impacto ambiental da mobilidade. Acredita-se que o mundo pós-pandemia terá estabelecido formas de trabalho que há muito eram almeçadas. Para Barnes (2020), a covid-19 trouxe as tecnologias de informação e comunicação para a vanguarda da vida humana e acelerou rapidamente as tendências previstas há muito tempo no trabalho e na educação. Afinal, o desenvolvimento das atividades com a ajuda das ferramentas digitais já é uma realidade e o trabalho remoto confirmou que é possível manter a eficiência na entrega de resultados.

Após quase um ano de trabalho remoto, observa-se que não houve prejuízo para os servidores no que se refere às solicitações de direitos e benefícios, nem atrasos significativos na tramitação dos processos. Acredita-se que será necessário realizar uma análise de dados referentes à economia de recursos financeiros na universidade resultante da implantação do trabalho remoto e, assim, após a pandemia, pensar em um sistema misto

de trabalho presencial e trabalho remoto e na consolidação de cursos na modalidade a distância.

REFERÊNCIAS

A UNEB. *Portal UNEB*, [2021]. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb/>. Acesso em: 11 fev. 2021.

BARNES, Stuart J. Information Management Research and Practice in the Post-COVID-19 World. *International Journal of Information Management*, [Amsterdam], v. 55, p. 102175, 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102175>. Acesso em: 11 fev. 2021.

BELZUNEGUI-ERASO, Angel; ERRO-GARCÉS, Amaya. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, [Basel], v. 12, n. 9, p. 3.662, 2020. Disponível em: <http://doi:10.3390/su12093662>. Acesso em: 11 fev. 2021.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; PENA, Felipe Gouvêa. O uso da tecnologia no combate ao covid-19: uma pesquisa documental. *Brazilian Journal of Development*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 5, p. 27.315-27.326, 2020. Disponível em: <http://doi:10.34117/bjdv6n5-254>. Acesso em: 11 fev. 2021.

GUSSO, Hélder Lima *et al.* Ensino superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 41, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/es.238957>. Acesso em: 11 fev. 2021.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos; ANDRADE, António Manuel Valente de; NETO, Manoel Veras de Sousa. Uso da IoT, Big Data e inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 131-151, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1120>. Acesso em: 14 fev. 2021.

MEYER-SÄHLING, Jan-Hinrik; SCHUSTER, Christian; MIKKELSEN, Kim Sass. *Civil Service Management in Developing Countries: What Works? Evidence from a Survey with 23.000 Civil Servants in Africa, Asia, Eastern Europe, and Latin America*. Report for the UK Department

for International Development (DFID). Nottingham: University of Nottingham; London: University College London, 2018. Disponível em: <http://christianschuster.net/Meyer%20Sahling%20Schuster%20Mikkelsen%20-%20What%20Works%20in%20Civil%20Service%20Management.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2021.

O RH BAHIA. *Portal RH Bahia*, [2021]. Disponível em: <https://rhhbahia.ba.gov.br/content/o-rh-bahia>. Acesso em: 14 fev. 2021.

OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus. *Opas*, 30 jan. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em: 16 fev. 2021.

SCHWARZ, Marius *et al.* COVID-19 and the Academy: It Is Time for Going Digital. *Energy Research & Social Science*, [Amsterdam], v. 68, p. 101684, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2020.101684>. Acesso em: 14 fev. 2021.

SEI Bahia. *Portal SEI Bahia*. [2021]. Disponível em: <http://www.portalseibahia.saeb.ba.gov.br/sei-bahia>. Acesso em: 14 fev. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). Conselho Universitário. *Resolução nº 1.406, de 19 de março de 2020*. Regulamenta o Plano de Ação para o enfrentamento a pandemia COVID-19, no âmbito da UNEB. Salvador: CONSU, 2020a. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/atos-administrativos-consu/>. Acesso em: 10 fev. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). Estrutura Organizacional: Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. *Portal UNEB*, [2021]. Disponível em: <https://portal.uneb.br/pgdp/estrutura-organizacional/#:~:text=A%20Pr%C3%B3%2DReitoria%20de%20Gest%C3%A3o,e%20desenvolvimento%20de%20recursos%20humanos>. Acesso em: 13 fev. 2021.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). *Relatório final da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP)*. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. Salvador: UNEB, 2020b.



CIBERESPAÇO E COVID-19: GESTÃO UNIVERSITÁRIA, *HOME OFFICE* E ADEQUAÇÃO NORMATIVO-ACADÊMICA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNEB DURANTE A PANDEMIA

Tarcísio Hilário de Jesus Silva

Este artigo tem como objetivo analisar as confluências epistemológicas existentes entre a infraestrutura das tecnologias intelectuais do ciberespaço e a relação com a administração pública considerando a implantação do modelo laboral de *home office* tendo em vista a necessidade de garantia da suficiência administrativa para concretização de demandas acadêmicas e processos de gestão universitária na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) durante a pandemia do coronavírus (covid-19).

Os resultados apresentados nesta publicação derivam das investigações técnicas e científicas do Observatório de Pesquisa Institucional em Processos Administrativos (Opipa), sediado no Departamento de Educação, Campus XV, Valença, que, por sua vez, têm como objetivo a sistematização de procedimentos técnicos e institucionais em decorrência dos efeitos da pandemia de covid-19 sobre a condução dos processos administrativos virtualizados da Universidade do Estado da Bahia.

Com o intuito de organização das práticas de investigação na elaboração do artigo, utilizou-se método indutivo como método de abordagem, analisando-se questões particulares para se chegar a uma generalização, com base tanto nos documentos institucionais expedidos pela UNEB ao longo do período 2020-2021 quanto pela observância de elementos inerentes à

tramitação de processos administrativos. Elegeu-se como método secundário o método comparativo, por analisar os dados provenientes de fontes distintas. Enquanto técnica de pesquisa, adotou-se a pesquisa exploratória e bibliográfica no sentido de atingir os resultados. Em apertada síntese, aponta elementos que dão contorno ao ciberespaço enquanto mediador tecnológico para a concretização de demandas administrativas, tendo como vantagem o aumento da produtividade e maior eficiência tática na estruturação de processos administrativos virtualizados.

No final do mês de março de 2020, a disseminação do SARS-CoV-2 foi considerada pandemia global pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que estimulou os países à adoção de estratégias para a desaceleração da propagação viral, pautadas pelo distanciamento social como medida de achatamento da curva de contaminação da população. Com o objetivo de diminuir a proliferação do vírus, os setores e departamentos ligados às instituições de ensino superior no Brasil publicaram portarias e resoluções orientando o trabalho em caráter *home office* (teletrabalho), para garantir o cumprimento de demandas universitárias, sobretudo aquelas voltadas para áreas essenciais e prioritárias.

Nessa perspectiva, o ciberespaço surge como um conjunto de tecnologias intelectuais que fornece uma infraestrutura a partir de plataformas digitais de comunicação, interação e alimentação de banco de dados por parte de servidores administrativos. Em rápida conceituação, o ciberespaço pode ser definido como “[...] espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores” (LÉVY, 1999, p. 92), de modo que oferece uma estrutura e alicerce técnico para mediação de demandas na relação resultante do homem com a máquina, utilizando-se dos princípios da ubiquidade e não-presença.

Em outras palavras, o ciberespaço permite a concretização de demandas administrativas em qualquer local, por parte de servidor remoto, desde que exista acesso à internet e equipamentos eletrônicos compatíveis. O ciberespaço permite a utilização de endereço eletrônico, acesso remoto, aplicativos de mensagens instantâneas, programas de *streaming*, base de

dados VPN, aplicativos de reuniões virtuais (Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, StreamYard), programas de gerenciamento de processos (SEI), além das plataformas digitais comuns à Universidade do Estado da Bahia (Fiplan, SGE, Sagres, SIP, Sisproex etc.).

Aderiu-se à pesquisa temas pertinentes relacionados às disposições normativas e instrumentos utilizados pela Universidade do Estado da Bahia durante a pandemia, a partir de uma dupla perspectiva: a primeira, no que diz respeito à implantação de modelo de trabalho remoto considerando as tecnologias digitais oferecidas pelo ciberespaço para tramitação de processos virtualizados; a segunda, no que diz respeito à implementação de um plano de oferta de ensino de graduação para os discentes da instituição, garantindo a flexibilidade, qualidade e consistência dos processos formativos consolidados sobre a comunidade acadêmica.

Os elementos delineadores da pesquisa dizem respeito a uma discussão sobre a adaptação da UNEB à condução dos processos administrativos durante a pandemia de covid-19 na medida em que se utilizou das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC), assim como à proposição institucional em ajustar as demandas virtualizadas com a infraestrutura de dados e redes emprestada pelo ciberespaço.

RELAÇÕES ENTRE O CIBERESPAÇO, COVID-19 E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Diante da crescente necessidade de otimização das formas de comunicação e interação entre indivíduos, em razão do aperfeiçoamento da gestão de processos e tendo em vista o exponencial crescimento e expansão rizomática do que se convencionou chamar de rede internacional de computadores, ou a internet, em espécie *lato sensu*, em combinação com os dispositivos de interligação a partir de aparelhos eletrônicos cada vez mais sofisticados, a sociedade constatou a gênese de um ambiente de produção humana, social e técnica completamente inédito: o ciberespaço.

Com a consolidação da Sociedade da Informação¹, as tecnologias digitais permitiram ao homem o amplo desenvolvimento de práticas de atuação sobre a informação propriamente dita, criando parâmetros, implementos e configurações para lidar com o volume de dados gerados pela atividade humana, de modo geral (CASTELLS, 2000).

Os princípios mais imediatos das tecnologias digitais tendem a tratar a informação como parte simbiótica de toda atividade humana, seja ela cultural, técnica, educacional, artística, laboral, administrativa, na medida em que a produção humana, seja ela coletiva ou individual, é invariavelmente afetada por tais tecnologias. Por outra via, as novas tecnologias, ou, no termo mais apropriado, tecnologias digitais de informação e comunicação, oferecem uma infraestrutura de rede que amplia e maximiza o potencial humano, sobretudo as competências cognitivas, lógicas e administrativas que podem ser implementadas a partir de qualquer tipo de processo. As tecnologias digitais oferecem processos que podem ser reanalisados, revistos ou retroalimentados, permitindo sua reorganização, modificação ou a completa reconfiguração de sua natureza, no sentido de atender a dinâmica complexa das relações de produção, em especial a técnica, à qual este artigo científico tem maior aderência. Na visão de Werthein (2000), as tecnologias oferecem a possibilidade de processos reversíveis, os quais permitem a reorganização de componentes tendo como traço característico a alta capacidade de reconfiguração.

Em termos epistemológicos, adota-se, neste capítulo, o termo “ciberespaço” para indicar um conjunto de práticas de convergência digital na medida em que combina diversos elementos estruturantes, a exemplo da microeletrônica, computadores, redes digitais, compartilhamento de informação sem fio, métodos de armazenamento em nuvem, endereços eletrônicos, bancos de dados, entre outros. Pode-se dizer que o ciberespaço representa um dos fenômenos digitais mais significativos na transição entre o século XX e o XXI, considerando-se a possibilidade de

¹ A expressão “sociedade da informação” passou a ser utilizada, nos últimos anos deste século, como substituto para o conceito complexo de “sociedade pós-industrial” e como forma de transmitir o conteúdo específico do “novo paradigma técnico-econômico”. A realidade que os conceitos das Ciências Sociais procuram expressar refere-se às transformações técnicas, organizacionais e administrativas.

fusão criativa entre diversos vetores presentes na sociedade, sobretudo aqueles vinculados à comunicação, interação, informação, arte, cultura, técnica, ao redefinir o modo como os indivíduos passariam a tratar a informação, num processo de migração de processos físicos para processos virtualizados².

Considerando tais subsídios teóricos preliminares, o ciberespaço enquanto um espaço virtual de convergência digital de tecnologias de informação, comunicação e interação encontra-se num processo de expansão rizomática³ em constante ampliação, do qual se ramifica para todas as áreas do conhecimento assim como para indivíduos das mais variadas camadas sociais devido à possibilidade de interconexão de pessoas virtuais, que promovem dimensões interativas, imateriais e colaborativas, fazendo com que determinadas estruturas até então essencialmente tradicionais na sociedade (a exemplo das relações sociais, entretenimento, informação, educação, política, ética, comunicação) sejam sintetizadas em práticas humanas digitais (tais como técnica, trabalho, conhecimento, comportamento) com o aparato de tecnologias intelectuais.

Espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores ou um imenso metamundo virtual heterogêneo, em transformação permanente, que contém todos os mundos virtuais. O ciberespaço seria como um sistema aberto onde todos tem acesso aos processos de inteligência coletiva, de expressão das singularidades, de elaboração dos problemas, de confecção do laço social pela aprendizagem recíproca, e de livre navegação nos saberes. (LÉVY, 1999, p. 86).

² Aqui, cabe uma elaboração elucidativa necessária. Com o advento da revolução digital, a sociedade passou a reconhecer como relevantes a velocidade, celeridade e agilidade dos processos humanos, sobretudo aqueles ligados ao tratamento da informação. Saliente-se que, para garantir maior efetividade nas relações humanas, as tecnologias digitais passaram a virtualizar as atividades eminentemente físicas.

³ Esclarece-se que há uma relação entre ciberespaço e rizoma, que pode ser encontrada em Gilles Deleuze e Félix Guattari (1995). Assim, pode-se aduzir que o rizoma “[...] não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes de direções moveáveis. Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda dimensões, sem sujeito nem objeto [...]. Oposto a uma estrutura [...]” (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p. 32).

De acordo com o filósofo francês Pierre Lévy (2000, p. 256), o ciberespaço é um campo onde o conhecimento, a técnica e a organização da sociedade contemporânea estão alicerçados. Configura-se como um espaço primordial de interações humanas, expressando-se por meio de uma substância primordial que sedimenta as relações sociais humanas na pós-modernidade, congregando as memórias informatizadas de computadores (ou dispositivos eletrônicos) que foram produzidas por indivíduos virtuais em meios digitais (computadores, *tablets*, *smartphones*, televisores etc.) num ambiente virtualizado. Honorato (2006, p. 32) salienta, quanto à representação do ciberespaço nas relações contemporâneas, que “[...] até pouco tempo, as relações sociais se restringiam ao campo ‘corpo presente’, e hoje esse corpo se desloca, transcende a corporeidade para fundar um plano virtual de encontros”. Nessa perspectiva, para Lévy (2000) e Honorato (2006), a preexistência do corpo físico não é mais majoritária para a definição das relações sociais e humanas. Com o advento do ciberespaço, tais relações são radicalmente modificadas pelos princípios da “ubiquidade” e “não-presença”.

O ciberespaço reinventou o conceito de “comunidade” na medida em que consegue imitar (ou mimetizar) as relações sociais presenciais dentro das dimensões virtuais que ele acolhe em sua infraestrutura rizomática de dados, redes e conexões cibernéticas. O ciberespaço enquanto um espaço virtual tem como propriedade a conversão de indivíduos no conceito de “ciber-cidadãos”, que se interligam e colaboram entre si por meio de *hardwares* de processamento de dados assim como por aplicativos que planejam, organizam, executam e avaliam uma série de demandas inerentes às atividades humanas cotidianas, consolidando formas e vínculos sociais, de modo que se identificam por meio de códigos, matrículas, acessos, permissões e privilégios dentro das redes em que estes “cidadãos virtuais” estão inseridos.

Os movimentos sociais do século XXI, ações coletivas deliberadas que visam à transformação de valores e instituições da sociedade, manifestam-se na e pela internet. O mesmo pode ser dito do movimento ambiental, o movimento das mulheres, vários movimentos pelos direitos humanos, movimentos

de identidade étnica, movimentos religiosos, movimentos nacionalistas e dos defensores/proponentes de uma lista infindável de projetos culturais e causas políticas. (CASTELLS, 2003, p. 114).

O ciberespaço é o produto de uma transição do mundo real, físico, concreto para uma dimensão fluida, imaterial e virtualizada, que tem como essência a simulação do mundo real, com a importação de toda a sua materialidade para a arquitetura digital. Em outras palavras, o homem criou uma estrutura paralela onde a potencialização da produção, disseminação e controle da informação, comunicação e interação rompe com estruturas eminentemente tradicionais, fazendo com que aspectos triviais do mundo físico sejam revestidos de velocidade, integridade, segurança e potência para seus usuários, reconfigurando modelos de criação, produtividade e demandas virtualizadas.

Na verdade, a civilização da tecnologia virtual não apenas cria mais possibilidades de ação, como também se alimenta de si própria, aumentando e acelerando a possibilidade da própria criação virtual. Esse movimento reflexo da tecnologia virtual – a manipulação tecnológica da própria virtualidade – altera o sentido dos controles sociais e políticos, repercutindo nos controles jurídicos. (FERRAZ, 2019, p. 17).

Nessa perspectiva, entende-se que o ciberespaço e as tecnologias digitais fornecidas por ele proporcionam um conjunto significativo de mudanças e transformações sociais, as quais oportunizam aos indivíduos a experimentação de dispositivos de comunicação, interação e informação extremamente velozes, cibernéticos, virtualizados e globalizantes. Assim, com a possibilidade de utilização da infraestrutura integral do ciberespaço (computadores, provedores de acesso, banda larga, fibra ótica, internet, celulares, *tablets*, televisores, *sites*, bancos de dados, aplicativos, redes sociais etc.), os indivíduos admitem a virtualização das relações interpessoais a distância, mediados por tais tecnologias digitais. Isso lhes permite uma concepção de trabalho colaborativo não presencial que propicia o acesso a grandes quantidades de informação e o estabelecimento

de comunicações em tempo real com outras pessoas sem que nem mesmo precisem sair de casa (LEMOS, 2002).

Em março de 2020, a disseminação em progressão geométrica do vírus causador de uma doença com extremo poder de transmissibilidade e de letalidade considerável entre os indivíduos com maiores fatores de risco, comorbidades e vulnerabilidades foi o contexto no qual se estabeleceu a pandemia de covid-19 no mundo e, em especial, no Brasil, com 600 mil mortes até o momento em que este artigo é construído. A OMS estimulou os Estados Nacionais à adoção de medidas severas de saúde pública, visando à desaceleração da propagação viral, estabelecendo como estratégia-base o distanciamento social para dirimir a curva de contaminação. O Brasil seguiu em direção oposta às recomendações da OMS, o que resultou num retardo na efetivação de políticas públicas voltadas para o distanciamento social, amparo econômico aos empreendedores e produção/compra de vacinas.

Diante de um cenário mundial carregado de ineditismo, a OMS passou a recomendar veementemente, como uma das principais medidas preventivas, o distanciamento social, fazendo com que diversos países obrigassem as pessoas a ingressarem na modalidade de quarentena, com determinação expressa de paralisação de todas as atividades não essenciais. A doença provocada pelo coronavírus teve como ponto de partida a cidade de Wuhan, na China. As primeiras investigações médicas indicaram o ponto zero da contaminação viral do SARS-CoV-2 ocorrendo na província chinesa de Hubei, constatando-se a mutação viral na condição de salto do que se convencionou chamar de “salto de espécies”, cuja alteração permite que um vírus tipicamente assentado em animais, em especial morcegos, alcance altas taxas de transmissibilidade em seres humanos. Desse modo, a prática de consumo de animais selvagens, de natureza exótica, por seres humanos, no local em que se iniciou a disseminação, pode ter resultado em efeitos de migração viral para o homem (BELMONTE, 2020).

A pandemia de covid-19, diferente de pandemias que a precederam, teve como principal propriedade a vertiginosa proliferação entre as pessoas, levando os sistemas de saúde de países de diferentes níveis

socioeconômicos, industrialização e organização ao colapso, em pouco tempo, sem dispor de estratégias de atendimento precoce à população e sem condições de produção de anticorpos vacinais por meio de pesquisa. Aliado a isso, deve-se considerar que os efeitos sintomáticos da doença não são apresentados nas fases iniciais da contaminação de pessoas infectadas, o que levou à maximização do risco de contágio, tendo em vista que as pessoas ainda exerciam atividades físicas, laborais e de entretenimento sem tomar conhecimento da atual condição médica, disseminando silenciosamente o vírus tanto em espaços públicos no interior de suas residências.

O denominado Coronavírus provocou uma mobilização (ou melhor, uma desmobilização) nunca antes vista nas últimas quatro décadas da história brasileira. O cenário é de ruas quase vazias, boa parcela do comércio com portas cerradas, serviços limitados, locomoção reduzida, confinamento em residências e muitos contatos com parentes e amigos apenas por meio dos mecanismos da tecnologia (vídeo chamadas, ligações, conversas via aplicativos de reunião remotas). As medidas restritivas do convívio social são duras, associadas a restrições administrativas de variadas ordens, sendo certo que há maior quantidade de atitudes protetivas nos grandes centros, notadamente nas capitais dos estados membros e em municípios com maior quantidade populacional ou vocação para turismo e, por conseguinte, com evidências concretas de se transformarem em focos de propagação do vírus nos casos de aglomerações. (HIRSCH, 2020, p. 83-84).

Em razão deste cenário pandêmico, nenhuma forma de enfrentamento à covid-19 ou estratégia se mostrou mais eficiente do que o isolamento social de blocos populacionais inteiros, de todas as faixas etárias, sobretudo dos maiores de 60 anos, haja vista a observância de maior taxa de mortalidade sobre esta camada populacional. Tal medida de distanciamento social foi imposta pelos governos estaduais e municipais para restringir (ou limitar) a capacidade de locomoção das pessoas com o objetivo primordial de achatando a curva de contaminação das pessoas. As medidas impositivas se direcionavam para a manutenção de pessoas

em suas residências, sem que tivessem a possibilidade nem mesmo de visitar amigos e familiares em suas respectivas casas.

Em caráter suplementar, os locais tradicionais de aglomeração de pessoas, a exemplo de bares, restaurantes, espaços de entretenimento, *shopping centers*, centros de convenções, estádios de futebol, eventos científicos, e qualquer forma de densificação de pessoas em espaços desproporcionais ao público também sofreram severas restrições, o que contribuiu potencialmente para o êxito das medidas assecuratórias de proteção, contenção e preservação da saúde coletiva, principalmente daquelas pessoas com fatores de risco de contaminação e morte ou de saúde debilitada por comorbidades.

Com o estabelecimento e a consolidação dos efeitos imediatos da covid-19 no Brasil, foi necessário que alguns segmentos sociais se adequassem às condições impostas pelo distanciamento social, principalmente no sentido de responder aos questionamentos relacionados com as formas de manutenção das atividades administrativas vinculadas às instituições públicas de ensino superior. Nesse sentido, apesar de a paralisação das atividades presenciais não essenciais corresponder a uma das estratégias mais contundentes para a contenção da disseminação da covid-19, no Brasil, foi necessário implementar um conjunto de medidas administrativas, no âmbito da concepção de gestão universitária, para que as demandas acadêmicas dos cursos de graduação pudessem ser cumpridas integralmente.

Mesmo considerando que as medidas sanitárias de controle da disseminação do vírus passariam a incluir a suspensão das atividades universitárias dos cursos de graduação, as demandas não cessaram, levando a administração superior pública a adotar protocolos emergenciais para manter as relações de direito público entre servidores e a comunidade interna e externa de modo geral.

De acordo com apontamentos da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), a pandemia do coronavírus interrompeu as atividades presenciais de 91% dos estudantes no mundo. Em abril de 2020, as agências reguladoras emitiam pareceres e projeções no sentido de estabelecer a duração da pandemia, que, segundo os estudos,

não seria superior a 90 dias. No entanto, como é de conhecimento geral, o alargamento do período de quarentena em todos os países do mundo, com medidas rígidas de distanciamento social, evoluiu a padrões de contenção sanitária ainda mais severos, a exemplo do *lockdown*.⁴ Assim, o discurso passou a ser direcionado para o retorno controlado das atividades presenciais, de modo intermitente, com garantia da minimização dos riscos de contágio da população e, consequentemente, da proteção aos estudantes e técnicos que retornariam às rotinas estudantis estipuladas em calendários acadêmicos próprios (KISSLER, 2020). A tentativa de retorno às atividades presenciais não ocorreu de forma satisfatória, e medidas alternativas foram tomadas para lidar com o distanciamento social de alunos e servidores de suas atividades funcionais habituais.

No Brasil, após a declaração governamental de emergência em saúde pública provocada pela alta taxa de contágio e óbitos ocasionados pelo novo coronavírus, foi instituído o Comitê Operativo de Emergência do Ministério da Educação (COE-MEC). Com a instalação deste comitê, foram publicadas as portarias nº 343/2020 e a medida provisória nº 934/2020, as quais autorizariam, em território nacional, a substituição de aulas presenciais por ensino mediado por tecnologias digitais, com algumas exceções. Em igual perspectiva, para dar suporte à implantação de atividades presenciais de ensino de graduação, foi adotada, no âmbito da gestão universitária nas instituições de ensino superior (IES), a possibilidade da execução de atividades laborais por meio do teletrabalho.

Em 2020, com a publicação da declaração de emergência em saúde pública de importância internacional por parte da OMS, os estados passaram a adotar protocolos diversos para a regulação de atividades administrativas no âmbito da gestão universitária, tanto do ponto de vista do ensino de graduação como das atividades técnico-administrativas. No estado da Bahia, foram adotados alguns protocolos nesse sentido, os quais

⁴ No início de abril de 2020, um total aproximado de 3,9 bilhões de pessoas em todo o mundo estavam sob algum tipo de *lockdown*. No final de abril, cerca de 300 milhões de pessoas estavam em *lockdown* em países da Europa, enquanto cerca de 200 milhões de pessoas estavam em *lockdown* na América Latina. Quase 300 milhões de pessoas estavam sob alguma forma de *lockdown* nos Estados Unidos e 1,3 bilhão, na Índia.

se estenderam às Universidades Estaduais Baianas (UEBAs), baseadas em legislações federais preexistentes e recém-publicadas, à época, sobre a covid-19, utilizando-as como substância normativa para a adoção de protocolos setoriais, em especial na UNEB, no período da pandemia, referente ao recorte temporal de março de 2020 a dezembro de 2021, período que corresponde ao escopo cronológico deste artigo.

COVID-19, GESTÃO UNIVERSITÁRIA E MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA NA UNEB

A UNEB, seguindo os protocolos e orientações adotados por diversas instituições de âmbito nacional e internacional, avançou no sentido da proteção e preservação da saúde da comunidade acadêmica (discentes, técnicos e professores). De modo geral, e em caráter secundário, a UNEB preservou a comunidade externa, com a publicação de diversas portarias, resoluções e instruções normativas com o intuito de adequar suas ações administrativas e pedagógicas ao novo cenário, provocado pela covid-19, em função de um conjunto de pesquisas realizadas no campo das ciências da saúde, sociais e humanas, buscando respostas de enfrentamento à situação emergencial.

Ressalte-se que a UNEB é instituição de nível superior que tem uma estrutura funcional, administrativa e pedagógica com capilaridade representativa em todas as regiões do estado da Bahia, contando com 29 departamentos em 24 cidades baianas, com uma comunidade de aproximadamente 30 mil pessoas entre alunos, professores e técnicos. Em todas as publicações normativas da instituição, a garantia de medidas assecuratórias de prevenção, preservação e manutenção da saúde pode ser observada e traduzida como uma das diretrizes de segurança e bem-estar de sua população universitária.

A primeira medida tomada pela Universidade do Estado da Bahia foi a publicação da Resolução do Conselho Universitário nº 1.406/2020,

em caráter emergencial, regulamentando o Plano de Ação para o enfrentamento da pandemia de covid-19 no âmbito da UNEB (BAHIA, 2020a). O Conselho Universitário (CONSU) é o órgão máximo de deliberação, ao qual compete formular, com prioridade, a política universitária, definir as práticas gerais da área acadêmica e administrativa, e atuar como instância revisora, em grau de recurso, das deliberações relativas ao âmbito da sua competência (CONSU, 2011, p. 9). A publicação dessa resolução foi realizada em 19 de março de 2020, no *Diário Oficial do Estado da Bahia*, e seu objetivo prioritário – e máximo – era impedir a propagação e o contágio da covid-19 no âmbito da UNEB, demonstrando preocupação com a população universitária em razão da rápida disseminação do coronavírus. Em 19 de março de 2020, o Brasil já registrava 249 casos de pessoas infectadas e 3 óbitos.

O plano de enfrentamento de pandemias da UNEB teve como finalidade a consolidação de protocolos de orientação à comunidade acadêmica, em estrita confluência de procedimentos com as normas municipais, estaduais e federais. Vale ressaltar que, por sua natureza de multicampia, a UNEB adotou alguns procedimentos diferentes em determinadas cidades, por força dos protocolos e normativas específicos seguidos por municípios diferentes (a exemplo de Valença, Paulo Afonso, Juazeiro, Alagoinhas, Ipiaú, Caetité, Serrinha etc.), que, por sua autonomia administrativa, programaram medidas próprias, não obstante rígidas, em relação aos protocolos federais e da OMS.

A medida mais contundente da Universidade do Estado da Bahia, no teor da Resolução CONSU nº 1.406/2020, foi a determinação pela suspensão do funcionamento das atividades administrativas presenciais no âmbito da UNEB. A medida mais drástica foi necessária em razão da progressão geométrica da taxa de contaminação da população baiana. A rigorosidade normativa se vê no artigo 9º desta resolução, que determina, em caráter imediato, o encerramento de todas as atividades letivas presenciais de graduação, pós-graduação e extensão no âmbito da UNEB com efeito retroativo a 16 de março de 2020 (BAHIA, 2020a). Na possibilidade de manutenção das aulas, os servidores (professores, técnicos e analistas)

pertencentes a algum grupo de risco seriam mais expostos. O artigo 4º assim estabelece, a saber:

Determinar a suspensão do funcionamento das atividades administrativas presenciais no âmbito da UNEB: §1º. O funcionamento administrativo UNEB será mantido mediante trabalho remoto tendo como o instrumento norteador os planos de atividades desenvolvidas pelas chefias das áreas acadêmicas e administrativas. §2º. Os servidores da UNEB, pertencentes a um dos grupos de risco, deverão obrigatoriamente executar suas atividades remotamente. §3º. Os servidores com sintomas de problemas respiratórios (febre, tosse, coriza, dor na garganta, congestão nasal, falta de ar, dentre outros) devem ficar afastados das suas atividades na universidade, enquanto perdurarem os sintomas. §4º. Os setores que necessitem permanecer abertos, a exemplo do Serviço Médico (SMOS), biotérios, manutenção de animais, irrigação de cultivares, experimentos em andamento e similares deverão funcionar em sistema de revezamento, garantindo o atendimento as demandas institucionais e à comunidade. (BAHIA, 2020a, p. 2).

O entendimento do CONSU a partir da resolução nº 1.406/2020 é a possibilidade de desenvolvimento de atividades administrativas por meio de trabalho remoto. Não se trata de uma inovação normativa no ordenamento jurídico brasileiro, considerando que a lei nº 13.467, de 11 de novembro de 2017, já traz a normatização do regime jurídico do teletrabalho. A própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), alterada pela lei nº 12.551/2011, traz em seu texto a previsão legal para o estabelecimento do teletrabalho, conforme excerto:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (BRASIL, [2021]).

Apesar de não existir um Plano de Trabalho específico para o desenvolvimento de atividades remotas, a Universidade do Estado da Bahia possui toda a infraestrutura lógica necessária para a realização de demandas por meio do teletrabalho⁵, por força do suporte técnico oferecido pelo ciberespaço através das ferramentas digitais que podem ser oferecidas em caráter de *home office*.

As principais vantagens aos trabalhadores apontadas na realização do teletrabalho dizem respeito à flexibilização da jornada de trabalho; à organização do tempo de modo a melhor conciliar demandas sociais, familiares, laborais e de lazer; à economia de tempo com transporte casa-trabalho; e à autonomia para organização do modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao tempo. Já as principais vantagens apontadas quanto às organizações ou empresas são a redução de custos com espaço físico, equipamentos e manutenção; o aumento da produtividade; a diminuição do absenteísmo; e a retenção de talentos. Já do ponto de vista da comunidade, apontam-se como vantagens do teletrabalho a diminuição da circulação de automóveis nos mesmos horários; a diminuição da poluição urbana; o desenvolvimento não centralizado das cidades; e o maior desenvolvimento das TIC. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 156).

Outra medida contundente da Resolução CONSU nº 1.406/2020 foi a suspensão da matrícula de estudantes neófitos e veteranos, no âmbito da UNEB, assim como a interrupção dos processos administrativos de análise por parte da comissão de validação de cotas (BAHIA, 2020a). Considerando as regras de distanciamento social para a contenção da disseminação do vírus, foram suspensas todas as atividades acadêmicas, agendadas ou não, tais como congressos, palestras, ações recreativas, feiras, exposições, apresentação de trabalhos de conclusão de curso, seminários de estágios, apresentação de pesquisas e atividades similares que envolvessem a densificação de pessoas em setores, departamentos e áreas livres da universidade.

⁵ Acrescente-se às disposições normativas relacionadas ao teletrabalho o decreto nº 19.528, de 16 de março de 2020, expedido pelo governador do Estado da Bahia, Rui Costa, que instituiu, no âmbito do poder executivo estadual, o trabalho remoto, na forma que indica, e dá outras providências.

A Universidade do Estado da Bahia, mesmo sem consolidar uma normativa – CONSU ou Conselho Superior de Ensino, Pesquisa, Extensão (CONSEPE)⁶ – elencando todas as diretrizes relacionadas com trabalho remoto, já possuía toda a infraestrutura (dados e redes) para oferecer para os servidores condições para a realização do teletrabalho. Em primeira instância, a Universidade do Estado da Bahia possui servidores centrais que mantêm a informação digital organizada e protegida por *backup*. Além do mais, possui sistema similar ao Protocolo FTP (File Transfer Protocol), conhecido como Protocolo de Transferência de Arquivos.

Com o objetivo de orientar os procedimentos acadêmicos e administrativos, a Reitoria da UNEB criou uma Comissão, composta por profissionais da saúde e de representantes da gestão, com a finalidade de acompanhar e orientar as condutas institucionais, relativas à pandemia da Covid-19, no âmbito da UNEB. Nessa linha estratégica, a UNEB disponibilizou, prioritariamente, a plataforma Microsoft Teams para a comunidade universitária, como instrumental para a realização de atividades acadêmicas e administrativas online. [...] aborda o uso da tecnologia da informação e comunicação, na UNEB, considerando-se que suas atividades foram concebidas, essencialmente, no modelo presencial e que as TICs viabilizam o funcionamento remoto de algumas atividades. (ARAÚJO; PIMENTA; FARIAS, 2020, p. 586).

Na visão de Araújo, Pimenta e Farias (2020), a UNEB já havia mapeado seus processos administrativos prioritários, em caráter físico e presencial. As tecnologias digitais, no âmbito da UNEB, viabilizaram o funcionamento remoto de algumas atividades, considerando todas aquelas em que há previsão regimental e que seguem disposições normativas em resoluções, portarias e instruções.

Uma importante inovação normativa trazida pela Universidade do Estado da Bahia foi a publicação da resolução CONSU nº 1.407/2020,

⁶ Ao CONSEPE, órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções indissociáveis nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com os órgãos de administração superior e setorial da Universidade.

que estabelece, em caráter excepcional, normas referentes à outorga de grau por mediação tecnológica, alternativamente às sessões presenciais, aos alunos concluintes dos cursos de graduação da universidade, durante o período de pandemia da covid-19 (BAHIA, 2020b). Ressalte-se que a resolução CONSU nº 1.406/2020 já previa a possibilidade de realização de outorga de grau individualizada desde que apresentada exposição de motivos ou que representasse perigo de dano material ao discente em caso de posse de concurso público ou determinação judicial (BAHIA, 2020a).

Nesse sentido, a resolução CONSU nº 1.407/2020 reconhece a relevância do teletrabalho desenvolvido pelos servidores técnico-administrativos vinculados aos Protocolos Setoriais, Coordenações Acadêmicas e Secretarias de Colegiados de Cursos, assim como legitima a prática inovadora de validar a integralização curricular dos discentes concluintes de curso, por mediação tecnológica, sobretudo com a utilização da plataforma digital Microsoft Teams (BAHIA, 2020b). Para todos os efeitos, a integralização curricular dos discentes concluintes aptos à outorga de grau continua sendo regida pelas disposições normativas da resolução CONSU nº 966/2013.

O documento mais robusto elaborado pela Universidade do Estado da Bahia consta do texto da resolução CONSU nº 1.423, de 13 de agosto de 2020, que aprovou os documentos referenciais concernentes às ações acadêmicas e gestão de pessoas e procedimentos administrativos em função do estado de calamidade pública decorrente da pandemia da covid-19, no âmbito da UNEB (BAHIA, 2020c). Esta resolução apresenta um número expressivo de diretrizes que balizaram a realização de atividades acadêmicas em caráter excepcional. Os elementos principais dela giram em torno do estrito cumprimento dos protocolos sanitários de acordo com a comissão Covid-19-UNEB e o comitê de biossegurança da universidade.⁷ A diretriz que chama a atenção é a segunda, que, por sua relevância, segue em excerto, a saber:

⁷ De acordo com o artigo 1º da resolução normativa CONSU nº 1.424/2020, o comitê de biossegurança é uma instância colegiada multidisciplinar de caráter consultivo e deliberativo, vinculado à Reitoria, com a finalidade de prestar apoio técnico-científico de assessoramento no estabelecimento de ações para a implantação e/ou manutenção da biossegurança em atividades acadêmicas e administrativas, desenvolvidas no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) (BAHIA, 2020d).

Regulamentação do trabalho remoto, em caráter temporário, e reorientação das rotinas dos serviços e procedimentos internos, observando condições de realização do trabalho, os recursos de tecnologia da informação disponíveis, responsabilidades e registros de planejamento de forma a respaldar documentalmente os servidores e garantir a segurança jurídica da Instituição nas atividades acadêmicas e administrativas, através de resolução própria. (BAHIA, 2020c, p. 4).

Incontestável o êxito da universidade neste aspecto. A regulamentação do trabalho remoto na UNEB foi possível, em sua inteireza, por conta do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que se reconhece como um *software* livre que tem como objetivo a virtualização de processos administrativos a partir das ferramentas digitais oportunizadas pelo ciberespaço. Um dos requisitos mais relevantes do SEI é a agilidade de tramitação de processos administrativos, assim como seu controle e segurança nas informações. Se a pandemia da covid-19 ocorresse no período anterior à implantação do SEI no estado da Bahia, e consequentemente na UNEB, a possibilidade de gerenciamento de demandas administrativas a distância, na pandemia, seria mitigada, pois, sem a virtualização dos processos administrativos e sem a facilidade da livre destinação de demandas aos setores da universidade, a tramitação de requerimentos administrativos, demandas judiciais ou até mesmo um simples memorando ou ofício circular poderia se transformar num transtorno.

Na área de gestão e desenvolvimento de pessoas, é perceptível a utilização das TICs, como mediação tecnológica, na tramitação de processos administrativos e na estratégia de formação. Ao implantar o trabalho remoto, a UNEB estabeleceu estratégias de continuidade do trabalho, no que se refere à folha de pagamento e no atendimento aos requerimentos dos servidores. Essas ações foram viabilizadas pelo Sistema Eletrônico de Informação (SEI) e pelo RH Bahia, sistemas responsáveis, respectivamente, pela tramitação de processos e pela sistematização de gestão de pessoas, no Estado da Bahia, fundamentados em recursos de alta tecnologia. Na UNEB, esses sistemas foram instalados, através do acesso

pela Virtual Private Network (Rede Virtual Privada) (VPN UNEB), permitindo aos servidores acessá-lo em seus computadores pessoais, de modo a garantir o trabalho remoto, numa tentativa de minimizar os impactos da pandemia, na área de gestão de pessoas. Por outro lado, essa sistemática modificou a modalidade de avaliação dos servidores, ao priorizar a qualidade da execução das demandas. Em contrapartida, o emprego das TICs favorece a continuidade do aperfeiçoamento e qualificação. (ARAÚJO; PIMENTA; FARIAS, 2020, p. 588).

Uma diretriz que trouxe inovação à gestão universitária da UNEB foi a de número cinco da resolução CONSU nº 1.423/2020, que trata sobre conectividade por meio de ferramentas digitais no ciberespaço; a proposta desta diretriz é fornecer

Conectividade (equipamento e conexão à Internet) para todos os docentes, estudantes e servidores técnico-administrativos, para realização de atividades acadêmicas não presenciais com uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), através da ampliação das políticas de gestão administrativa, de ações afirmativas e de assistência estudantil. (BAHIA, 2020c, p. 5).

Como forma de regulamentação desta diretriz, foi aprovada a resolução CONSU nº 1.430/2020, que autoriza o retorno das atividades de ensino por mediação tecnológica nos cursos de graduação presencial, no âmbito da UNEB (BAHIA, 2020d).

Em linhas gerais, percebe-se que a integração dos sistemas lógicos da Universidade do Estado da Bahia deu conta das demandas administrativas em caráter de mediação tecnológica, principalmente para os processos finalísticos,⁸ em especial aqueles cujo postulante é o discente de graduação. Nesse sentido, os protocolos setoriais foram fundamentais para a sistematização de processos virtuais que foram acolhidos na unidade e remetidos

⁸ A estratégia utilizada para implantação do SEI nos órgãos do estado envolveu a utilização de três importantes conceitos, dos quais se destaca o Grupo de Processo, que compreende a disposição dos processos entre sistêmicos e finalísticos. São processos sistêmicos aqueles comuns a todos os órgãos do estado, e processos finalísticos aqueles que possuem vinculação com a finalidade de cada órgão.

aos setores que vão analisar as demandas pontuadas. O processo de agregação das tecnologias integrais disponibilizadas pelo ciberespaço foi, paulatinamente, se integrando à rotina administrativa dos servidores, sobretudo daqueles com maior fluxo de encaminhamentos e maior volume de dados para tramitação de demandas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A confluência entre o ciberespaço, as tecnologias digitais de informação e comunicação e as proposições normativas da Universidade do Estado da Bahia durante a pandemia da covid-19, mais precisamente entre abril de 2020 e dezembro de 2021, refletiu avanços estruturais para a integração do processo de tecnologia de informação referente à tramitação de processos administrativos virtualizados dos setores, unidades e órgãos da universidade.

A pandemia do novo coronavírus modificou as competências de trabalho administrativo para a gestão universitária de forma substancial. Novas alternativas e soluções passaram a ocupar a pauta dos gestores universitários a fim de balizar novos modelos de gestão para os cursos de graduação em caráter de mediação tecnológica durante a pandemia. Caberá análise de novos métodos de pesquisa para averiguar como os processos administrativos virtualizados são eficazes neste tipo de situação pandêmica.

Obviamente que qualquer gestor universitário precisa de dados confiáveis a respeito da condição de oferta de ensino em consonância com a capacidade e suficiência dos sistemas integrados que oferecem ferramentas digitais para tramitação dos processos administrativos prioritários da universidade. A partir dos resultados apresentados, em caráter exploratório, percebe-se que as tecnologias digitais emprestadas pela infraestrutura do ciberespaço foram fundamentais para o desenvolvimento de atividades acadêmicas e administrativas no âmbito da UNEB, tanto no Plano

Extraordinário de Oferta (PEO) quanto no Semestre Letivo Especial (SLE), 2020 e 2021, respectivamente.

A crise da covid-19 exigiu da UNEB um conjunto de medidas emergenciais para equiparar sua infraestrutura lógica aos desafios impostos pelas dificuldades que surgiram com a pandemia. Deve-se ressaltar que o engajamento dos servidores técnico-administrativos foi essencial para a consolidação e êxito do trabalho remoto, tendo em vista o número baixíssimo de ocorrências assim como a forma horizontal em que os processos tramitaram dentro das unidades e setores, com observância aos prazos regimentais e normativos inerentes ao direito administrativo interno da universidade. A implementação do modelo institucional de mediação tecnológica deve ser utilizada para melhorar a condição de oferta de ensino, otimizando o processo formativo dos discentes, aumentando a qualidade de instrução, apreciação e decisão sobre os requerimentos administrativos, a fim de permitir à UNEB cumprir seu papel social, enquanto instituição promotora e construtora de conhecimentos historicamente acumulados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Auxiliadora Maria da Silva; PIMENTA, Lídia Boaventura; FARIAS, Silvana Caffé. A educação superior na pandemia: gestão e mediação tecnológica. *Revista Fontes Documentais*, Aracaju, v. 3, Edição Especial: MEDINFOR VINTE, p. 583-590, 2020.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Conselho Universitário (CONSU). Resolução CONSU nº 1.406/2020. Regulamenta o Plano de Ação para o enfrentamento a pandemia COVID-19, no âmbito da UNEB. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: Salvador, p. 29, 19 mar. 2020a. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/1406-consu-Plano-de-A%C3%A7%C3%A3o-UNEB-para-enfrentamento-ao-COVID-19.pdf>. Acesso em: 15. jan. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Conselho Universitário (CONSU). Resolução CONSU nº 1.407/2020. Estabelecer,

em caráter excepcional, normas referentes à Outorga de Grau por mediação tecnológica, alternativamente às sessões presenciais, aos alunos concluintes dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia, durante o período de Pandemia da COVID-19. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: seção 2, Salvador, 12 maio 2020b. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/05/1407-consu-Outorga-de-grau-1.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Conselho Universitário (CONSU). Resolução CONSU nº 1.423/2020. Aprova os Documentos Referenciais concernente às ações acadêmicas e gestão de pessoas e procedimentos administrativos em função do estado de calamidade pública decorrente da Pandemia COVID-19, no âmbito da UNEB. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: seção 2, Salvador, 13 ago. 2020c. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/08/Res.-CONSU-1423-Documentos-Referenciais-Acad.-e-Adm-@oficial.pdf>. Acesso em: 15. jan. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Conselho Universitário (CONSU). Resolução CONSU nº 1.424/2020. Aprova a criação e implantação do Comitê de Biossegurança da UNEB, e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: seção 2, Salvador, p. 26, 3 out. 2020d. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/08/Res.-CONSU-1423-Documentos-Referenciais-Acad.-e-Adm-@oficial.pdf>. Acesso em: 15. jan. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Conselho Universitário (CONSU). Resolução CONSU nº 1.430/2020. Autoriza o retorno das atividades de Ensino por mediação tecnológica nos Cursos de Graduação presencial, no âmbito da UNEB. *Diário Oficial do Estado da Bahia*: seção 2, Salvador, 9 out. 2020e. Disponível em: <https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/10/1430-consu-Res.-in%C3%ADcio-das-aulas-gradua%C3%A7%C3%A3o-presencial-por-MT.pdf>. Acesso em: 16. jan. 2021.

BELMONTE, Alexandre Agra; MARTINEZ, Luciano; MARANHÃO, Ney. *Direito do Trabalho na crise do COVID-19*. Salvador: JusPodivm, 2020.

BRASIL. *Lei n. 12.551, de 15 de dezembro de 2011*. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei

nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 14. jan. 2021.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: A CASTELLS, Manuel. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. p. 119-208.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

FERRAZ JÚNIOR, Tércio Sampaio. *Introdução ao estudo do Direito: técnica, dominação, decisão*. 11. ed. rev. atual. ampl. São Paulo: GEN/Atlas, 2019.

HIRSCH, Fábio Periandro de Almeida. O dever fundamental de fraternidade e a pandemia. In: BAHIA, Saulo José Casali. *Direitos e deveres fundamentais em tempos de coronavírus*. São Paulo: Iasp, 2020. p. 83-104.

HONORATO, Eduardo Jorge Sant'Ana. Comunidade Virtual Orkut: uma análise psicossocial. In: PRADO, Oliver Zancul; FORTIM, Ivelise; COSENTINO, Leonardo. *Psicologia e informática: produções do III Psicoinfo e II Jornada do NPPI*. São Paulo: Conselho Regional de Psicologia de São Paulo, 2006. p. 31-47.

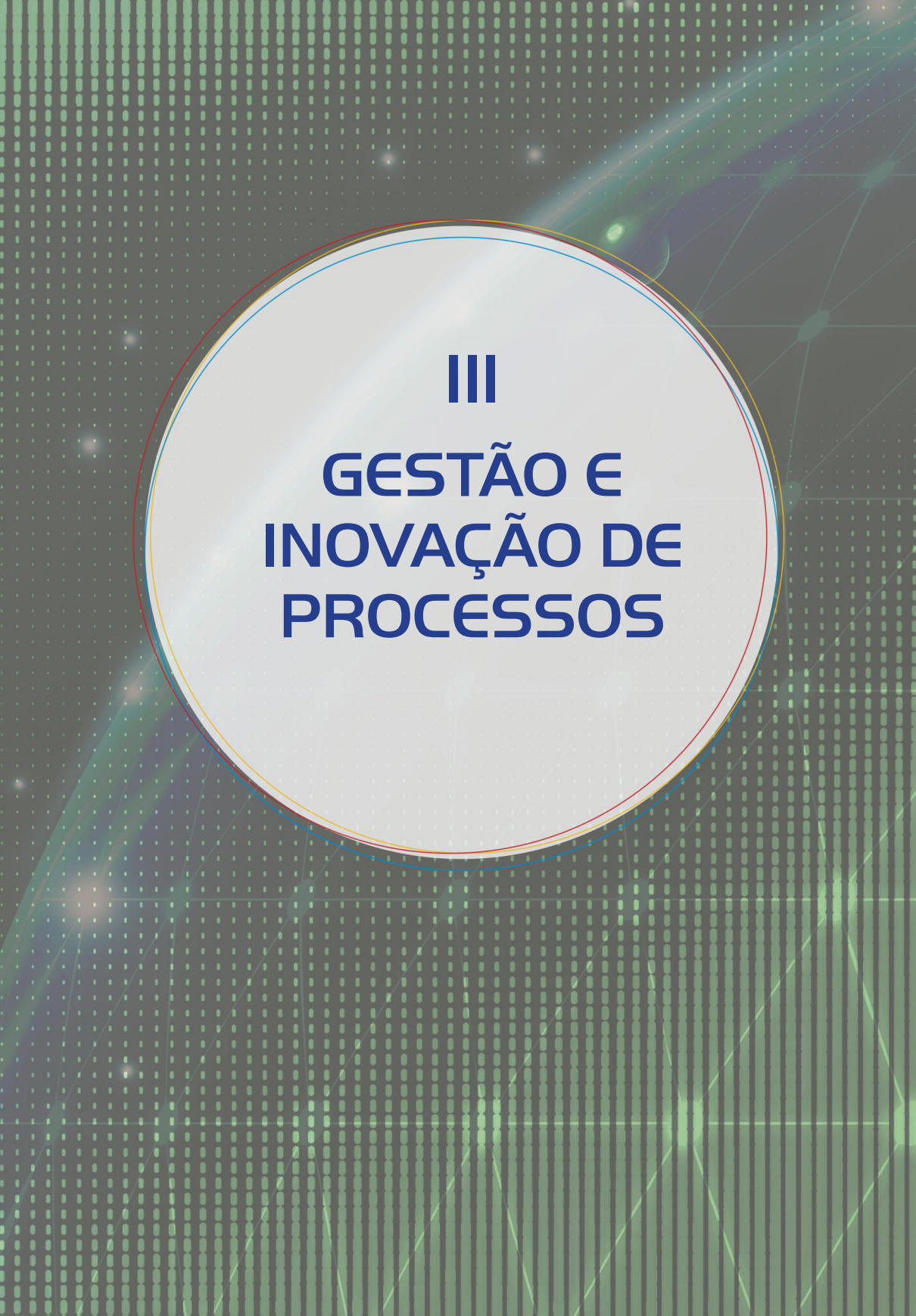
KISSLER, Stephen *et al.* Projecting the Transmission Dynamics of SARS-CoV-2 through the Postpandemic Period. *Science*, Washington DC, v. 368, n. 6.493, p. 860-868, may 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1126/science.abb5793>. Acesso em: 13 jan. 2021.

LEMONS, André. Aspectos da cibercultura: vida social nas redes telemáticas. In: PRADO, José Luiz Aidar (org.). *Crítica das práticas midiáticas: da sociedade de massas às ciberculturas*. São Paulo: Hacker, 2002. p. 112-129.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier.
O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018.

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. *Revista Científica Informação*, Brasília, DF, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000.



III

GESTÃO E INOVAÇÃO DE PROCESSOS



POLÍTICA PÚBLICA PROGRAMA MAIS FUTURO DE BOLSA AUXÍLIO: UMA EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO NA UNEB

Maristela Maria Alves da Silva

O texto se configura como relato analítico de experiência no contexto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) através da Pró-reitoria de Assistência Estudantil (Praes/UNEB) frente à implantação do Programa Mais Futuro de Bolsa Auxílio do Governo da Bahia, voltado ao atendimento dos discentes da graduação das quatro universidades estaduais. A implantação de políticas públicas exige, para além da boa articulação e interesse entre os órgãos envolvidos na agenda e formulação, o desprendimento dos servidores que atuam, sobretudo, na linha de frente para materializar a fase de implementação. Assim, busca-se a garantia satisfatória conjugada entre aquilo que se planeja e o que de fato se consubstancia, considerando o grande número de variáveis entre a idealização e a prática. O texto levantará alguns aspectos observados durante a implementação da política na UNEB, objetivando destacar aspectos exitosos e suscetibilidades nesta fase.

Neste sentido, é preciso considerar que os estudos teóricos quanto à implementação de políticas públicas no Brasil têm sido desenvolvidos mais recentemente, como se destaca: “Este campo, que já tem mais de quatro décadas internacionalmente, tem ganhado força no Brasil apenas a partir dos anos 2010” (LOTTA, 2018, p. 7). E, a este contexto, importa acrescentar a ideia de que os estudos foram também impulsionados em virtude das diretrizes da Constituição de 1988, pois matérias novas foram introduzidas na Carta Magna e geraram novos desafios aos gestores de pastas públicas. Destaque-se que Teixeira (2002) já havia observado que a Constituição

atual prima por temas, como a assistência social, pois se conecta o denominado bem-estar social e a luta contra a pobreza através da própria política econômica, donde os responsáveis em materializar as políticas devem voltar suas metas e ações por meio de suporte às demandas que envolvem: família, maternidade, infância, velhice, pessoas com deficiência, etc.

Importante acrescentar que, ao se implantar políticas públicas:

Quanto à natureza ou grau da intervenção: a) estrutural – buscam interferir em relações estruturais como renda, emprego, propriedade etc. b) conjuntural ou emergencial – objetivam amainar uma situação temporária, imediata. Quanto à abrangência dos possíveis benefícios: a) universais – para todos os cidadãos b) segmentais – para um segmento da população, caracterizado por um fator determinado (idade, condição física, gênero etc.) c) fragmentadas – destinadas a grupos sociais dentro de cada segmento. Quanto aos impactos que podem causar aos beneficiários, ou ao seu papel nas relações sociais: a) distributivas – visam distribuir benefícios individuais; costumam ser instrumentalizadas pelo clientelismo; b) redistributivas – visam redistribuir recursos entre os grupos sociais: buscando ceteris paribus equidade, retiram recursos de um grupo para beneficiar outros, o que provoca conflitos; c) regulatória – visam definir regras e procedimentos que regulem comportamento dos atores para atender interesses gerais da sociedade; não visariam benefícios imediatos para qualquer grupo. (TEIXEIRA, 2002, p. 3).

Desta forma, a necessidade de se pensar em como criar modelos para materializar tais políticas nas instituições e para que estas venham a atingir as naturezas das demandas implicava debruçar um olhar sobre os estudos teóricos. Em geral, tal entendimento pode ser observado neste destaque:

Falando mais especificamente sobre as análises a respeito da fase de implementação, elas têm sido historicamente desenvolvidas com base em elementos teóricos e metodológicos provindos da administração pública e da ciência política, embora tenha inspirações no Direito e na Sociologia. (LOTTA, 2018, p. 13).

Reforça-se que, com o alto nível de complexidade das pastas que envolvem atualmente as políticas públicas, a transversalidade da troca de conhecimento em inúmeras áreas é essencial, impactando, neste sentido, na própria formação de servidores do quadro técnico, implicando um crescimento institucional, ampliando, *grosso modo*, o valor intelectual.

Já os dados que serão apresentados a respeito do Programa Mais Futuro executado na UNEB, durante período específico, consubstanciam os resultados da análise do estudo de caso. Sendo assim, exploraremos, a partir de uma experiência prática, a execução da fase de implementação em comparação aos conceitos teóricos aqui citados. Portanto, os gestores poderão avaliar a possibilidade de aplicação de novos remédios para ajustes a problemas específicos destacados no trabalho, acompanhando as observações quanto à análise da construção no que tange à etapa de implementação na UNEB.

Por isso, as demandas estruturadas previamente pelos estudantes, elencadas via fóruns, seminários estudantis, bem como demandas de naturezas subjetivas formalizadas em processos, consubstanciam a base documental deste trabalho, sendo assim referendadas ao longo do texto, pois ajudaram a promover a formação da agenda da política pública à formulação do programa em si e sua implementação na UNEB.

Neste sentido, este trabalho parte da experiência adquirida pela autora na gestão universitária durante o período 2016 a 2019 junto ao Programa de Bolsa Auxílio do Governo do Estado da Bahia, em atendimento aos discentes que se encontravam em vulneração socioeconômica e precisavam de aporte financeiro para garantir a permanência em seus respectivos cursos de graduação ofertados nas quatro universidades estaduais da Bahia. Assim, é uma produção de natureza empírica, traçando dados qualitativos, quantitativos, partindo da experiência de um estudo de caso, cujo interesse estratégico pelo programa perpassa pela consolidação da própria atividade fim das instituições de ensino superior (IES) e garantia de suporte à permanência, em alinhamento a uma política de equidade.

O texto foi organizado através de quatro destaques, acrescidos desta introdução e considerações finais. No primeiro destaque, uma breve consideração histórica perfilada com as fases da política pública, denominadas: agenda e formulação. Já o segundo destaque trata da fase de implementação do programa, focado especificamente em uma das quatro IES, neste caso, a UNEB. O terceiro destaque é um breve panorama dos resultados atingidos nos anos 2017 e 2018, acrescido de outros detalhamentos relativos aos resultados do ano de 2019, bem como dados atingidos relativos ao número de beneficiados do programa no ano de 2020 em decorrência da pandemia de covid-19. O quarto e último destaque traça uma relação com os modelos federais de análise e acompanhamento de políticas públicas e é seguido das considerações finais. Tudo na expectativa de estimular a análise de políticas públicas, difundindo ações significativas a partir de trabalhos realizados.

Assim, este trabalho tem por objetivo, em linhas gerais, ressaltar que políticas públicas têm métodos nas suas construções e podem ser avaliadas a partir da estruturação e execução de cada etapa. No caso em questão, utilizando uma análise via modelo lógico. Aqui, concentrada na etapa de implementação, considerando a possibilidade de que se gere suporte para análises e ajustes condizentes. Assim, tem-se a expectativa de apresentar possíveis aspectos positivos, negativos ou desvios na política com base na experiência da UNEB.

O HISTÓRICO DA AGENDA COM INÍCIO DA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE BOLSA AUXÍLIO NO ESTADO DA BAHIA: PROGRAMA MAIS FUTURO

A luta histórica estudantil por melhores condições de assistência e permanência dos discentes nas instituições de ensino superior na Bahia, sobretudo daqueles em estado de vulneração socioeconômica, bem como por reparação social em relação ao acesso ao ensino superior, que em parte também é reconhecida na luta de cotas para categorias indígenas, quilombolas e negros, remonta há alguns anos. Em 2011, foi organizado

pelas quatro universidades estaduais da Bahia o I Fórum de Assistência Estudantil das Universidades Estaduais da Bahia, doravante denominado: I Fórum das UEBA. Assim, a partir do ano de 2012, foi possível observar que estudantes e gestores universitários buscaram validar as pautas de assistência estudantil das UEBA, configurando-as em agenda da política de assistência e permanência estudantil num debate constante, reformulando-as através de movimentos anuais por meio de: encontro das casas de estudantes, seminários de assistência e permanência estudantil, outros fóruns de assistência estudantil etc. Esses movimentos implicaram a busca de tratativas para um posicionamento formal via parceria com a Secretaria da Educação do Estado da Bahia, para que houvesse reconhecimento e acolhimento das demandas estudantis frente às realidades apresentadas, com a expectativa de pactuar a construção de agenda em favor de uma política pública de assistência e permanência em atenção aos estudantes das UEBA.

Não obstante, tais tratativas com o governo do estado se deram por intermédio de grupo de trabalho com representantes dos órgãos envolvidos, inclusive representantes estudantis, tendo sido convocados também gestores de outras secretarias para produção de proposta, via minuta que se englobasse em um único Programa de Bolsa Auxílio em atendimento aos discentes das quatro universidades estaduais que se encontrassem em comprovado estado de vulneração socioeconômica. Após muitos debates, reuniões, inclusive tendo ocorrido ao longo do processo saídas e substituições de alguns componentes do próprio grupo de trabalho, só no ano de 2016 o programa se configurou na forma do Programa Mais Futuro. Definido como uma ação executiva de governo, está balizado no decreto nº 17.191, de 16 de novembro de 2016, que estipula que a oferta da política aos discentes ocorre através de edital, para execução no ano de 2017, continuando até o momento atual (BAHIA, [2021a]).

Via de regra, as fases para a construção de uma política pública são: agenda, formulação, implementação e resultados, e devem ser entendidas como ciclos, de acordo com Souza (2013, apud LOTTA, 2018, p. 12): “Esse ciclo não condiz necessariamente com a realidade, mas é um relevante

instrumento analítico para entendermos os processos decisórios que fazem parte das políticas públicas”.

No caso do Programa Mais Futuro, observa-se que a fase de formulação viria por muitas vezes entrelaçada com a fase de implementação, refletindo a própria política. Por este processo, ressalta-se o entendimento do estudo numa perspectiva teórica dos anos 1980 denominada *bottom up*, donde se diz que podem estar em mesma fase a formulação e implementação. Teóricos dessa geração são citados no trabalho de Lotta (2018, p. 16):

A implementação é apenas uma parte desse processo e ela também exige decisões. Isso porque nem tudo é passível de ser previsto, controlado ou normatizado. Para esses autores, a análise de políticas públicas deve olhá-las de baixo para cima, tendo como base o que de fato acontece no momento de implementação (analisando, por exemplo, salas de aula, consultórios médicos etc.) (ELMORE, 1979; HJERN; PORTER, 1981; BARRETT, 2004; BARRETT; FUDGE, 1981).

De outra sorte, o programa no estado da Bahia é pioneiro, e, desde sua idealização, previa-se que existiriam vieses e desvios durante a execução, como a respeito da própria linha de negociação, que desafiava a formular um único programa que atendesse quatro instituições de ensino superior, cujas realidades apresentariam muitas divergências, a exemplo dos próprios programas de assistência estudantil, que já eram desenvolvidos em cada uma das IES, o que gerava diferentes *expertises* na área das políticas públicas em assistência estudantil.

Neste contexto, tornou-se oportuno validar pontos partindo-se das convergências e estabelecer um grande diálogo para conciliar uma regulamentação que atendesse cuidadosamente os interesses e demandas apresentados, envolta pela real capacidade de fomento e interesse político. Na prática, alguns aspectos já estariam formatados pelo governo do estado, sobretudo quanto à saída compulsória do programa ao final de três quartos de atingimento do curso, sendo que, neste caso, o beneficiado poderia contar com a possibilidade de migração para um estágio remunerado via edital

de estágio para vagas de discente advindas do Programa de Bolsa Auxílio Mais Futuro, numa perspectiva de alocação, ofertadas através dos próprios órgãos que compõem o governo do estado, incluídas as próprias IES, gerando a possibilidade de experiência prática na formação profissional.

Sobre este aspecto, há de se observar dois desvios considerados pelos formuladores da política: primeiro, o fato de que as vagas ofertadas não teriam tanta capilaridade em comparação à quantidade de cursos, ou seja, o volume de discentes que migrariam do Programa de Bolsa Auxílio para o Programa de Estágio remunerado advindos de um mesmo curso poderia ser demasiado em relação às vagas de estágio – tome-se como exemplo o quantitativo de discentes dos cursos de Engenharia, que, em razão da própria natureza do curso, não teriam ofertas suficientes nos órgãos do estado ao migrarem para a vaga de estágio –; o segundo está vinculado com a própria expectativa do número de saídas compulsórias semestralmente, independente do curso: com um teto de ofertas de vagas anuais de estágio e com um teto de um ano como período mínimo de contrato de estágio, a demanda seria maior que a oferta. Assim, configurar-se-ia um desvio que geraria desgastes com o público-alvo por se vincular bolsa auxílio-permanência com programa de estágio. Nesse sentido, o governo não cedeu a melhores e mais objetivos ajustes durante o processo de formulação da política, deixando possíveis adequações para a fase de implementação, vislumbrando a possibilidade de que as instituições de ensino, num futuro próximo, fomentassem alocações de estagiários em seus próprios projetos de extensão e pesquisa, reconhecidos pelas próprias universidades e que precisassem de suporte de estagiários, sendo assim uma alternativa para o ajuste da política frente à oferta represada.

Também existiam exigências de requisitos acadêmicos que se configuravam como pontos divergentes entre os formuladores, como a saída compulsória do programa por: falta de frequência nos cursos, trancamentos, abandonos, cancelamentos de matrículas e por ultrapassar o quantitativo previsto de até duas reprovações. Aqui, é importante observar um claro distanciamento entre entendimentos de conceitos da área da Assistência

Social e o pragmatismo da área da Administração Pública, sobretudo porque esta sempre estará condicionada pela prestação de contas da correta execução dos recursos em políticas públicas. Destaca-se:

O primeiro é a ideia de que formulação e implementação não são fases distintas, mas sim processos decisórios contínuos que perpassam diferentes atores no que podemos chamar de cadeia decisória. As políticas públicas são constituídas por diversas camadas decisórias – às vezes hierárquicas, às vezes paralelas. Essas camadas são compostas por atores responsáveis por decidirem temas ou questões distintas ao longo das políticas públicas. (HILL; HUPE, 2003 *apud* LOTTA, 2018, p. 18).

Neste sentido, por melhor que estivesse à época o desenho de formulação da política, seria necessário acompanhamento criterioso na fase de implementação, considerando, dentre outros aspectos, a competência e as condições gerenciais em cada uma das instituições envolvidas, bem como o alinhamento e o suporte nas relações de governança entre as IES e a Secretaria de Educação do Estado Bahia. Por fim, ainda sobre as nuances que envolviam a formulação do Programa Mais Futuro, está previsto o direito do beneficiado de manter a bolsa em caso de transferência externa entre as próprias universidades, o qual deve ser considerado como um fator bastante inovador e afirmativo na gestão universitária.

IMPLEMENTAÇÃO: EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Esta autora considerava que, dentre as quatro universidades estaduais, a UNEB era a que atingia maior número de discentes no nível da graduação, maior número de municípios no estado da Bahia, além de boas condições de comunicação gerencial com os servidores que materializariam o programa nos departamentos. Assim, havia na UNEB melhores condições para formar equipes, treiná-las, potencializá-las para toda decisão quanto

às demandas individuais de atendimento na ponta, considerando que a UNEB já tinha experiência na elaboração e execução de um programa de bolsa auxílio próprio, plenamente configurado e aceito pela comunidade estudantil. Todavia, pelas limitações orçamentárias, ele deixava de atingir um percentual significativo do público-alvo.

Neste sentido, importa apontar a capilaridade da UNEB como instituição multicampi, já que se encontra em 24 municípios baianos, é constituída por 29 departamentos e a Administração Central, localizada no município de Salvador. A UNEB alcança 19 dos 27 territórios de identidade, impulsionando o ensino superior no imenso território baiano. Caracteriza-se por ser uma autarquia especial, instituída pela lei delegada nº 66, de 1 de junho de 1983, vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Ademais, se identifica como uma instituição inclusiva e popular.

Para melhor explanação, tomam-se os dados da graduação presencial no primeiro semestre de 2019, segundo os quais havia 22.277 matrículas ativas nos 29 departamentos. Deste total, 18.065 discentes eram oriundos de escolas públicas, equivalendo a 81% da graduação presencial, distribuídos em: 16.236 advindos de escolas estaduais, 1.040, de federais e 789, de municipais. Outro dado importante é que, dos matriculados, 9.003 discentes ingressaram na UNEB através do sistema de cotas, equivalendo a 40,41% dos discentes na graduação presencial, distribuídos, por sua vez, da seguinte maneira: 8.555 advindos de cotas para negros, 280, para indígenas, 94, para quilombolas, 22, para ciganos, 32, para pessoas com deficiência (PCD), e 20, para lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis, transexuais ou transgêneros (LGBT). Observa-se ainda que, na graduação presencial, 7.193 discentes possuíam Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico) e, teoricamente, estavam elegíveis para as políticas de assistência estudantil da UNEB, podendo pleitear, por exemplo: bolsas auxílio estudantil da UNEB, ou a do governo do estado, bem como tentar vaga em uma das 34 residências universitárias mantidas pela UNEB, sendo que, neste último caso, deveriam preferencialmente

ser oriundos de municípios a mais de 100 quilômetros de distância do departamento do respectivo curso.¹

O alicerce para o desenvolvimento da política estudantil foi a criação, através da Resolução do Conselho Universitário nº 733, de 4 de setembro de 2009, da Pró-reitoria de Assistência Estudantil da Universidade do Estado da Bahia (Praes/UNEB), que desde 2012 atende discentes em comprovado estado de vulnerabilidade socioeconômica, dando suporte à permanência por meio da execução de bolsas auxílio, com recursos da própria UNEB, buscando a reparação das desigualdades sociais, no intuito de prover apoio à permanência durante a formação acadêmica àqueles que sempre estiveram numa situação de desigualdade social.

Ademais, desde 2017, a Praes vem materializando, concomitantemente ao seu próprio Programa de Bolsa Auxílio, o Programa de Bolsa Auxílio do Governo do Estado da Bahia, Programa Mais Futuro, disponibilizando seu corpo técnico via Gerência de Assistência Estudantil, Coordenação de Bolsa Auxílio e Coordenação de Estágio (não obrigatório), que, juntos, coordenavam equipe com cerca de 40 servidores, lotados nos 29 departamentos, com o objetivo de materializar o Programa Mais Futuro no âmbito da UNEB, sendo acompanhados por uma Coordenação Geral através das Secretarias de Educação e de Administração da Bahia, bem como o Comitê Gestor do Programa. Constitui-se como um ponto da inovação na gestão da política de assistência estudantil este trabalho com equipes reduzidas na ponta, potencializando a tomada de decisões setoriais e garantindo um regime de governança, partindo do conceito do decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, referendado no Guia de Governança do Governo Federal (2018, p. 15):

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, (doravante, Decreto) trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

¹ Dados disponibilizados pela Secretaria Geral de Cursos/SEAVI/UNEB, PRAES/UNEB e Secretaria da Educação.

Cita-se mais uma vez o trabalho de Lotta (2018, p. 17), destacando que os estudos da implementação de políticas públicas se encontram atualmente na quarta geração, referenciando os trabalhos de teóricos desta época:

Sendo nessa nova geração temas relacionados a novos modelos da ação estatal que se complexificaram pós processos de reformas do Estado. A ideia de governança, de instrumentos de ação pública, a relação entre atores estatais e não estatais, os novos arranjos institucionais, os processos multinível, sistemas de coordenação, capacidades estatais na implementação entre outros são algumas das temáticas que ganham espaço nessa nova agenda. (SAETREN, 2014; HILL; HUPE, 2003; HOWLETT, 1991).

RESULTADOS QUE PODEM SER AVALIADOS

Quanto aos resultados, observa-se que, com a implementação do Programa Mais Futuro de Bolsa Auxílio, a UNEB ampliou o quadro de beneficiados no ano 2019.1, saindo de 556 bolsas auxílio pagas pelo Programa Praes/UNEB para mais 5.858 beneficiados via política de assistência estudantil do governo do estado, totalizando 6.414 discentes com bolsa auxílio na UNEB, ou seja, 33,21% dos discentes da graduação presencial daquele ano eram assistidos com auxílio pecuniário para sua permanência.²

Ademais, o aporte para pagamento das bolsas auxílio no Programa Mais Futuro é o Fundo Estadual de Erradicação da Pobreza (Funcep), e, como dito anteriormente, os contemplados estão sujeitos a critérios estabelecidos em editais, dentre eles a própria saída compulsória ao alcançarem três quartos do respectivo curso, recebendo bolsa, portanto, equivalente a até 66,66% do número total de horas de curso, podendo o beneficiado, ao ultrapassar tal percentual, migrar para banco de dados pretendendo uma

² Dados: Gerencia de Assistência Estudantil PRAES/UNEB, 2019.

vaga de estágio não obrigatório nos órgãos que compõem o governo do estado, respeitado o regramento estadual e federal que trata de estágio. Todavia, após os primeiros dois anos de programa, observa-se, na UNEB, que havia uma média de 1.800 entradas/ano de discentes na política de bolsa auxílio, e uma média de 580 saídas/ano, sendo as saídas formadas por beneficiados: que atingem o percentual limite para se manter na política de bolsa (saída compulsória); que são excluídos por não atingirem requisitos acadêmicos obrigatórios, como estarem matriculados em um número mínimo de componentes exigidos; que ultrapassam o número de reprovações ou de trancamentos permitido no semestre; além daqueles que abandonam ou cancelam o curso. Não obstante, observa-se um número bastante razoável de discentes que migram da política de bolsa auxílio para banco de dados de estágio (não obrigatório), gerando um número superior em relação às vagas de estágio ofertadas.

Na sequência, apresenta-se quadro geral do Programa Mais Futuro, acrescido do ano de 2020, cujas atividades presenciais tiveram que ser suspensas em virtude da proliferação da Pandemia de COVID-19 que atingi a humanidade.

Tabela 1 – Beneficiados com bolsa auxílio.

2017	2018	2019.1	2020
3.128 beneficiados	4.766 beneficiados	5.558 beneficiados	A maior execução chegou, em julho, a 6.088 beneficiados (somatório de todos os editais em julho)

Fonte: Dados obtidos pela Gerência de Assistência Estudantil PRAES/UNEB (2017, 2018 e 2019) e pela Secretaria da Educação do Estado da Bahia (2021).

A seguir, apresenta-se detalhamento de execução/mês no ano pandêmico de 2020. Ressalta-se que o detalhamento considerou que os editais do programa seguem lançamentos semestrais das novas matrículas. Ademais, no ano de 2020.1, existia no corpo discente um total de 18.824³

³ Dados: SEAVI/UNEB fonte da Pesquisa UNEB.

alunos com matrículas ativas, e se destaca que, apesar da suspensão das atividades acadêmicas presenciais, as execuções de pagamentos foram mantidas por se considerar importante a manutenção dos suportes aos discentes através das bolsas, dadas as condições de desigualdade no acesso e na permanência ao ensino superior tanto no formato presencial quanto no remoto. Com isso, num primeiro entendimento, busca-se a garantia da manutenção do vínculo e do pertencimento dos beneficiados na instituição de ensino, apoiando-se e mantendo-se o desejo individual de crescimento profissional/intelectual de cada um dos discentes beneficiados através da educação.

Tabela 2 – Movimentação de beneficiários por mês.

Mês/2020	Quantidade	Observações
Janeiro	3.524	Beneficiários de moradia editais anteriores a 2019.2 e moradia e básico do edital 2019.2
Fevereiro	1.576	Somente moradia (todos os editais)
Março	6.088	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Abril	6.405	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Maiο	6.406	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Junho	6.092	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Julho	6.093	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Agosto	5.884	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Setembro	5.407	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Outubro	5.334	Benefícios básicos e moradia (todos os editais)
Novembro	1.334	Somente moradia (todos os editais)
Dezembro	1.335	Somente moradia (todos os editais)

Dados: Dados obtidos pela Secretaria de Avaliação Institucional(SEAVI/UNEB), 2020.

ANÁLISE DE POLÍTICA: EX ANTE E EX POST DO GOVERNO FEDERAL

Importante destacar, ainda, os trabalhos referenciais de análise de políticas públicas do Governo Federal: *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante* e *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post*, destacando, resumidamente, a possibilidade de análise pela simples configuração de acompanhamento, seja durante a criação de uma política pública, seja para acompanhamento e análise durante, ou posteriormente, à execução de uma política pública. Além dessas situações específicas, é possível realizar uma análise de visão focal de atividades setoriais, ou mesmo individual no serviço público, através da aplicação do denominado modelo lógico que está destrinchado no trabalho dos pesquisadores que produziram os guias do Governo Federal citados acima.

Grosso modo, o modelo lógico segue uma sequência rígida, identificando os seguintes componentes para construção ou análise de políticas públicas:

- Insumos: são elementos necessários e aqueles que estão disponíveis para a execução da política, envolvendo as condicionais nas dimensões financeiras, físicas e humanas.
- Atividades: podem ser ações de natureza direta ou indireta. As de natureza direta atingem os beneficiários. Utilizando o exemplo do Programa Mais Futuro, trata-se de procedimentos de treinamento/aprendizagem na difusão de acesso à ferramenta para inscrição, bem como envio documental dos discentes em ferramenta tecnológica de inscrição no programa; outro exemplo seria a distribuição de renda através do atingimento direto ao público-alvo. Já as ações de natureza indireta visam a dar condições para a realização da política. No caso do Programa Mais Futuro, englobariam o treinamento, reuniões para formação da equipe executora, a própria construção de ferramenta tecnológica para controle de inscrições, avaliação documental, deferimento etc.

- **Produtos:** no modelo lógico, denominam-se *outputs*. São quantificáveis e surgem das atividades da política pública. Nesta lógica, cada atividade deve apresentar um produto. Exemplificando: o número de servidores treinados na ponta para avaliar documentos em sistema, o número de intervenções, o número de atualizações na ferramenta tecnológica para melhor atender a demanda, o número de discentes que receberam o auxílio.
- **Resultados:** no modelo lógico, são chamados de *outcomes* e se referem às mudanças em curto prazo observadas nos envolvidos com a política, atingindo, portanto, indivíduos, grupos e instituições. No caso do Programa Mais Futuro, poderia se considerar o desenvolvimento de um conhecimento mais profundo dos servidores sobre a natureza da política de assistência estudantil, habilidades desenvolvidas, motivação, satisfação de beneficiados. Os resultados são mensuráveis e devem dar suporte durante a construção dos índices quantitativos ou qualitativos da política pública.
- **Impactos:** devem ser considerados como as mudanças mais profundas e de longo prazo, atingindo aspectos sociais, políticos, ambientais. Por exemplo: saber se o auxílio da bolsa ajudou a lançar no mercado de trabalho profissionais que conseguiram construir, pela educação, melhores rendimentos e bem-estar social.

Ainda importa considerar que a política de bolsa auxílio do Programa Mais Futuro trouxe dados bastante significativos juntos a meta de atender número significativo de discentes em estado de comprovada vulneração social no que tange à UNEB.

Destarte, que, possivelmente, os formuladores do Programa poderiam ter reduzido durante o desenho da política a fase formulação, caso aplicassem modelos de acompanhamento e criação com etapas mais objetiva. Neste sentido, ressalta-se o seguinte comentário:

Os trabalhos de pesquisa aplicada normalmente têm a vantagem de sumarizar muitas experiências, em estudos longitudinais (estudos de trajetória) ou estudos de caso (estudos em profundidade), tratando também dos problemas de viés. Nem tudo o que parece uma experiência de sucesso

é realmente um bom exemplo, seja porque seus resultados ainda não estão claros, seja porque o modelo não é de fato replicável. Algumas experiências são exitosas porque são cercadas de circunstâncias e condições que as favorecem, enquanto outras são prejudicadas pela ausência de iguais circunstâncias e condições ou pelo fato de elas serem totalmente adversas. (CASA CIVIL, 2018, p. 95).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem qualquer pretensão de exaurir a temática, este trabalho buscou, a partir da experiência na construção e execução da política de assistência estudantil do Governo do Estado da Bahia para atendimentos às demandas das universidades estaduais, fazer um breve levantamento das fases que compuseram o desenho dessa política. Importante observar que os teóricos mais atuais trazem olhares, conceitos e críticas muito próximos em seus entendimentos, os quais podem ser observados sem maiores dificuldades em aspectos do Programa Mais Futuro, como aqueles que tratam da relação de governança, a cadeia decisória dos executores do programa na ponta. Além disso, o programa, apesar de apresentar desvios que precisariam de ajustes, sobretudo um melhor encaminhamento para êxitos acadêmicos do público-alvo, deve ser entendido como pioneiro na gestão universitária e inovador por englobar as quatro IES estaduais em único programa, mantendo seu viés afirmativo, buscando uma política redistributiva e de equidade. O modelo lógico de guias para análise de políticas públicas do Governo Federal foi destacado neste trabalho como uma possibilidade de qualificação dos executores independentemente da fase da política. Por conseguinte, importante seria, num período de melhor maturação, analisar os impactos com base num modelo lógico, para melhor demarcação de índices, como os de eficácia e eficiência.

REFERÊNCIAS

BAHIA. *Decreto nº 17.191, de 16 de novembro de 2016*. Regulamenta a Lei nº 13.459, de 10 de dezembro de 2015, que instituiu o Projeto Estadual de Incentivo à Concessão de Estágio e Primeira Experiência Profissional a estudantes e egressos da Rede Estadual de Educação Profissional e a jovens e adolescentes qualificados por programas governamentais executados pelo Estado da Bahia, no âmbito da inserção dos egressos da Rede Estadual de Educação Profissional na ocupação formal. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2021a]. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=331788>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BAHIA. *Lei Delegada Estadual nº 66, de 01 de junho de 1983*. Cria a Universidade do Estado da Bahia - UNEB e dá outras providências. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2021b]. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/70067/lei-delegada-66-83>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BAHIA. Secretaria da Educação do Estado da Bahia. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. Secretaria Especial de Avaliação Institucional. 2020.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. Gerência de Assistência Estudantil. 2017.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. Gerência de Assistência Estudantil. 2018.

BAHIA. Universidade do estado da Bahia. Gerência de Assistência Estudantil. 2019.

BRASIL. *Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017*. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2021a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 20 jan. 2021.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 90, de 15 de setembro de 2008*. Dá nova redação ao art. 6º da Constituição Federal, para introduzir o transporte como direito social. Brasília, DF: Presidência da República, [2021b].

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc90.htm. Acesso em: 20 jan. 2021.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA *et al.* *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex post*. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018a. v. 2.

CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante*. Brasília: Ipea, 2018b. v. 1.

GUIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PÚBLICA. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.

LOTTA, Gabriela. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: LOTTA, Gabriela. (org.). *Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil*. Brasília, DF: Enap, 2019. p. 11-38.

NIEDHARDT, Ana Claudia. *Formulação de políticas públicas*. Brasília, DF: Enap, 2018.

TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *Políticas públicas: o papel das políticas públicas*. Salvador: AATR-BA, 2002.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: UFSC; [Brasília, DF]: Capes, 2009.



EXPERIÊNCIAS FORMATIVAS SOBRE INCLUSÃO: DIÁLOGOS E PERSPECTIVAS

Patrícia Carla da Hora Correia

A inclusão vem sendo amplamente discutida no Brasil e ações de práticas inclusivas são implementadas por instituições, tanto na educação básica como na educação superior. Este artigo visa a dialogar sobre experiências formativas de inclusão realizadas pelo grupo de pesquisa e extensão Programa de Educação Inclusiva (Progei) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), durante a realização de um edital da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que objetivava efetivar ações de extensão. Essas ações conduziram os cursistas na apropriação do conhecimento, contribuindo para sua difusão e para a consequente transformação social que almejamos.

As experiências formativas ocorreram em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão (Proex) da UNEB, financiadas pelo edital Programa de Extensão Universitária (Proext) 2015/MEC/SESu. O recurso só chegou no ano de 2017 à UNEB, sendo executado pelo Progei nos anos de 2018 e 2019. São algumas conclusões integrativas que mostram o fortalecimento do tripé (ensino, pesquisa e extensão) da UNEB e a concretização de sua multicampia com a ação não apenas no Campus I, mas em outros municípios, como Campus Avançado de Lauro de Freitas e Teixeira de Freitas (Campus X), além da atuação em municípios onde a universidade não tem departamento, como Santo Amaro, Catu e Pojuca.

Neste artigo, o diálogo deverá apresentar os pressupostos para a Educação Especial na perspectiva inclusiva a partir das formações

oferecidas nos anos de 2018 e 2019 pelo Progei. Desde 2013, o grupo oferece para a comunidade externa e interna da universidade cursos e oficinas de extensão nas diversas áreas da inclusão, pois, em estudos anteriores do grupo de pesquisa, percebeu-se que a discriminação para com a pessoa com deficiência acontece em função da falta de conhecimento em relação aos aportes teóricos e práticos específicos de cada deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação. Quanto mais a sociedade conhece sobre os aspectos específicos da inclusão, mais inclusiva se torna, e o Progei considera que a difusão do conhecimento ocorre pela articulação entre os aspectos teóricos e práticos incorporados durante formações que podem gerar transformações conceituais e atitudinais nos sujeitos.

O Progei possui articulações na comunidade interna e externa à universidade (escolas, organizações e centros) e constitui suas formações a partir da pesquisa realizada nestas instituições. Dessa forma, o escopo teórico selecionado busca atingir a prática necessária objetivando contribuir para diluir as dúvidas existentes em relação a esse público.

Destarte, desde a sua criação, o Progei busca trabalhar com ações extensionistas que garantam a materialização desse arcabouço teórico através de atividades perceptíveis, contribuindo com o cotidiano das pessoas com deficiência, transtorno de espectro autista e altas habilidades/superdotação. Variados cursos, formações e seminários foram organizados a partir das pesquisas realizadas nas ações anteriores, não apenas para saber a difusão do conhecimento proporcionada por elas, como para respaldar as metodologias empregadas (SARAIVA et al., 2019).

Para fortalecer ainda mais as ações do Progei, foi conseguida aprovação no Proext-2015, o que garantiu as ações que envolveram a graduação, pós-graduação e público externo à universidade, buscando um processo de interação com as diversas realidades, se afastando das ideias de generalização das informações e pesquisando nas formações as singularidades existentes em cada sujeito na tentativa de entender e produzir sentidos.

Pretende-se apresentar à comunidade as formações do convênio celebrado entre a UNEB e o Proext-2015. Vale ressaltar que, durante os anos de

2018 e 2019, passaram pelo Progei 582 pessoas nas diversas formações, a saber: Libras I e II; Audiodescrição; Formação de Professores na Área da Educação Especial; Formação para Estudantes da Pós-Graduação na Área da Educação Especial; Esporte Inclusivo; Braille etc. O eixo norteador para essas formações está embasado na inclusão compreensiva, que articula práticas inclusivas na sua interlocução entre aspectos do não-cotidiano e cotidiano (DUARTE, 1996) visando a contribuir com o desenvolvimento de sujeitos com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação.

INCLUSÃO COMPREENSIVA COMO MARCO PARA AS FORMAÇÕES DO PROGRAMA DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA

A inclusão compreensiva se constitui na aglutinação de práticas que acontecem no cotidiano sem muitas vezes os seus interlocutores compreenderem esse fato. Estas aliam-se às esferas do não-cotidiano – aspectos sociais, filosóficos, antropológicos (DUARTE, 1996) que reverberam nas ações dos sujeitos que atuam na sua existência na sociedade.

O termo “inclusão compreensiva” foi organizado por Correia (2013) no momento da elaboração da sua tese de doutoramento. Este termo fundamenta o trabalho realizado pelo Progei, por isso deve ser citado neste material. Por inclusão compreensiva, entende-se

[...] práticas de inclusão que se estabelecem a partir de determinadas contingências sociais, familiares e econômicas que permitirão que se tome decisões que ajustem os problemas e ambientes específicos próprios a cada situação, compreendendo assim a inclusão como fenômeno da relação cultural entre mundos distintos, quer sejam externos ou internos. (CORREIA, 2013, p. 6).

Em síntese, afirma-se que são práticas exercidas por sujeitos aliados com concepções parecidas e ideias coadjuvantes. Expressam-se em

um ritmo sintônico e em correspondência com o meio, mesmo que os sujeitos não tenham consciência disso, pois comungam de concepções do não-cotidiano, nas esferas do cotidiano (DUARTE, 1996). O Progei busca contribuir com constructos reais nas esferas do não-cotidiano para construir ações do cotidiano, pois, quanto mais pessoas possuírem na sua essência os ideais formulados nas esferas do não-cotidiano, tais como igualdade de oportunidades, alteridade, diversidade, interação e convivência (LUKÁCS, 1979) com as pessoas com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação, mais estarão na existência daqueles sujeitos com que eles convivem diariamente, construindo ações que conduzam à inclusão das pessoas público-alvo da educação especial (DUARTE, 1996)

A ideia de inclusão compreensiva surge com o entendimento de fusão da essência na existência, que se configura a partir de práticas reais que vão coexistindo com tantas outras práticas e que, de tanto existir e acontecer, passam a naturalizar-se no fazer de cada dia. Assim, a inclusão compreensiva vem para satisfazer anseios de um entendimento real do que vem a ser inclusão. Não percorre uma linha reta, sem entorses ou lituras, mas, por se tratar de um processo social, subjetivo e eminentemente humano, precisa ser construída e reconstruída a depender da realidade em que está inserida, pois justamente depende de aspectos do não-cotidiano para existir no cotidiano (VYGOTSKY, 1999).

O Progei toma para si a ideia de inclusão compreensiva como uma ação mais democrática, considerando as diversas concepções apresentadas no sujeito e suas histórias de vida sendo reestruturadas, refeitas e harmoniosamente colocadas no seu cotidiano. Através das formações, busca-se transformar entendimentos a partir de mudanças na forma de pensar e agir em relação à pessoa, público-alvo da educação especial na perspectiva inclusiva. Para tanto, deverá entendê-la como um processo de construção contínua e com raízes paradigmáticas a partir das condições sociais estabelecidas.

Pode-se dizer que inclusão compreensiva é também um exercício constante de olhar crítico diante da realidade apresentada. É a fusão de

ações de extensão, ensino e pesquisa que chegam até a comunidade interna e externa, buscando contribuir com a formação da pessoa com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação. No Progei, essas formações são direcionadas para qualquer pessoa, entretanto, desde 2013(dois mil e treze), esse público-alvo vem se ampliando e se modificando paulatinamente. Nas primeiras formações, o público-alvo era o estudante da UNEB, passando para professores, depois médicos, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, engenheiros e senhoras da comunidade que, no seu processo de construção coletiva, se depararam com situações as quais envolviam a pessoa com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação.

Nesta direção, cabe ao Progei, com suas formações, alcançar esses sujeitos e contribuir para uma discussão na esfera do não-cotidiano de forma a cooperar com transformações de atitudes na sua esfera cotidiana e, dessa forma, alicerçar práticas inclusivas que possam se tornar naturais e rotineiras. E esse é o ponto-chave na inclusão compreensiva. É importante compreender que a inclusão plena, no seu sentido utópico, está longe de acontecer, mas as práticas inclusivas acontecem. O que se deve garantir é que estas se naturalizem, se tornem corriqueiras por tanto existirem. Isso é inclusão e é nesse sentido que o Progei busca desenvolver suas formações.

O CAMINHO PERCORRIDO COM O PROEXT-2015: EM BUSCA DE PRÁTICAS INCLUSIVAS

A metodologia traçada para a organização das ações do Progei é alicerçada não só nas abordagens epistemológicas aqui já apontadas, mas, também, nas que se alcançaram a partir das vivências dos sujeitos partícipes das formações. A proposta oferecida pelo Progei tem como pressuposto a concepção de educação contínua e permanente, que possa ser oferecida ao cursista através da construção de uma nova concepção em torno do aprender, conduzindo-o a utilizar o potencial educativo na sua comunidade.

Para as formações, foram selecionados cinco instrutores para o planejamento – especialistas em áreas específicas de formação que participaram de um edital interno na universidade. O Proext possibilitou também a seleção de dez monitores de extensão, que receberam bolsas, e monitores voluntários, estudantes de vários cursos da UNEB, tais como Pedagogia, Fonoaudiologia, Letras Vernáculas e Química, que passaram por um plano de formação, no qual foram capacitados na área da educação especial, ao passo que buscavam entender o funcionamento do Progei.

O plano de formação dos estudantes contou com: (I) a formação inicial sobre deficiência, diversidade, alteridade etc.; (II) *workshop* sobre cada ação do Progei; (III) formação continuada através de encontros semanais e seminários de socialização; (IV) formação no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) Moodle; e, (V) durante todo o processo, os alunos/monitores organizaram um caderno de registro – *Registrando saberes, rabiscando aventuras!*

Tendo o Progei ações na modalidade a distância e presencial, a construção dos fundamentos teóricos e metodológicos ocorre a partir da interação entre a autonomia, o trabalho cooperativo, a inter e a transdisciplinaridade, bem como pela investigação, relação teoria e prática, flexibilidade e diálogo. Ou seja, a relação entre ensino-pesquisa-extensão, que é ponto preponderante das nossas ações, envolvendo alunos, professores e comunidade e externa.

AÇÕES DO PROGEI NO PROEXT-2015

As práticas inclusivas que se estabelecem na sociedade geram um substrato firme para o fortalecimento de pessoas que partilham, trocam, convivem, e isso gera uma nova conjuntura, uma estrutura em rede onde todos são responsáveis e coadjuvantes no que acontece no coletivo. O Progei busca garantir essa partilha, essa busca por acessibilidade, por inclusão compreensiva, e nesta seção serão apresentadas algumas das ações

durante a partilha nas formações. As ações no Proext-2015 começaram em outubro de 2018 e foram até agosto de 2019. Neste ínterim, foram formadas 582 pessoas. A Tabela 1 mostra o quantitativo de formações oferecidas durante os anos de 2018 e 2019 e o quantitativo de participantes.

Quadro 1 – Quantitativo de formações e de participantes.

Quantitativo de formações (cursos e oficinas)	
Ano	Quantidade
2018	5
2019	12 (até agosto de 2019)
Total	17
Quantitativo de participantes nas formações (cursos)	
Ano	Quantidade
2018	146
2019	436
Total	582

Fonte: Correia (2019).

Muitas formações foram realizadas durante este processo, e o público-alvo dos cursos se tornou cada vez mais diversificado. Todos, na ânsia de aprender, mantinham-se como defensores perpétuos das aprendizagens recebidas no curso, pois sempre apresentavam a necessidade de socializar, transmitir informações para outras pessoas participando de ações que pudessem demonstrar o seu aprendizado. Dentre as formações realizadas, tem-se:

- i. Pesquisa/Formação Audiodescrição como Recurso de Adaptação Curricular na Escola Regular;

- ii. Pesquisa/Formação Esporte Inclusivo: uma Ferramenta para a Convivência;
- iii. Oficina de Formação de Material Adaptado para Estudantes com Deficiência Visual;
- iv. Dialogando com a Inclusão na Escola;
- v. Curso de Extensão em Educação Inclusiva com Ênfase em Libras – (Teixeira de Freitas);
- vi. Libras I;
- vii. Braille I;
- viii. Descrevendo o Mundo: Audiodescrição como Recurso de Adaptação Curricular na Escola;
- ix. Práticas Inclusivas para Pessoa com Deficiência Visual para Estudantes da Pós-Graduação da UNEB;
- x. Dialogando com a Inclusão do Estudante Público-Alvo da Educação Especial – Curso para Monitoras do Progei;
- xi. Formação Dialogando com a Inclusão do Estudante Público-Alvo da Educação Especial – Curso para Funcionários da UNEB;
- xii. Descrevendo o Mundo: Audiodescrição como Recurso para Inclusão na Escola – Lauro de Freitas;
- xiii. Introdução a Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva – Santo Amaro;
- xiv. Libras Básico – Colégio Central;
- xv. Libras Intermediário – Uneb;
- xvi. Material Adaptado com Residentes e Monitores;
- xvii. Ação Formativa de Educação Inclusiva: Contribuições para a Docência na Escola Municipal Maria Felipa.

Essas formações aconteceram em formato de cursos e oficinas e foram organizadas de forma a alcançar os objetivos traçados pelo Progei,

ou seja, formar profissionais e pessoas da comunidade interessadas no atendimento do indivíduo com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação na educação, no trabalho, no esporte e no lazer, reiterando o objetivo da UNEB, que é desenvolver o ensino, pesquisa e extensão. Como objetivos específicos das formações, apresentam-se: discutir a educação especial na perspectiva inclusiva, construindo, reconstruindo e ressignificando conceitos, procedimentos e atitudes concernentes ao trabalho pedagógico em uma expectativa mais ampla da educação; e discutir o conteúdo necessário para a reflexão do trabalho educacional e desenvolver habilidades para implementar estratégias de flexibilização curricular mais apropriadas para a pessoa com deficiência visual, para a pessoa surda e para a pessoa com transtorno do espectro autista, altas habilidades/superdotação.

A cada formação, os cursistas preenchem a ficha de inscrição, um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), bem como um questionário inicial cujo objetivo era dar a conhecer o perfil do cursista, seu interesse no curso e seus conhecimentos prévios sobre a formação escolhida. No final, preenchem outro questionário, para que a equipe do Progei pudesse mapear as aprendizagens realizadas nas formações que contribuíram com a difusão do conhecimento. Este material está arquivado no Centro de Pesquisa Educacional e Desenvolvimento Regional.

Todos os monitores passaram por processo de formação para que pudessem contribuir com as formações que seriam realizadas. Além disso, participaram de todas as extensões (de acordo com o seu horário disponível), o que contribuiu para a capacitação do futuro profissional, pois os aspectos abordados nos cursos refletem o que é necessário tanto para a vida acadêmica quanto para uma discussão mais aprofundada de conceitos e concepções para a profissionalização.

Essa formação fortaleceu o vínculo dos estudantes/monitores com a temática, o que possibilitou uma interlocução com as diversas áreas da educação especial e reverberou na sua profissionalização.

A Coordenadora percebeu a grande necessidade de proporcionar alguns momentos de conhecimentos específicos da educação inclusiva para as monitoras. Então eu e as outras monitoras tivemos a oportunidade de ampliar nossa bagagem acadêmica com a docente X, que nos fez desmitificar os mitos e as verdades existentes nessa área. Expondo como as pessoas com deficiência eram mal vistas antigamente pelas pessoas consideradas “normais”, como aberrações e animais, além disso, esses indivíduos ficavam internados em hospitais como se fossem malucas ou até mesmo levadas pelos pais para igreja na espera de uma cura ou milagre divino. Sendo que estes comportamentos e reflexões equivocadas eram por causa da ausência de conhecimentos sobre as deficiências subsistentes na época. (MONITORA F, 2019, informação de documento acadêmico).

O PROGRAMA DE EDUCAÇÃO INCLUSIVA me propulsionou conhecimentos que vai fazer parte da minha formação, a monitoria trouxe várias vantagens onde pude compartilhar aprofundar, receber conhecimento e experiência para meu futuro. Contribuiu muito para o meu conhecimento pessoal, pois me relacionei com diversas pessoas que me ensinou sobre a educação inclusiva. (MONITORA I, 2019, informação de documento acadêmico).

Ao entrar no PROGEI (Programa de educação inclusiva) pude perceber o quão importante é a educação inclusiva, antes de entrar no programa eu sabia bem pouco sobre esse assunto, mas ao passar do tempo e participando das formações aprendi bastante. Já que curso Pedagogia essa temática é pouco discutida e sei o quão importante é participar do PROGEI, pois está me ajudando e o quanto vai me ajudar quando eu estiver em sala com os meus alunos. Falar de educação inclusiva é fácil, difícil é colocar tudo que aprendi da teoria para a prática. (MONITORA J, 2019, informação de documento acadêmico).

Foram meses de aprendizado e crescimento pessoal. Formações das quais tive a oportunidade de participar tanto como monitora quanto como ouvinte do PROGEI, um programa que nos capacita e nos conscientiza para a vida em sociedade, e que com certeza só acrescentou conhecimentos em minha vida acadêmica, como pessoa e educadora. Uma oportunidade ímpar em minha vida, onde agreguei valores, conhecimentos, espaço onde convivi e conheci pessoas que só irão acrescentar e minha vida acadêmica, pessoal e profissional. (MONITORES T, 2019, informação de documento acadêmico).

As formações dos monitores deram início à organização das atividades do Progei no Proext-2015, e eles participaram ativamente de todo o processo, o que contribuiu para a construção de uma prática sólida em relação à pessoa com deficiência, transtorno global do desenvolvimento e altas habilidades.

As formações oferecidas pelo Progei foram pensadas e organizadas considerando as experiências trazidas desde 2013 e ações desenvolvidas nos componentes de estágio do curso de Pedagogia nas Escolas, nos Centros e Organizações. Elas impulsionaram a organização de estratégias pedagógicas que conduziram a formação de ações concretas que pudessem contribuir com a disseminação das questões sobre inclusão, acessibilidade e formação.

A exemplo, tem-se a formação *Descrevendo o Mundo: Audiodescrição como Recurso para Inclusão na Escola*, a qual objetivou apresentar o conceito de audiodescrição como recurso pedagógico e discutir sobre a utilização da audiodescrição em ambientes escolares com professores, alunos de graduação e interessados na temática da educação especial, na perspectiva da educação inclusiva. Tema importante e inovador para a inclusão das pessoas cegas, autistas e com deficiência intelectual. Seu arcabouço teórico e prático permite ao interlocutor contribuir com a acessibilidade em museus, feiras, teatros e cinemas. Na oportunidade da organização desse curso, os cursistas participaram voluntariamente da Flipelô, no Sesc Pelourinho, Casa de Jorge Amado e no Museu Solar Ferrão das Obras de Pierre Verger e Carybé, na cidade de Salvador.

Outro exemplo é a formação *Libras Básico*, que teve como objetivo divulgar a Língua Brasileira de Sinais (Libras), de modo a torná-la acessível, promovendo o ensino de Libras no viés linguístico, cultural e pedagógico, de acordo com a lei nº 10.436/2002, que reconhece essa língua como meio legal de comunicação e expressão. Por conta disso, a Libras ganhou força no cenário educacional com o decreto nº 5.626/2005. Considerando que o reconhecimento da referida língua é algo recente, evidencia-se uma carência significativa de profissionais especializados para ensino e/ou tradução/interpretação de Libras. Este curso consistiu em uma oportunidade de formação continuada e qualificação profissional para aqueles que querem adentrar no universo linguístico da Libras e do desenvolvimento social, afetivo e cognitivo do estudante surdo.

Ocorreu também a formação Libras Intermediário. Após o reconhecimento da Libras como meio de comunicação, pela Lei nº 10.436/2002, verifica-se o aumento gradativo de sujeitos surdos que buscam espaço em todos os ambientes, cabendo aos responsáveis adequar-se às necessidades especiais para esta população. Dentre essas necessidades, está o direito de receber sua instrução em sua língua materna (Libras). Com base no decreto nº 5.626/2005, indicam-se formas de apoio ao uso e à difusão da Libras nos sistemas públicos e privados de ensino, amenizando as barreiras de acessibilidade de comunicação entre surdo e ouvinte. Sendo assim, o curso intermediário de Libras conduziu o profissional a ter oportunidade de utilizar a Libras em nível intermediário, para comunicação com desinibição corporal, com pessoas surdas usuárias de Libras em diversos contextos.

A formação em Libras também ocorreu no Laboratório de Educação Inclusiva, Formação e Diversidade, no Campus X, em Teixeira de Freitas, da UNEB. O Progei esteve presente ali por meio de ações sobre educação inclusiva. As Figuras 1, 2 e 3 demonstram atividades realizadas durante o curso.

Figura 1 – A educação de surdos nas minhas mãos.



Fonte: Correia (2019).

Figura 2 – Jogo da memória.



Fonte: Correia (2019).

Figura 3 – Jogo da datilologia em Libras.



Fonte: Correia (2019).

Outra ação do Progei foi a Oficina de Material Adaptado, na qual foram matriculadas 29 pessoas. A Figura 4 demonstra o material produzido durante a atividade realizada na Brinquedoteca do Departamento de Educação, no Campus I.

Figura 4 – Jogos.



Fonte: Correia (2019).

Essa oficina foi oferecida às alunas do curso de Pedagogia e ocorreu em duas etapas. Suas ações serviram para a produção de novos materiais para o estágio supervisionado dessas estudantes (FRANÇA; OLMOS; SOUZA, 2019) e, segundo relato,

[...] rever as práticas educativas na sala de aula para o atendimento educacional, utilizando recursos pedagógicos adaptados para complementar à formação de forma a diminuir, ou até mesmo eliminar alguns obstáculos para a participação do sujeito com necessidades educacionais especiais no seu processo de ensino e aprendizagem. (INSTRUTORA D, 2019, informação de documento acadêmico).

A oficina de Braille conseguiu organizar aportes teóricos que contribuíram para a formação profissional dos estudantes do curso de Pedagogia. Esta habilidade garante acesso à cultura, informação e autonomia para o desenvolvimento social e educacional das pessoas com deficiência visual.

Na oficina de Braille, os objetivos específicos foram: desenvolver habilidades relacionadas à escrita e leitura do sistema Braille, utilizando reglete e punção; contribuir para a formação de profissionais e graduandos de

educação que atuam/atuarão com alunos deficientes visuais nas escolas regulares; preparar material em Braille e realizar a sua transcrição para tinta; e reconhecer as tecnologias assistivas utilizadas pelos deficientes visuais para facilitar e colaborar no seu aprendizado. Ressalta-se, entretanto, que

A formação em Braille para os profissionais da educação é de grande importância para a inclusão escolar do deficiente visual. Ela oportuniza a atuação de novos profissionais com prévio conhecimento sobre o Braille, para auxiliar os alunos com deficiência visual nas escolas regulares. Os cursistas lograram com êxito os objetivos propostos pela formação em Braille, entre esses, de reconhecer o código e a sua importância para os deficientes visuais e saber utilizar a reglete como ferramenta para a escrita do Braille. (INSTRUTORA D, 2019, informação de documento acadêmico).

Essas e outras formações fizeram com que o Progei contribuísse na difusão do conhecimento em relação à inclusão. Novas práticas foram incorporadas ao cotidiano dos participantes dos cursos; em alguns casos, tentou-se praticar o que foi aprendido nas oficinas, a exemplo da participação no Seminário Internacional de Análise Cognitiva (Sianco) 2019, que contou com alguns cursistas de Libras Intermediário e de Material Adaptado.

As ações do Progei têm colaborado para estimular o desenvolvimento social e o espírito crítico dos estudantes e funcionários da educação, para que ocorra uma atuação profissional pautada na cidadania e na função social da educação (FALCÃO; FERREIRA, 2020), bem como uma melhoria da qualidade do ensino, por meio da troca de saberes acadêmicos e populares, para a implementação de políticas públicas e o fortalecimento da extensão universitária na formação dos alunos, associando a sua natureza pedagógica à missão das instituições de ensino superior públicas. Os instrutores sinalizam:

As pesquisas/formações estão servindo para que os educadores, graduandos e pós-graduandos e pessoas interessadas na área de inclusão e educação especial, possam desenvolver um bom trabalho no processo de construção de uma Educação Inclusiva, preparando-os com base em estudos teóricos, metodologias e avaliações que envolvem a educação inclusiva e os direitos humanos, de forma que possam ajudar a solucionar as necessidades dos alunos, promover uma educação capaz de acolher todo indivíduo independente das

diferenças, e eliminar os preconceitos existentes entre os diversos povos e culturas. (INSTRUTORA H, 2019, informação de documento acadêmico).

Os materiais adaptados permitem acesso ao conhecimento, à aprendizagem e o desenvolvimento de diferentes habilidades. Que essa formação possa instigar os cursistas para as possibilidades de adaptação de materiais, utilizando apenas materiais reaproveitados ou de baixo custo para garantir a inclusão do aluno com deficiência. O resultado foi alcançado com êxito, pois foram criados alguns materiais pedagógicos adaptados que serviram de apoio para a concretização do conhecimento do aluno com deficiência. (INSTRUTORA D, 2019, informação de documento acadêmico).

A formação em Braille para os profissionais da educação é de grande importância para a inclusão escolar do deficiente visual. Ela oportuniza a atuação de novos profissionais com prévio conhecimento sobre o Braille, para auxiliar os alunos com deficiência visual nas escolas regulares. Os cursistas lograram com êxito os objetivos propostos pela formação em Braille, entre esses, de reconhecer o código e a sua importância para os deficientes visuais e saber utilizar a reglete como ferramenta para a escrita do Braille. (INSTRUTORA D, 2019, informação de documento acadêmico).

As práticas inclusivas incorporadas ao cotidiano desses sujeitos contribuíram para a construção coletiva da ideia de inclusão. Portanto, compreendendo as singularidades dos sujeitos e aprendendo que entender a realidade do outro é o primeiro passo para a verdadeira inclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Educação Inclusiva possui no seu âmago o exercício do fazer constante em busca de uma compreensão sobre inclusão, acreditando que ações coletivas, não homogeneizantes, sem padronizações e estandardizações poderão conduzir os sujeitos, quer dizer a sociedade, ao novo entendimento sobre inclusão. Os pressupostos que perfazem a inclusão compreensiva, como a infinidade da construção humana, a convivência, a transformação no processo humano, contribuem para a construção de um ideário coletivo e harmonioso no que diz respeito à pessoa com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação.

É necessário compreender o outro como sujeito díspar, multifacetado e, principalmente, em contraste com um mundo que procura colocá-lo em uma *caixa de comparações*. A ideia aqui é ajudar na compreensão da diferença, das mudanças e da hibridização. As formações/extensões oferecidas pelo Progei em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão da UNEB são alicerçadas nessas bases e o convênio celebrado como o Proext-2015/MEC/SESu contribuiu para que fosse possível alcançar mais pessoas e difundir ainda mais o conhecimento, para que dessa forma seja possível a inclusão a serviço de todos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Edital Proext-2015 Programa de Extensão Universitária MEC/SESu*. Brasília, DF: MEC; SESu, 2015. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15149-edital-proext-2015&category_slug=fevereiro-2014&Itemid=30192. Acesso em: 19 jun. 2020.

CORREIA, Patrícia Carla da Hora. *Modos de CoMviver do índio com deficiência: um estudo de caso na etnia indígena Pankararé*. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

CORREIA, Patrícia Carla da Hora. *Relatório final do Programa de Extensão Universitária – Proext-2015/convênio 825390/2015 – Meta: Programa de Educação Inclusiva – PROGEI*. Salvador: UNEB, 2019.

DUARTE, Newton. *Educação escolar, teoria do cotidiano e a escola de Vygotsky*. Campinas: Autores Associados, 1996.

FALCÃO, Giovana Maria Belém; FERREIRA, Afrânio Vieira. A pessoa do professor: Significados e sentidos sobre uma experiência formativa. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 135-144, 2020.

FRANÇA, Beatriz Segantini; OLMOS, Isabella Delamain Fernandez; SOUZA, Tatiana Noronha de. Educação ambiental e educação especial:

uma reflexão sobre estratégias didáticas. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-9, 2019.

LUKÁCS, Georg. *Estética*. Barcelona: [s. n.], 1967. v. 3.

LUKÁCS, Georg. *Os princípios ontológicos fundamentais de Marx*. São Paulo: Ciências Humanas, 1979.

MARKUS, Gyorgy. *Teoria do conhecimento no jovem Marx*. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

SARAIVA, Ana Carolina Alves *et al.* Experiência extensionista no desenvolvimento de metodologias em educação em saúde junto a cuidadoras de pessoa com deficiência. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 101-107, 2019.

SILVEIRA E SILVA, Brunna Louise Duarte Peixoto Reis *et al.* Nenhum cidadão a menos: discutindo a inclusão da pessoa com deficiência com alunos do ensino fundamental de uma escola pública do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 159-166, 2019.

VYGOTSKY, Lev Semionovitch. Fundamentos de defectología. *In*: VYGOTSKY, Lev Semionovitch. *Obras completas*. 2. ed. La Habana: Pueblo y Educación, 1999.



A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONDUÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DA UNEB: BASE DE CONHECIMENTO DAS AÇÕES DA GERÊNCIA DE CONTRATOS

Alessandra Nascimento Souza

Este artigo, sob a perspectiva da metodologia do estudo de caso único, tem como objetivo apresentar a gestão do conhecimento (GC) como eixo estratégico para gerar valor na condução dos processos de contratação e aquisições realizados pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e, de forma mais específica, aqueles administrados pela Gerência de Contratos (Gercont), órgão que compõe a Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC).

Vale esclarecer que, no âmbito deste trabalho, a gestão do conhecimento compreende o processo de criar, desenvolver, incrementar, inovar e compartilhar o uso dos saberes da organização/setor, a fim de assegurar o cumprimento da sua missão institucional de forma eficiente, eficaz e efetiva.

A geração de valor, por seu turno, representa um fundamento conceitual de uma determinada atuação, que não representa “preço”, mas que alcance resultados nas esferas econômica, social, ambiental, biopsicosociopolítica, e que se dê por processos de excelência, capazes de maximizar o atendimento das partes envolvidas e interessadas.

Por processo de contratação, compreende-se um pacto entre partes que contém informações relativas aos prazos de execução, entrega e os

resultados que esperam atingir, gerenciado a partir de políticas e regras estabelecidas pela organização, ou pelas partes signatárias, cujo objetivo é a entrega de um produto ou serviço.

Neste sentido, o estudo pretende responder ao seguinte questionamento: como a gestão do conhecimento pode contribuir para a qualificação do processo administrativo de contratação e aquisição de bens e serviços na UNEB? Para responder a essa questão, o artigo reconhece a gestão do conhecimento como um processo que possibilita o fluxo do conhecimento entre indivíduos e grupos da organização, constituído de quatro etapas essenciais: aquisição, armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento.

A gestão do conhecimento passa a ser concebida como processual, interativa e integrativa, visto que as informações e os dados não são variáveis independentes, necessitam de controle estratégico em quatro etapas interdependentes desde (a) criação, (b) captação, (c) disseminação e (d) incorporação, nesse processo da gestão com seus diversos saberes. Assim, com a intenção de reiterar a importância da gestão da informação na geração do conhecimento organizacional relativo aos processos de contratação dessa instituição de ensino superior (IES), o estudo se concentra em oferecer algumas instruções capazes de orientar a condução do processo de contratação para aquisição de bens e serviços na UNEB na perspectiva de interfaces com a gestão do conhecimento, proporcionando um diagnóstico propositivo como resultado, a partir das ideias de incorporação contidas no Ciclo KDCA: etapa K: Knowledge, ou Elaborar Plano de GC; etapa D, Do, ou Executar; etapa C, Check, ou Verificar; Etapa A, Act, ou Corrigir ou Armazenar.

Por meio do aporte da gestão do conhecimento e do Ciclo KDCA, o artigo se organiza e apresenta os registros, fluxos e procedimentos referentes à condução dos processos de contratação para aquisição de bens e serviços para fundamentar os instrumentos que auxiliam as atividades da área meio e subsidiam a área finalística inerentes ao cumprimento da missão da instituição e impactam diretamente a gestão universitária e, por conseguinte, o cidadão beneficiário desses serviços.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONDUÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DA UNEB: BASE DE CONHECIMENTO DAS AÇÕES DA GERCONT

A construção do diagnóstico propositivo intitulado “A gestão do conhecimento na condução dos processos de contratação da UNEB: base de conhecimento das ações da Gercont” foi referendado no *Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*, fomentado por Fábio Ferreira Batista, que estabelece um ciclo de ações a serem desenvolvidas para implantar a gestão do conhecimento em organizações públicas.

Foi adaptado o uso deste modelo para elaboração em um setor específico da UNEB como projeto piloto, e sua implantação dependerá da tomada de decisão de seu grupo gestor. A iniciativa da pesquisa ocorreu na condição de discente do curso de mestrado, e justificou-se tal decisão em um modelo já aplicado no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), com seu resultado publicado em um livro intitulado *Gestão do Conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa Ipea 2014 – níveis de maturidade*.

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS: MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA GERCONT

Antes da elaboração dos direcionadores estratégicos da Gercont, foi necessário apresentar a concepção da SELCC/Gercont; deste modo, evidenciou-se que, no que compete à atribuição disposta no artigo 48, inciso II, do Regimento Geral, que era de competência da Pró-Reitoria de Administração (Proad), foi transferida à SELCC, criada com aprovação do Conselho Universitário (CONSU), a partir de 26 de março de 2014, através da Resolução nº 1.024/2014, e publicada no *Diário Oficial do Estado da*

Bahia (DOE) de 2 de abril de 2014: “Art. 1º. Aprovar a criação e implantação da Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Art. 2º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação” (UNEB, 2014).

Por conseguinte, a Gercont é um órgão de administração setorial vinculado à SELCC, órgão superior de administração da universidade, e tem por competência formalizar e acompanhar os instrumentos contratuais celebrados pela instituição; propor a esta secretaria diretrizes, normas e procedimentos operacionais; elaborar relatórios decorrentes de diligências e auditoria/inspeção dos órgãos de controle interno e externo, encaminhando-os ao gabinete do secretário, gestor da SELCC.

Diante do exposto, e conforme modelo formulado por Batista (2012), foi criada a missão para a Gercont: estabelecer a gestão integrada de atividades e planos de ação objetivando a constante melhoria da condução dos processos para formalizar, acompanhar e gerir os instrumentos contratuais celebrados na UNEB a fim de legitimar a efetividade da gestão universitária. Quanto à visão de futuro para a Gercont, articulou-se: ser uma gerência reconhecida na comunidade interna e externa à UNEB pela excelência de suas práticas institucionais dentro de sua competência, através do trabalho comprometido de sua equipe e do uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Quadro 1 – Objetivos estratégicos, estratégias e metas para a Gercont.

(Continua)

Objetivos estratégicos	Estratégias	Metas
OE1) Melhorar o desempenho das ações sob a competência da Gercont	E1) Aumentar a qualidade das atividades desempenhadas na Gercont	M1) Implantar no Portal da Transparência da UNEB o acesso à informação relativa a Contratos, com as informações de: número do contrato, contratada, objeto, vigência e valor do contrato, saindo de 0% para 50% de registro a partir de sua implementação e com registro regular até o alcance de todos os contratos, e com propósito de atualização constante.
		M2) Institucionalizar o acesso às informações, saindo de 0% para 50%, ao criar uma base de conhecimento da Gercont relativa a legislação, decretos, orientações técnicas, portarias, instruções normativas, cartilhas, manuais, <i>checklist</i> e modelos de editais relativos a contratação, contendo inclusive <i>link</i> de acesso aos órgãos governamentais competentes, a serem disponibilizada na internet, na <i>homepage</i> da UNEB, na página da SELCC/Gercont no ambiente direcionado a contratos.
		M3) Aumentar a celeridade no trâmite dos processos, reduzindo em 30% a taxa de permanência, que compreende a diminuição do tempo médio de 30 para 21 dias.
		M4) Reduzir em 50% a taxa de republicação no <i>Diário Oficial do Estado</i> referente aos documentos emitidos e publicizados pela Gercont.

Objetivos estratégicos	Estratégias	Metas
OE2) Elaborar proposição para elevar as práticas de contratação na UNEB	E2) Revisar as práticas	M5) Institucionalizar novas diretrizes, normas e procedimentos operacionais internas e externas à SELCC/GERCONT.
	E3) Adotar estratégias de ação diferenciadas, inovadoras e criativas	M6) Definir padrões de formalização dos editais de licitação que ensejam contratação, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Procuradoria Geral do Estado (PGE), que estabelece a utilização dos modelos de editais contendo os instrumentos contratuais, aditivos e apostilamentos. Essa ação se constitui em Comunidades de Prática ou Comunidades do Conhecimento: Gercont + Comissão Permanente de Licitação (CPL).
	E4) Promover a capacitação dos colaboradores da Gercont e dos representantes das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitoria	M7) Capacitar os colaboradores da SELCC/Gercont e os representantes das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitoria diretamente envolvidos nas atividades de contratação, através de Universidade Corporativa do programa Capacitação de Instrutoria Interna da UNEB ou outra atividade que preencha a demanda.
	E5) Dinamizar a atuação dos representantes das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitoria junto à Gercont	M8) Criar um <i>benchmarking</i> interno: canal de comunicação entre a Gercont e as unidades demandantes para fomentar sua atuação e replicar o conhecimento para os servidores dos departamentos e pró-reitorias.

Objetivos estratégicos	Estratégias	Metas
OE3) Melhorar o gerenciamento dos contratos	E6) Melhorar as estratégias de registro, acompanhamento e controle dos contratos	M9) Definir a implantação do Sistema Integrado de Gestão de Contratos (Sigcont), sistema interno da UNEB fomentado pela SELCC. Sua modelagem está sendo realizada por analistas de sistemas da Gerência de Informática (Gerinf), vinculada à Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), órgão integrante da Administração Superior da IES. Destacamos que o Sigcont consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2022 através da “Meta 25 – Fornecer acesso público e irrestrito às informações administrativas e documentos institucionais” e do Programa de Gestão (ProGest) 2018-2021 através da “Dimensão – Gestão e Organização” e foi registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (Inpi) sob o processo nº: BR512019001772-2, publicado em 7 de junho de 2019 (coautoria de Souza, Pimenta e alguns servidores da UDO).
		M10) Disponibilizar o acesso ao sistema Sigcont à comunidade unebiana, após sua implantação, para acompanhamento dos registros e controle na execução dos contratos sob sua responsabilidade.

Fonte: elaborado pela autora (2019) com base em Batista (2012, p. 53) *apud* Xavier e Amaral (1999).

Após identificação dos direcionadores estratégicos: missão, visão e objetivos estratégicos da Gercont, definiram-se as estratégias e as metas para cumprir os objetivos estratégicos; da análise desses direcionadores estratégicos da Gercont, conclui-se que esta gerência tem por visão de futuro ser reconhecida na comunidade interna e externa à UNEB por suas ações institucionais situadas nas metas propostas.

Corroborando seu propósito, a missão estabelece que, através de melhores práticas de gestão, alcançará melhoria das atividades que desempenha para contribuir com o resultado da gestão universitária eficiente. Entretanto, ao estabelecer os objetivos estratégicos, estratégias e metas, identificaram-se as lacunas de conhecimento que precisam ser superadas para o êxito esperado. Diante desta prerrogativa, foi elaborado o Alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão estratégia de GC definidos para a Gercont, que traduz a visão, missão, objetivos estratégicos, estratégias e metas da Gercont com a visão, missão e estratégias da GC, para assegurar a utilização da GC para o alcance dos resultados fomentados.

Quadro 2 – Alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e estratégia de GC definidos para a Gercont.

(Continua)

Visão	Ser uma gerência reconhecida na comunidade interna e externa à UNEB pela excelência de suas práticas institucionais dentro de sua competência, através do trabalho comprometido de sua equipe e do uso das TIC.
Missão	Estabelecer a gestão integrada de atividades e planos de ação objetivando a constante melhoria da condução dos processos para formalizar, acompanhar e gerir os instrumentos contratuais celebrados na UNEB, a fim de legitimar a efetividade da gestão universitária.

Estratégias	E1) Aumentar a qualidade das atividades desempenhadas na Gercont. E2) Revisar as práticas. E3) Adotar estratégias de ação diferenciadas, inovadoras e criativas. E4) Promover a capacitação dos colaboradores da Gercont e dos representantes das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitoria. E5) Dinamizar a atuação dos representantes das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitoria junto à Gercont. E6) Melhorar as estratégias de registro, acompanhamento e controle dos contratos.
Metas	M1) Implantar no Portal da Transparência da UNEB o acesso à informação relativa a Contratos, sobre os contratos vigentes, com as informações de: número do contrato, contratada, objeto, vigência e valor do contrato, saindo de 0% para 50% de registro a partir de sua implementação e com registro regular até o alcance de todos os contratos, e com propósito de atualização constante. M2) Institucionalizar o acesso às informações, saindo de 0% para 50%, ao criar uma base de conhecimento da Gercont relativa a legislação, decretos, orientações técnicas, portarias, instruções normativas, cartilhas, manuais, <i>checklist</i> e modelos de editais relativos a contratação, contendo inclusive <i>link</i> de acesso aos órgãos governamentais competentes, a serem disponibilizada na internet, na <i>homepage</i> da UNEB, na página da SELCC/Gercont no ambiente direcionado a contratos. M3) Aumentar a celeridade no trâmite dos processos, reduzindo em 30% a taxa de permanência, que compreende a diminuição do tempo médio de 30 para 21 dias. M4) Reduzir em 50% a taxa de republicação no <i>Diário Oficial do Estado</i> referente aos documentos emitidos e publicizados pela Gercont. M5) Elaborar novas diretrizes, normas e procedimentos operacionais internos e externos à Gercont. M6) Definir padrões de formalização dos editais de licitação que ensejam contratação, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Procuradoria Geral do Estado, que estabelece a utilização dos modelos de editais contendo os instrumentos contratuais, aditivos e apostilamentos.

Metas	M7) Capacitar os colaboradores da SELCC/Gercont e os representantes das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitoria diretamente envolvidos nas atividades de contratação, através de Universidade Corporativa do programa Capacitação de Instrutoria Interna da UNEB ou outra atividade que preencha a demanda. M8) Criar um <i>benchmarking</i> interno: canal de comunicação entre a Gercont e as unidades demandantes para fomentar sua atuação e replicar o conhecimento para os servidores dos departamentos e pró-reitorias. M9) Definir a implantação do Sistema Integrado de Gestão de Contratos (Sigcont), sistema interno da UNEB fomentado pela SELCC (eu e a orientadora tivemos coparticipação na sua criação, na condição de técnicas da SELCC). Sua modelagem está sendo realizada por analistas de sistemas da Gerência de Informática (Gerinf), vinculada à Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), órgão integrante da Administração Superior da IES. Destacamos que o Sigcont consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2017-2022 através da “Meta 25 – Fornecer acesso público e irrestrito às informações administrativas e documentos institucionais” e do Programa de Gestão (ProGest) 2018-2021 através da “Dimensão – Gestão e Organização”. M10) Disponibilizar o acesso ao sistema Sigcont à comunidade unebiana após sua implantação, para acompanhamento dos registros e controle na execução dos contratos sob sua responsabilidade.
Lacuna estratégica do conhecimento da Gercont	Identificar e incentivar o uso do conhecimento tácito presente nos indivíduos para converter em conhecimento explícito acerca das informações e atividades concernentes aos processos de contratação. Identificar e disponibilizar o conhecimento explícito para gerar o conhecimento organizacional.
Visão de GC para a Gercont	O aumento no desempenho das atividades de contratação da UNEB sob a competência da Gercont e a melhoria e efetividade das ações realizadas através da qualificação das metas propostas de GC.

Estratégias de GC da Gercont	Executar processos de GC sistematicamente (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) e implantar práticas de GC em conformidade ao alinhamento dos direcionadores estratégicos para corrigir a lacuna estratégica do conhecimento através da proposição estabelecida pela visão de GC.

Fonte: elaborado pela autora (2019) com base em Batista (2012, p. 55) apud Xavier e Amaral (1999).

VIABILIZADORES DA GC: LIDERANÇA; TECNOLOGIA; PESSOAS E PROCESSOS

Este subtópico apresenta viabilizadores da gestão do conhecimento, ainda no eixo de condução dos processos de contratação da UNEB, tendo por base o conhecimento das ações da Gercont, tendo o alicerce de aspectos como liderança, tecnologia, pessoas e processos.

Liderança

Sobre as competências da liderança, Batista (2012, p. 56) aponta: “A descontinuidade administrativa pode ter um impacto negativo sobre as iniciativas de GC porque a nova liderança muitas vezes não dá continuidade aos projetos bem-sucedidos de GC implementados pela liderança anterior [...]”.

Devem-se considerar também os entraves ocasionados pela descontinuidade de gestão e de colaboradores registrados na Gercont no primeiro semestre de 2018 (coleta de dados de maio de 2019), fator que impacta consideravelmente a GC, visto que não ocorreu “coleta do conhecimento”, ou seja, captura e codificação do conhecimento dos servidores que deixaram a organização. Nesse sentido, a coleta do conhecimento poderia minimizar a perda de conhecimento e diminuir a “lacuna do conhecimento” identificada na Gercont.

Tecnologia

Conforme identificado através do alinhamento dos direcionadores estratégicos com a visão e estratégia de GC na Gercont, o uso da tecnologia ajudará a preencher a lacuna do conhecimento para promover a conversão do conhecimento tácito em explícito e do conhecimento explícito em conhecimento organizacional, como defendido por Batista (2012).

Batista (2012, p.57) enfatiza: “A infraestrutura de Tecnologia de Informação (TI) deve estar alinhada com as estratégias de GC da organização. [...]” Nesse sentido, os objetivos estratégicos, estratégias e metas que foram planejadas para a Gercont estão intrinsicamente vinculados às estratégias de GC.

Complementando a discussão acerca de Tecnologia, Batista (2012, p.57) acrescenta: [...]”Assim, se uma das estratégias de GC é transferir conhecimento tácito entre profissionais que estão distantes geograficamente”, como os servidores da Gercont e das Unidades de Gestão Departamental e das Unidades de Pró-Reitorias da UNEB, “[...] uma infraestrutura para compartilhamento de conhecimento via comunidades de prática virtuais pode ser essencial para viabilizar essa estratégia”. (BATISTA, 2012, p. 57).

“O papel das pessoas é primordial para o sucesso nos processos de GC, razão para a organização pública investir em programas de educação e capacitação [...]”, como também em programas de desenvolvimento das habilidades dos servidores para identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento para colaborar com o objetivo e desempenho da organização. Desse modo, dentre as várias práticas apontadas por Batista (2012, p. 59) destacamos as práticas do mentoring e coaching, e da Universidade Corporativa, todas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento e podem ser implementadas em organizações públicas.

Pessoas

“O papel das pessoas é primordial para o sucesso nos processos de GC, razão para a organização pública investir em programas de educação

e capacitação [...]”, como também em programas de desenvolvimento das habilidades dos servidores para identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento para colaborar com o objetivo e desempenho da organização. Desse modo, dentre as várias práticas apontadas por Batista (2012, p.59) destacamos as práticas do mentoring e coaching, e da Universidade Corporativa, todas relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento e podem ser implementadas em organizações públicas.

Portanto, dentre as práticas de GC relacionadas à gestão de pessoas e que facilitam o compartilhamento do conhecimento apontado por Batista (2012, p. 59), na UNEB tem-se os cursos de capacitação ministrados pelos instrutores registrados no Plano Anual de Capacitação (PAC), que são realizados anualmente, inclusive na área de contratos, de modo que a Meta 7 que compreende os objetivos estratégicos, estratégias e metas para a Gercont já está em fase de execução.

Além disso, no período de março de 2018 a março de 2019, realizou-se a prática do *mentoring* na SELCC/Gercont, na condição de líder não institucionalizada, através do trabalho de modelagem das competências do grupo de trabalho, observando-se e analisando-se o desempenho dos colaboradores, que retroalimentaram entre si a execução das atividades no grupo com supervisão. Esta atividade foi reconhecidamente satisfatória para a conversão do conhecimento explícito dos indivíduos para gerar conhecimento organizacional sobre as atividades de contratação.

Processos

Já os processos compreendem um conjunto de atividades que transformam insumos em produtos e serviços na organização por meio de pessoas que utilizam recursos entregues por fornecedores. “[...] É uma sequência de passos que aumenta a contribuição do conhecimento na organização.” (BATISTA, 2012, p. 59)

Deste modo, a “memória organizacional”, as “lições aprendidas e/ou o banco de conhecimentos” estão entre as “[...] práticas ligadas primariamente

à estruturação dos processos organizacionais que funcionam como facilitadores de identificação, criação, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento organizacional.” (BATISTA, 2012, p. 60). Estas práticas deverão ser utilizadas na Gercont, pois se constituem naquelas que melhor se adequam como práticas que colaborem com a gestão para os processos de contratação, em alinhamento com sua missão e visão e através das metas que deverá alcançar.

Identificou-se, através de consulta a *sites* governamentais do estado da Bahia, a legislação principal aplicada à contratação, que compreende a lei federal nº 8.666/1993, a lei estadual nº 9.433/2005 e a lei nº 10.520/2002, e os sistemas de informação utilizados para consecução das atividades inerentes à contratação no serviço público: Portal de Compras do Estado da Bahia (*Comprasnet.ba*), Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços do Estado da Bahia (Simpas), Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia (Fiplan) e Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Essa legislação e esses sistemas corroboram as ações importantes de GC na condução dos processos da Gercont, que deverão ser sistemáticos, modelados de maneira eficaz, a fim de contribuir para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social e contribuir para a legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade na administração pública, em atenção ao quanto estabelecido na Constituição Federal.

Nesse sentido, a Gercont norteia as ações decorrentes de contratação através dos órgãos executivo, consultivo, de assessoramento e de controle externo, que estabelecem diretrizes, orientam, assessoram e controlam as ações dos órgãos do governo concernentes às atividades que ensejam processos de licitação para contratação e para aquisição de bens e serviços no âmbito do estado da Bahia: a Procuradoria Geral do Estado (PGE), a Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz) e o Tribunal de Contas do Estado (TCE).

Intraculturalmente, a Gercont conta com tais órgãos executivo, consultivo, de assessoramento e de controle interno no intuito de estabelecer

diretriz, orientar, assessorar e controlar as ações concernentes às atividades que ensejam processos de licitação para contratação e para aquisição de bens e serviços: CONSU; Reitoria; Vice-Reitoria; Procuradoria Jurídica (Projur); Auditoria de Controle Interno (Auconti), Comissão Processante, SELCC.

Portanto, através deste diagnóstico, contextualizou-se a qualificação dos processos de contratação da UNEB através da GC para melhoria da condução desses processos por meio das atividades administrativas realizadas na Gercont, da análise dos procedimentos e experiências e do registro do conhecimento organizacional que suscitou a base de conhecimento para mapear a condução dos processos de contratação para aquisição de bens e serviços validados através de investigação científica.

PROCESSOS DE GC: IDENTIFICAR, CRIAR, ARMAZENAR, COMPARTILHAR E APLICAR

O processo de GC compreende o terceiro componente do Modelo de GC para a Gercont; envolve a sistematização do conhecimento e requer, no mínimo, cinco atividades principais de GC: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Nesse sentido, realizou-se o estudo do percurso das contratações na UNEB para criação da base de conhecimento que subsidiará as atividades integrantes do Processo de GC que devem ser executadas na gestão de processos e de projetos, na UNEB, identificada pela Unidade de Desenvolvimento Organizacional, órgão da administração superior da universidade, através do seu Escritório de Projetos e Processos (EPP).

IDENTIFICAR

As competências essenciais da Gercont, assim como as lacunas do conhecimento, foram identificadas para que este setor alcance seus objetivos estratégicos. Uma vez assinaladas essas competências e as lacunas do conhecimento e definida sua estratégia de GC, foi elaborado o presente

plano de GC e entregue ao programa do Gestec pertencente à universidade, a qual, por sua vez, vai definir quanto à sua implementação.

As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas na identificação do conhecimento organizacional: i) instrumento para a avaliação do GC na administração pública; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) mapeamento do conhecimento; v) ambientes virtuais colaborativos; e vi) banco de competências individuais ou banco de talentos ou páginas amarelas (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003 apud BATISTA, 2012).

Nesta linha, a UNEB institucionalizou a base do conhecimento encontrado no Sistema Eletrônico de Informação; entretanto, esta base de informações precisa ser ampliada para orientação da comunidade universitária para condução dos processos e ações necessários para realizar contratação, visto que descreve ação de licitação e de compra desempenhada pelos seus órgãos de administração setorial, a Comissão Permanente de Licitação e a Subgerência de Compras (Sucomp), além de ações de outros setores envolvidos nos processos, como Pró-Reitorias, Procuradoria Jurídica, Unidades Departamentais, dentre outros, mas não apresenta detalhes das informações atinentes às atividades e encaminhamentos realizados no âmbito da Gercont.

CRIAR

A Gercont eliminará as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento e da criação de novo conhecimento. Esse conhecimento pode ocorrer em três níveis: individual, da equipe e organizacional. As seguintes práticas de GC, entre outras, devem ser consideradas para fomentar a criação do conhecimento organizacional: i) *brainstorming*; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) revisão pós-ação; v) ambientes virtuais colaborativos; vi) blogues; e vii) repositórios de conhecimento (YOUNG *et al.*, 2010; BRASIL, 2003, apud BATISTA, 2012).

Por conseguinte, para criar o conhecimento organizacional, é imprescindível envolver as pessoas no processo de GC da Gercont, seja através do *brainstorming*, do café do conhecimento, das comunidades de prática,

da revisão pós-ação, dos ambientes virtuais colaborativos, de blogues ou de repositórios de conhecimento, para concretização da criação do conhecimento para as contratações na UNEB.

ARMAZENAR

Para armazenar o conhecimento organizacional, devem ser consideradas as seguintes práticas: i) revisão pós-ação; ii) café do conhecimento; iii) comunidades de prática; iv) taxonomia; v) repositórios de conhecimento; vi) blogues; vii) ambientes virtuais colaborativos (YOUNG et al., 2010; BRASIL, 2003 apud BATISTA, 2012).

Através do armazenamento, ter-se-á preservado o conhecimento organizacional, entretanto, é muito difícil explicitar e armazenar a experiência e a especialização de um colaborador, haja vista constituir-se de conhecimento tácito; por isto, é mais vantajoso para a Gercont promover as práticas apresentadas por Batista para viabilizar a conversão do conhecimento tácito em explícito e explícito em organizacional. Quanto ao armazenamento do conhecimento, deverá ser realizado a partir do banco de dados existente, aperfeiçoando-o sempre, para ser reconhecido pela comunidade universitária que necessita dele.

COMPARTILHAR

Compartilhar o conhecimento faculta à Gercont atingir seus objetivos; melhorar o desempenho das ações sob sua competência; elaborar proposição para elevar as práticas de contratação; melhorar o gerenciamento dos contratos; estabelecer a confiança entre pares; promover a aprendizagem contínua e a inovação sobre as ações desempenhadas na UNEB.

O compartilhamento, isto é, o intercâmbio sistemático de conhecimento entre os membros da organização, pode ocorrer por meio do método de armazenamento ou do método de fluxo (APO, 2009 apud BATISTA, 2012). No método de armazenamento, o conhecimento é armazenado em

repositórios ou base de conhecimentos e, depois, disponibilizado para todos que dele necessitem. Já no método de fluxo, a transferência do conhecimento se dá diretamente entre as pessoas.

APLICAR

Após identificar, criar, armazenar e compartilhar o conhecimento, é a vez de aplicá-lo para qualificação da GC na condução dos processos de contratação da UNEB. Diante desta prerrogativa, o conhecimento agrega valor apenas quando é aplicado nos processos, neste estudo identificados como processos de apoio às atividades finalísticas da IES, e, conseqüentemente, melhora a efetividade da ação universitária. Portanto, “A aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão”. (APO, 2009 apud BATISTA 2012, p. 64).

Batista (2012, p. 64) avalia: “As cinco atividades do processo de GC (identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar) para gerar melhorias precisam atender a dois requisitos importantes. Em primeiro lugar devem estar alinhadas ou integradas aos processos de apoio e finalísticos da organização [...]”. Neste estudo, de apoio (contratação) e finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) na UNEB. “[...] Em segundo lugar, tais atividades devem ser planejadas e executadas cuidadosamente de acordo com as especificidades de cada processo e da organização”. Salienta-se que o objeto de estudo se restringiu aos processos que ensejam a contratação.

CICLO KDCA

Conforme identificado por Batista (2012), as atividades do processo de GC são executadas no Ciclo KDCA, que corresponde ao quarto componente do modelo de GC que criou; este componente deve ser utilizado na gestão de processos e no gerenciamento de projetos (CAMPOS, 1992 apud BATISTA, 2012, p. 64).

A Etapa K: Knowledge, ou Elaborar Plano de GC, esclarece, de forma resumida que a criação e a transmissão do conhecimento, para desenvolver um modelo de gestão adotado na organização, devem levar em conta a estrutura existente, a possibilidade de combinar os seus fluxos, respeitando as condições e as interações configuracionais, hierarquizadas ou auto-organizadas presentes, estimulando práticas que criem um ambiente propício a uma gestão do conhecimento efetiva e, conseqüentemente, à mudança e inovação.

Quadro 3 – Execução da etapa K (Knowledge) do Ciclo KDCA Gercont.

(Continua)

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Gercont
Etapa K: Knowledge, ou Elaborar Plano de GC	1) Identificar o conhecimento relevante para melhorar a qualidade dos processos de contratação da UNEB	✓ Panorama legislativo: CF/1988, Lei Federal nº 8.666/1993, Lei Estadual nº 9.433/2005, Lei Federal nº 10.520/2002, adotado nos processos de licitação, dispensa e inexigibilidade. ✓ Decretos, orientações técnicas, portarias, instruções normativas, cartilhas, manuais, notas técnicas, modelos de ofício, de minutas de instrumentos convocatórios padronizados (aquisições e serviços), minutas padronizadas de contratos e ajustes, minutas padronizadas de aditivos, além de matrizes de instrumentos convocatórios. ✓ Portarias, instruções normativas e técnicas recomendadas pelos órgãos executivo, consultivo, de assessoramento e de controle interno. ✓ Sistemas de informação através do uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para consecução das ações decorrentes da atividade de contratação (<i>Comprasnet.ba</i>, <i>Simpas</i>, <i>Fiplan</i>, <i>SEI</i>, <i>Sigcont</i>).

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Gercont
Etapas K: Knowledge, ou Elaborar Plano de GC	2) Definir o indicador e a meta de melhoria da qualidade a ser alcançada com o uso do conhecimento na Gercont	Institucionalizar o acesso às informações, saindo de 0% para 50%, ao criar uma base de conhecimento da Gercont relativa a legislação, decretos, orientações técnicas, portarias, instruções normativas, cartilhas, manuais, <i>checklist</i> e modelos de editais relativos a contratação, contendo inclusive <i>link</i> de acesso aos órgãos governamentais competentes, a serem disponibilizados na internet, na <i>homepage</i> da UNEB, na página da SELCC/Gercont, no ambiente direcionado a contratos.
	3) Definir o método para identificar e captar (ou criar) o conhecimento	Disponibilização dos dados dessa pesquisa à UNEB, para subsidiar a equipe da Gercont na captação dos dados e reorganização do arquivo que contém o banco de conhecimento da Gercont, destacando que esses dados não esgotam a necessidade de busca em outras fontes para complementar as informações necessárias.
	4) Elaborar plano para: i) captar e/ou criar o conhecimento necessário para atingir a meta; ii) compartilhar tal conhecimento para que as pessoas da força de trabalho que vão aplicá-lo possam ter acesso a ele; e iii) aplicar o conhecimento	Para captar, compartilhar e aplicar o conhecimento para contratação na UNEB, este plano prevê: i) reuniões; ii) coleta do conhecimento; iii) café do conhecimento; iv) estrutura por processos; v) melhores práticas; vi) <i>mentoring</i> .

Fonte: elaborado pela autora (2019) com base em Batista (2012, p. 66).

Portanto, na etapa K, de Knowledge (“conhecimento”), identificou-se o conhecimento relevante para melhorar a qualidade do processo de contratação na UNEB, definiu-se o indicador e a meta de melhoria de qualidade a ser alcançados com o uso do conhecimento e o método para identificar e captar (ou criar o conhecimento); feito isto, elaborou-se o plano para captar o conhecimento necessário para atingir a meta, com a indicação de como compartilhá-lo para que os servidores que trabalham com contratação na UNEB o acessem e possam aplicá-lo aos processos.

As exposições apresentadas na etapa D (Do) do Ciclo KDCA tratam das ações contidas para o desenvolvimento do capital humano (capacitar pessoas), promovendo melhoria no capital estrutural (criação de base de conhecimentos), para as contratações com método de aprendizado permanente.

Quadro 4 – Execução da etapa D (Do) do Ciclo KDCA Gercont.

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Gercont
Etapa D: Do, ou Executar	1) Educar e capacitar	Capacitar os servidores da Gercont para assegurar a execução exitosa do plano de GC.
	2) Executar o plano de GC	Executar o plano de GC que prevê a criação de base de conhecimento da Gercont para as contratações na UNEB.
	3) Coletar dados e informações e aprender com o processo de girar o Ciclo KDCA	Coletar dados e informações sobre a implementação do plano de GC da GERCONT.

Fonte: elaborado pela autora (2019) com base em Batista (2012, p. 67).

Na etapa D, de Do (“executar”), definiram-se as ações para educar e capacitar os servidores da Gercont para executar o plano de GC a fim de

criar-se a base de conhecimento através da coleta de dados e informações para implementação do plano de GC.

A etapa de checagem (C), como pode ser observado no traduz-se em Check, ou Verificar, compreende a checagem/comparação dos dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no planejamento, com o intuito de determinar a diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado, que constitui um problema a ser resolvido. Assim, pode ser considerado de necessária rotina para a melhoria contínua da qualidade de produtos e/ou processos nas organizações.

Quadro 5 – Execução da etapa C (Check) do Ciclo KDCA Gercont.

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Gercont
Etapas C: Check, ou Verificar	1) Verificar se a meta de melhoria da qualidade foi alcançada	A meta de criar o acesso às informações, saindo de 0% para 50% através de criação de base de conhecimento da Gercont, foi alcançada?
	2) Verificar se o plano de GC foi executado conforme previsto	O plano de GC que previu a criação de base de conhecimento da Gercont para as contratações na UNEB foi executado conforme previsto?

Fonte: elaborado pela autora (2019) com base em Batista (2012, p. 67).

Já na etapa C, de Check (“verificar”), definiram-se ações para verificação do alcance das metas estabelecidas na implementação do ciclo para averiguar se o plano de GC está sendo executado conforme previsto.

Na Etapa A: Act, ou Corrigir, encontra-se destacado de forma resumida o último estágio do ciclo, agir, quando se percebe o aperfeiçoamento contínuo do processo por meio do aprendizado e das melhorias implantadas.

Quadro 6 – Execução da etapa A (ACT) do Ciclo KDCA GERCONT.

Etapas do Ciclo KDCA	Ações	Gercont
Etapa A: Act, ou corrigir	1) Caso a meta não tenha sido atingida, a Gercont deverá corrigir eventuais erros nos processos de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento)	Caso a meta não tenha sido atingida, identificar os problemas ocorridos nos processos de compartilhamento e aplicação do conhecimento sobre a criação da base de conhecimento da Gercont.
	2) Caso a meta tenha sido alcançada, a Gercont vai armazenar o novo conhecimento, por meio da padronização.	Caso a meta não tenha sido alcançada, a Gercont padroniza os procedimentos para sua criação, considerando a base já existente.

Fonte: elaborado pela autora (2019) com base em Batista (2012, p. 67).

Por fim, na etapa A, de Act (“corrigir”), definiram-se ações para correção de eventuais erros nos processos de GC, para identificar os problemas ocorridos durante o processo do Ciclo KDCA que possam impactar o alcance das metas estabelecidas. Para criação das etapas do Ciclo KDCA para a Gercont, utilizou-se do referencial teórico atinente às contratações no estado da Bahia, bem como da coleta e análise de dados sobre a gestão dos contratos, seguida da análise do percurso das contratações na UNEB, com aprofundamento das atividades desempenhadas na Gercont que foram descritas nas quatro Etapas, relativas ao Ciclo KDCA e que subsidiaram a condução deste diagnóstico.

RESULTADOS DA GC: RESULTADOS IMEDIATOS E RESULTADOS FINAIS

Os resultados da GC constituem o quinto componente do Modelo de GC da Gercont e são subdivididos em resultados imediatos e resultados

finais; os resultados imediatos são aprendizagem e inovação, e, consequentemente, o desdobramento da capacidade da prática individual, da equipe e da Gercont, para criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento, para o benefício da sociedade.

O Ciclo Operacional de GC descreve um ciclo de aprendizagem e sinaliza: aprender antes, durante e depois do processo, projeto, políticas públicas e programas; portanto, no processo de GC e no Ciclo KDCA gerenciado pelos indivíduos e equipes, eles:

Aprendem: antes de iniciar a execução de um processo, projeto, política pública ou programa, o gestor público reúne sua equipe em um ambiente colaborativo para examinar soluções potenciais em uma fase exploratória; Aprendem: durante a execução do projeto, do processo, da política pública e do programa, um método de aprendizagem contínua é adotado. Nesse momento, define-se o que deveria acontecer, o que aconteceu de fato, o porquê da diferença e as lições aprendidas; e Aprendem: depois da execução do projeto, é feita uma análise retrospectiva com foco no sucesso e naquilo que poderia ter sido feito melhor. Além disso, são identificadas as lições aprendidas a serem compartilhadas. (BATISTA, 2014, p. 69).

É salutar destacar que as lições desse processo de aprendizagem devem ser compartilhadas em comunidades de prática. Finalmente, as lições, tanto as específicas como as genéricas deverão ser incorporadas como ativos de conhecimento nos repositórios de conhecimento ou na intranet ou no portal corporativo da UNEB.

PARTES INTERESSADAS

Por fim, o último componente do Modelo de GC corresponde às partes interessadas: o cidadão-usuário e a sociedade; o cidadão-usuário é o destinatário dos serviços e ações da Gercont, neste estudo caracterizado pelos servidores que compõem a unidade administrativa e a unidade departamental da IES. Portanto, a GC aplicada à contratação na UNEB,

além de corroborar para que a Gercont cumpra sua missão, também atenderá as necessidades e expectativas da comunidade universitária, que constitui o cidadão-usuário, bem como a sociedade, que se beneficiará do processo, projeto, políticas públicas e programas oriundos das práticas da GC institucionalizadas na UNEB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atender o objetivo geral, este artigo se empenhou em responder a seguinte questão: como a gestão do conhecimento contribuirá para a qualificação do processo administrativo de contratação e aquisição de bens e serviços na UNEB? A partir do resultado obtido na pesquisa através das observações alcançadas e das análises inferidas, foram realizadas reflexões que levaram ao cumprimento do objetivo geral e à resposta da questão principal do estudo.

Nesse sentido, conclui-se que a gestão eficiente de uma instituição preconiza a necessidade da utilização de recursos que possibilitem a propagação do conhecimento através da criação de uma base sólida que oriente os procedimentos de trabalho, porquanto este conhecimento precisa ser compartilhado à medida que evolui e assim se multiplica, gerando valor para a organização pública, neste estudo a UNEB.

Ao considerar os desdobramentos deste estudo, percebe-se que a inserção da gestão do conhecimento através do emprego do Ciclo KDCA na Gercont perpassa pela atividade meio que desenvolve e que compreende a formalização, o acompanhamento, o controle e a avaliação atinente aos instrumentos contratuais celebrados pela instituição, sendo importante para subsidiar as rotinas administrativas e financeiras a fim de guiar a condução do processo de contratação.

Diante desta ponderação, é pertinente à configuração de gestão na SELCC/Gercont mapear, registrar e institucionalizar a base de conhecimento das atividades de contratação na UNEB decorrentes dos processos

contratuais em vigência para melhorar sua condução e ampliar as ações de orientação à comunidade universitária atinentes aos instrumentos contratuais celebrados pela instituição.

Face ao exposto, fica evidente que o emprego do Ciclo KDCA para a criação da base do conhecimento na administração pública referente à condução dos processos de contratação contribuirá para assegurar o conhecimento no setor para a gestão dos contratos, primando pela utilização dos sistemas de informação, em conformidade com as exigências legais no âmbito das atividades de trabalho para aquisição de bens e serviços, importante componente da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

A UNIVERSIDADE. *Portal UNEB*, [2018]. Disponível em: <http://www.uneb.br/institucional/a-universidade/>. Acesso em: 30 mar 2018.

BAHIA. *Lei nº 9.433, de 1º de março de 2005*. Dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2018]. Disponível em: https://www.comprasnet.ba.gov.br/sites/default/files/lei_no_9.433_de_01_de_marco_de_2005.pdf. Acesso em: 30 mar. 2018.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de Gestão do Conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Rio de Janeiro: Ipea, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS PARA PESQUISA E INOVAÇÃO NO ÂMBITO DE UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA: ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DOS PROCEDIMENTOS

José Messias Batista Dias
Gesil Sampaio Amarante Segundo

Este artigo versa sobre o processo de contratação de bens e serviços no âmbito da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc) (Bahia, Brasil), situação que se repete nas demais universidades estaduais, enquanto Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICT).

Trata-se de produção vinculada à disciplina Políticas Públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação e o Estado Brasileiro, do Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência para Inovação (Profnit), voltada para inovação incremental do processo citado acima.

A partir da análise desse processo à luz da legislação posta, comparando com o estágio da gestão pública em 2019, chegou-se à conclusão da necessidade da inovação dos procedimentos de contratação de bens e serviços na universidade pública estadual da Bahia, através de alteração do Regimento Interno da Secretaria da Administração do Governo do Estado da Bahia (Saeb) e, no âmbito da Uesc, uma Resolução do Conselho Universitário fixando procedimentos para concessão de recursos ao pesquisador através de termo de outorga de outorga.

O estudo do problema, pelo aspecto teleológico, envolveu a realização de uma pesquisa de caráter exploratório de enfoque descritivo.

A pesquisa exploratória é aplicada quando o campo de estudos ainda não possui um corpo sistematizado de conhecimentos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral do fenômeno estudado, sendo o primeiro passo de investigações com pretensões mais aprofundadas.

Lakatos e Marconi (2007) definem o método científico como um conjunto sistemático e racional de atividades que traçam o caminho de experiências que visam à produção de conhecimentos novos e/ou explicações aos fenômenos. Assim, o percurso metodológico é uma exigência de toda pesquisa, constituindo-se num plano estruturado de investigação que garanta a validade de suas conclusões.

Já a pesquisa descritiva visa a observar as variáveis do objeto estudado, procurando descobrir suas características, estabelecer correlações, detectar frequências e padrões (LAKATOS; MARCONI, 2007). Realizadas junto com exploratórias, proporciona um entendimento maior da questão em análise.

A pesquisa foi baseada em hermenêutica jurídica e doutrina, passando por considerações acerca dos modelos de Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial, fazendo um escorço histórico até chegar ao atual estágio em que vige o princípio da eficiência e, no caso das universidades públicas, o princípio da autonomia universitária.

Como bem salientam Soares e Gontijo (2018), a emenda constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015, e a lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, estabeleceram a necessidade de uma nova conformação institucional, ou seja, de o Estado rever seus processos, seus modos de gestão para atender a novel legislação que se volta para o desenvolvimento econômico, científico, social acadêmico e produtivo do país, trazendo mecanismos que possibilitam essa intenção legislativa.

A melhoria na eficiência da universidade pública enquanto ICT depende da capacidade de crítica de sua estrutura e, especialmente no que tange ao seu processo de contratação de bens e serviços, visando à adoção

de um modelo que respeite a legislação posta e que seja ágil e eficiente. Nesse sentido, o Governo do Estado da Bahia vem adotando um procedimento padrão tanto para sua administração direta quanto para a indireta, envolvendo as universidades estaduais.

Essa pesquisa aponta que esse comportamento governamental representa um dos entraves à atuação adequada da universidade no processo de pesquisa e desenvolvimento para a inovação nos termos da Lei nº 10.973/2004 e alterada pela Lei nº 13.243/2016.

A hipótese de que o processo atual adotado pela administração direta do estado da Bahia é ineficiente se confirma pela evidente intervenção com ares de patrimonialismo dos procedimentos que vêm sendo adotados pela Secretaria da Administração através de suas superintendências e diretorias.

AS TEORIAS DA GESTÃO PÚBLICA

Os governos têm lutado contra a incompetência e ineficiência desde que a burocracia do Estado existe, com objetivo de melhorar o funcionamento da máquina pública, aumentar a eficiência, reduzir custos e eliminar o empreguismo e a corrupção (REIS, 2014). Essa burocracia é aquela necessária ao bom funcionamento do aparelho do Estado com observância dos princípios da Administração Pública, inclusive da eficiência.

Nessa linha, Soares e Gontijo (2018) relembram que no governo Vargas foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), de onde partiram os primeiros passos com vista à modernização da máquina do Estado baseada na eficiência do serviço público.

Luciardo et al. (2014) ressaltam que a formação das teorias da administração passou a ter mais ênfase a partir da obra de Frederick Winslow Taylor publicada em 1911. Essas teorias representam a busca dos melhores meios e modos de conseguir a eficiência na operação e na gestão organizacional, na conformidade da escola científica.

Reis (2014), à luz das considerações de Bresser Pereira, ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (1995-1998) e da Ciência e Tecnologia (1999), relembra que a administração burocrática é fruto da evolução histórico-cronológica dos modelos de administração e é caracterizada por profissionalização dos processos e do quadro de servidores como resposta ao modelo patrimonialista em que havia pouca distinção entre o público e o privado. Como menciona Campante (2003, p. 156, grifo do autor):

O patrimonialismo, portanto, *explica a fundamentação do poder político, ou seja, como este se organiza e se legitima*, e caracteriza-se pelo poder político organizado através do poder arbitrário/pessoal do príncipe e legitimado pela tradição. Tal legitimação pela tradição é ambivalente em relação à tendência dos dirigentes ao arbítrio pessoal. A tradição, ao mesmo tempo que a ampara, limita-a, ao reconhecer aos dominados certos direitos e imunidades sacralizados pelo tempo e costumes. É a coexistência dinâmica e tensa daquilo que a autora mexicana Gina Zabłudovsky Kuper considera o cerne da estrutura patrimonial de poder: o binômio tradição/arbítrio.

Já a administração burocrática apresenta-se como forma de controle mais racional, como se vê pelas lições dos doutrinadores a seguir trazidas a lume.

Consoante Weber (1997, p. 551-598), a burocracia constitui o tipo mais puro de dominação legal, vez que calcada em um estatuto a ser seguido por funcionários contratados que devem proceder “sem a menor influência de motivos pessoais” (*sine ira et studio*).

Santos (2015) menciona que a administração burocrática constitui a própria dominação em virtude de conhecimento, configura a expressão interior e exterior de seu caráter fundamentalmente racional, ao mesmo tempo que representa condição de poder a partir da expertise adquirida na execução da atividade ou haurida de documentos, na conformidade da lição de Max Weber.

Andrade e Setti (2012) acrescentam que na ótica de Weber a burocracia é um sistema social que se aproxima de ideais democráticos porque, premiando o mérito pessoal, promove a igualdade de oportunidades, colocando o poder nos mais competentes (capazes), afastando-se da troca de favores e privilégios.

A administração burocrática é, então, modo de controle da atividade administrativa que deve ter como foco a eficiência da máquina da organização, devendo ser evitada a burocratização pura e simples.

A burocracia é necessária enquanto meio de controle da correta aplicação de recursos públicos e segurança jurídica para o Estado e os administrados. As demais exigências que não se justifiquem nessas necessidades são meras burocratizações.

Esse modelo de gestão do Estado apresenta-se inadequado para um serviço público de qualidade se não levar em consideração a evolução histórica das teorias da administração. Em meio a essas críticas, surgiu uma nova proposta de gestão, denominada gerencial, amplamente discutida no Brasil a partir da década de 1970, culminando com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Pereira (2005 apud REIS, 2014, p. 104-137) conceitua o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado como modelo pós-burocrático a ser implantado no Brasil:

Administração Pública Gerencial – Emerge na segunda metade do século XX, como resposta de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados ao modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Reis (2014) define esse modelo gerencial como pós-burocrático, frisando tratar-se de uma resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, ao mesmo tempo, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, já que estes dois aspectos expuseram as deficiências do modelo anterior. Passou-se a buscar a eficiência da Administração Pública na forma de custos menores e melhor qualidade de serviços públicos em benefício do cidadão. A eficiência e a qualidade passaram a ser as metas a serem atingidas pela Administração Pública.

Em síntese, a Administração Pública gerencial é aquela voltada para a eficiência do serviço público calcada na ideia de estado do bem-estar social. Foi a partir dessa concepção que o Congresso Nacional editou a emenda constitucional nº 19/1998, positivando no artigo 37 da Constituição Federal o princípio da eficiência, levando o gestor público a ter o dever de atuar de modo a melhorar o funcionamento da máquina pública. Passou-se a ter, então, um modelo ainda burocrático nos termos do regramento legal (princípio da legalidade), porém com um viés acen-tuado de dever de eficiência.

Esse princípio da legalidade, positivado no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, é entendido por Sayagués Laso (apud CARVALHO FILHO, 2015, p. 20) como aquele que implica subordinação completa do administrador à lei. Todos os agentes públicos, desde o que ocupe a cúspide até o mais modesto deles, devem ser instrumentos de fiel e dócil realização das finalidades normativas.

Já Renato Alessi (apud BANDEIRA DE MELO, 2013, p. 104) define o princípio da legalidade como:

[...] o da completa submissão da Administração às leis. Essa deve tão somente obedecê-las, pô-las em prática. Daí que a atividade de todos os seus agentes, desde o que lhe ocupa a cúspide, isto é, o Presidente da República, até o mais modesto dos servidores, só pode ser a de dóceis, reverentes, obsequiosos cumpridores das disposições gerais fixadas pelo Poder Legislativo, pois esta é a posição que lhes compete no Direito Brasileiro.

O núcleo do princípio da eficiência é a procura de produtividade, traduzida na economicidade com redução de desperdício de dinheiro público, envolvendo a execução de serviços com presteza, perfeição e rendimento funcional. Carvalho Filho (2015) acentua que, na atuação da Administração Pública, devem estar sempre presentes a qualidade, celeridade, presteza, desburocratização e flexibilização.

Para Meirelles (2018), o princípio da eficiência impõe a todo o agente público o dever de executar suas funções com agilidade, qualidade e rendimento profissional. Não basta mais realizar o que a lei manda, mas também atingir resultados positivos para o serviço público e adequados para os administrados. É, enfim, o dever da boa administração.

Já Di Pietro (2017) conceitua o princípio da eficiência como aquele que direciona a atuação do agente público na busca dos melhores desempenhos possíveis, da racionalização da organização, da estrutura e da disciplina da Administração Pública e na qualidade do serviço público.

Então, na seara da Administração Pública, a gestão deve se dar com base no princípio da eficiência, como meio de oferecer, a cada dia mais, um serviço público de qualidade.

O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NA UNIVERSIDADE PÚBLICA DA BAHIA E O PRINCÍPIO DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

As universidades públicas baianas são autarquias e, portanto, funcionam de acordo com o regime jurídico administrativo do Poder Executivo e têm a missão de desenvolver suas finalidades institucionais fazendo uso da máquina do Estado. Ou seja, seus atos administrativos também se submetem ao princípio da eficiência, ainda mais quando se fala em ciência e inovação tecnológica.

Com o advento da Lei de Inovação Tecnológica, a missão institucional da universidade pública evoluiu de centro de ensino e pesquisa e

extensão para também fomentadora da inovação tecnológica e desenvolvimento, com vistas a alavancar a competitividade das nossas empresas em face do mercado global. Essa última feição de sua finalidade institucional aponta também para a necessidade de inovação de seus processos de modo a transformar a gestão do modelo mais burocrático para um modelo mais gerencial. E, para cumprir essa finalidade, a gestão da atividade administrativa das universidades baianas deve ser a mais eficiente possível. Isso implica avaliar sua estrutura operacional.

A atividade administrativa da universidade pública deve ser exercida de acordo com a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial prevista no artigo 207 da Constituição Federal, observada a legislação. Essa autonomia universitária é reforçada pela Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) e pela Constituição do Estado da Bahia no § 3º de seu artigo 265.

A autonomia universitária tem como fundamento a criação e a socialização do conhecimento. Varela (2013) menciona que a autonomia universitária coloca a universidade pública como uma instituição unificada pelo conteúdo universal de sua atividade, possibilitando a difusão de ideologias e transferência de fundamentos científicos com uma consciência humanista de seus objetivos.

Essa autonomia não existe sem motivo. No seio das sociedades diversamente organizadas e em razão das condições geográficas e do peso da história, a universidade é uma instituição autônoma que, de modo crítico, produz e transmite a cultura através da pesquisa, da inovação e do ensino. Para se abrir às necessidades do mundo contemporâneo, ela deve ser independente, sendo esse fator indispensável para a sua própria existência. A *Magna Charta Universitatum*, de setembro de 1288, editada no nono centenário da Universidade de Bolonha, fixou que, para se abrir às necessidades do mundo contemporâneo, a universidade deve ser, no seu esforço de pesquisa e de ensino, independente de qualquer poder político, econômico e ideológico (CUNHA, 2004).

Amarante Segundo (2018) frisa que a academia foi trazida para o centro das políticas de desenvolvimento e competitividade de governo e empresas a partir da percepção da importância de maior autonomia científica como fator indispensável à viabilidade e competitividade econômica e também para qualquer defesa militar viável, principalmente depois das duas guerras mundiais.

A universidade pública precisa, para tanto, ter natureza gerencial, com a devida autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial. É verdade que universidade pública, enquanto ICT, deve atuar com base no princípio da legalidade, não podendo se afastar do quanto determinado pela lei. Porém, não pode ser alvo de determinações infralegis que desvirtuem a finalidade de suas ações.

Não se pode negar que a inovação já se faz presente na Administração Pública do estado da Bahia através de sistemas eletrônicos como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sistema Integrado de Planejamento, Contabilidade e Finanças do Estado da Bahia (Fiplan), e Sistema Integrado de Material, Patrimônio e Serviços (Simpas), que trouxeram celeridade para o serviço público e economia para o erário, mas em relação às universidades ainda é necessário inovar.

A ideia de inovação do processo administrativo de compra no âmbito das universidades estaduais públicas da Bahia surge como um imperativo calcado no princípio da eficiência, da autonomia universitária e da necessidade de imprimir maior agilidade na contratação de bens e serviços para o atendimento do novo mister de fomentar a inovação tecnológica.

A identificação do procedimento de compras adotado pelo estado à luz da autonomia universitária e do princípio da eficiência lança luz sobre os entraves do sistema, resultando em sugestão de inovações de processos com o objetivo de tornar os procedimentos não só mais eficientes como também eficazes para a consecução das finalidades institucionais.

A lei federal nº 10.974/2004, alterada pela Lei nº 13.243/2016, alçou as universidades públicas à condição de instituições científicas, tecnológicas

e de inovação, estabelecendo como fundamental o desenvolvimento de atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico e de inovação tecnológica para o mercado (BRASIL, 2004). Dessa forma, incumbe a essas ICT o dever de favorecer e sujeitar-se à constante inovação, considerando-se, para tanto, a definição de inovação constante do artigo 2º, inciso IV, da mesma lei supracitada:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (BRASIL, 2004).

O desenvolvimento de estudos científicos e inovação tecnológica exige constantes aquisições de insumos para a pesquisa. Para contratação de bens e serviços para as universidades públicas, a administração deve adotar procedimento licitatório, atendendo ao mandamento fixado pelo inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal.

Regulamentando o dispositivo constitucional, existem as leis federais nº 8.666/1993, nº 10.520/2002 e nº 12.462/2011.

No âmbito do estado da Bahia, há a lei nº 9.433/2005, que segue as normas gerais da legislação federal e regulamenta todas as modalidades de licitação, inclusive pregão presencial e eletrônico.

Consoante artigo 2º da lei nº 8.666/1993, há a necessidade de prévia licitação para as obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, ressalvadas as hipóteses previstas na própria lei. Essa mesma norma consta do artigo 2º da lei estadual nº 9.433/2005.

Nos termos da legislação citada, a licitação tem como finalidade assegurar o princípio da isonomia (participação de todo potencial fornecedor) e a contratação da proposta mais vantajosa para os cofres

públicos (princípio da economicidade). Para atingir a citada finalidade, a legislação prevê modalidades e procedimentos, bem como as exceções (dispensas e inexigibilidades de licitação). Um processo licitatório, assim como os processos de contratação direta (as exceções), desenvolve-se em duas fases: interna e externa.

A fase interna é aquela em que a administração decide o que contratar ou adquirir, descreve o que deseja, justifica o interesse público na contratação, verifica a existência de recursos orçamentários para cobrir as despesas a serem realizadas.

A fase externa segue o rito fixado na legislação sem uma significativa intervenção do administrador em seu modo de execução.

É lícito traçar procedimentos infralegais que tornem o processo licitatório mais eficiente. Neste particular, o procedimento adotado pode representar uma inovação (que torne o processo mais eficiente) ou uma burocratização (que o torne mais lento e ineficiente).

O ideal é que qualquer procedimento que venha a ser adotado consista em uma inovação em favor da eficiência do processo, dada a nova feição de ICT da universidade pública nos termos da lei nº 10.973/2004, alterada pela lei nº 13.243/2016.

A crítica comum à Administração Pública é a de utilização de um modelo burocrático que muitas vezes dá mais ênfase aos meios do que à finalidade do ato (CARVALHO FILHO, 2015).

A Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb) centraliza a orientação e coordenação dos procedimentos para contratação de bens e serviços do estado da Bahia, colocando dentro do mesmo padrão também as entidades da administração indireta, incluindo as universidades públicas estaduais.

Nesse sentido, com base na prévia observação do procedimento adotado pelo estado, parte-se da hipótese de que o modelo atual de contratação de bens e serviços adotado pelo estado nas universidades públicas estaduais da

Bahia não atende ao princípio da eficiência, sobrepõe-se à autonomia universitária e dificulta o desenvolvimento de pesquisas e inovações tecnológicas.

MODOS DE AQUISIÇÃO DE BENS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS

Aqui, discorre-se sobre os procedimentos da fase externa e da interna do processo de aquisição de bens e contratação de serviços fixados por lei.

Nos termos do artigo 2º da lei federal nº 8.666/1993,

As obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, quando contratadas com terceiros, serão necessariamente precedidas de licitação, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei. (BRASIL, [2018a]).

Considerando a natureza de norma geral da lei federal nº 8.666/1993, essa mesma disposição consta do artigo 2º da lei estadual nº 9.433/2005.

Depois da edição da lei nº 10.520/2002, a modalidade de licitação pregão, principalmente em sua forma eletrônica, passou a ser o padrão para a contratação de bens e serviços pela Administração Pública.

Na Bahia, a lei nº 9.433/2005 cuida da modalidade pregão, nos moldes das normas gerais fixadas pela lei nº 10.520/2002, sendo adotado como regra o modo eletrônico.

As exceções à regra de prévia licitação para as aquisições de bens e contratação de serviços pelo Estado são as contratações diretas por dispensa de licitação, na conformidade das hipóteses que são elencadas na lei, e as situações de inexigibilidade de licitação, que são casos de inviabilidade de competição devidamente justificadas pelo administrador.

Os meios usuais para aquisição de bens para a pesquisa são, portanto, pregão eletrônico ou contratação direta por dispensa de licitação ou

inexigibilidade de licitação. Entretanto, a lei nº 13.243/2016 criou a possibilidade de o pesquisador realizar aquisições para execução de seu projeto de pesquisa com recursos oriundos de termo de outorga da própria instituição a que é vinculado.

No primeiro caso, o processo de pregão se dará por meio de edital e será processado através de portal específico do Banco do Brasil. No segundo caso, a contratação se dará com base no inciso XXI do artigo 24 da lei federal nº 8.666/1993. No terceiro caso, com base no artigo 25, II, da lei nº 8.666/1993 (também previsto no artigo 60, II, da lei estadual nº 9.433/2005). E, no quarto, com base no artigo 9º-A da lei nº 10.973/2004, alterada pela lei nº 13.243/2016, na forma da regulamentação.

No que atine ao termo de outorga, a lei federal 13.243/2016 editou norma geral quanto à sua utilização, sendo possível às ICT realizarem regulamentação e colocarem em prática.

Analisando os procedimentos adotados pela Saeb, constata-se o trânsito de todos os processos de compras da universidade por órgãos da administração direta do estado.

Nos termos do decreto nº 16.606, de 29 de maio de 2015, a Diretoria de Material, órgão integrante da Superintendência de Recursos Logísticos (SRL) da Saeb, exerce a normatização, orientação e supervisão das atividades de gestão de estoque, suprimento e aquisição de material, no âmbito da administração pública estadual, como se vê descrito no artigo 23:

Art. 23 - À Superintendência de Recursos Logísticos - SRL, que tem por finalidade planejar, coordenar, promover, supervisionar, controlar e avaliar as atividades pertinentes à administração de material e de serviços, no âmbito da Administração Pública Estadual, compete:

I - por meio da Diretoria de Material:

a) pela Coordenação de Gestão de Compras:

1. exercer a normatização, orientação e supervisão das atividades de gestão de estoque, suprimento e aquisição de

material, no âmbito da Administração Pública Estadual. (BAHIA, [2018b]).

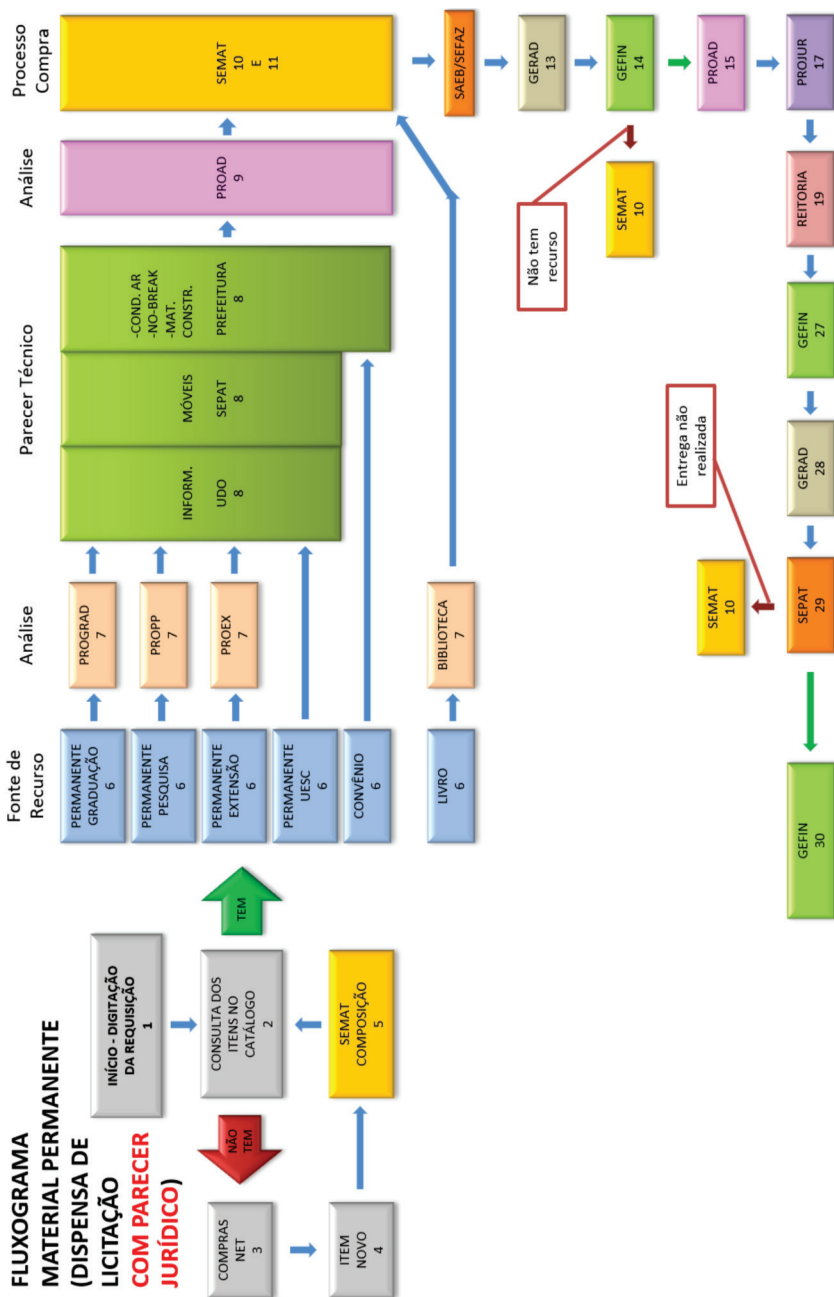
Isso significa que, mesmo no que se refere às universidades públicas estaduais da Bahia, as aquisições de materiais devem se dar sob a supervisão do mencionado órgão da administração direta do estado da Bahia, ou seja, toda contratação para a aquisição de bens deve passar pelo crivo de um órgão da administração direta do ente público estado da Bahia, não obstante a autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial assegurada pela Constituição Federal em seu artigo 207 e legislação infraconstitucional.

Do mesmo modo, a aquisição de bens de informática deve passar pelo crivo da Superintendência da Gestão e Inovação (SGI), órgão que tem por finalidade planejar, coordenar, promover, acompanhar e avaliar a implementação de estratégias, programas e projetos de modernização e inovação tecnológica para a gestão pública, em consonância com as políticas e diretrizes governamentais.

Em verdade, na conformidade do texto do citado decreto, que cuida do Regimento Interno da Saeb, a aquisição de equipamento de informática destinado à pesquisa científica não teria que passar necessariamente pela avaliação desse órgão, já que o decreto se reporta a projetos de modernização e inovação para a gestão pública. No entanto, todos os processos de compra, inclusive os de equipamentos destinados a projetos de pesquisa, passam pela avaliação desse órgão.

A partir do ano de 2015, passou-se a adotar o fluxo infra no procedimento de compras e contratação de serviços no âmbito do estado da Bahia, sob o comando, controle e orientação da Saeb. A Figura 1 demonstra o procedimento de aquisição que se aplica a todo processo de contratação no que se refere ao trâmite pelos órgãos da administração direta do estado da Bahia.

Figura 1 – Fluxograma material permanente (dispensa com parecer jurídico).



Fonte: Dados obtidos pela Subgerência de Materiais da Uesc (2018).

Como se nota no fluxograma, o processo, que poderia iniciar-se, desenvolver-se e concluir-se no âmbito da universidade pública estadual da Bahia, passa também pela aprovação da Saeb e da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia (Sefaz), o que ocasiona um desnecessário atraso no processo.

Esse fluxograma relativo à dispensa de licitação conta com os mesmos passos dos demais processos de contratação de bens e serviços do estado da Bahia no que se refere ao trânsito pelos órgãos da administração direta.

À guisa de exemplo, os despachos vistos no processo SEI nº 073.5749.2019.0009502-77, adotados em todos os processos licitatórios em sua fase interna, mostram que as análises feitas só ratificam informações do domínio da administração da universidade, já que se prestam apenas a explicitar que existe orçamento suficiente e que a aquisição está na exceção prevista no decreto nº 16.417/2015 (BAHIA, 2018c), conforme transcrito abaixo:

SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS LOGÍSTICOS
- SAEB/SRL

À Coordenação de Qualidade do Gasto Público - CQGP/
SEFAZ,

Considerando as informações prestadas pela DM no documento SEI 10109316, entende-se pela remessa dos autos para ciência e análise técnica dessa Coordenação.

SAEB/SEFAZ

Em razão do Decreto Estadual de nº. 16.417/2015, no âmbito das respectivas competências regimentais e ratificando a manifestações técnicas da Superintendência de Recursos Logísticos – SRL/SAEB e da Coordenação de Qualidade do Gasto Público – CQGP/SEFAZ, entendemos que a contratação pretendida se configura na hipótese de excepcionalidade do art. 11 do supracitado instrumento normativo. (Despacho firmado pelos Secretários da Administração e da Fazenda do Estado da Bahia em 2019).

As informações lançadas nesse despacho dos Secretários da Administração e da Fazenda do Estado da Bahia constam do decreto, sendo plenamente dispensáveis.

Foi a partir da edição do decreto nº 16.417, de 16 de novembro de 2015, que estabelece medidas para a gestão das despesas e controle dos gastos de custeio e de pessoal, no âmbito do Poder Executivo Estadual, que o fluxo dos processos de contratação de serviços e aquisições de bens para as universidades passou a contar com o trânsito pela administração direta.

O decreto nº 16.417/2015 representa uma atitude de responsabilização fiscal do Governo do Estado da Bahia. Todavia, apesar de prescrever no § 1º de seu artigo 2º que suas disposições não se aplicam aos serviços públicos essenciais das áreas de saúde, segurança pública e educação e demais serviços voltados diretamente para o atendimento à população, condicionou a prática de tais atos à manifestação prévia da Saeb e da Sefaz, mesmo no caso das universidades públicas estaduais da Bahia, que são detentoras de autonomia administrativa e de gestão financeira assegurada pelo artigo 207 da Constituição Federal.

Por amostragem, pode-se constatar, nos processos listados abaixo, o tempo que é acrescido à tramitação com suas submissões ao crivo de órgãos da administração direta do estado da Bahia:

- Processo SEI 073.5749.2019.0009502-77: chegada à Saeb em 06/08/2019 e retorno à UESC em 11/09/2019.
- Processo SEI 073.6798.2018.0004311-89 (objeto aquisição de ônibus com recursos de convênio com a União): chegada à Saeb em 05/08/2019 e retorno à UESC em 07/10/2019.

Todo processo licitatório, de dispensa de licitação ou de inexigibilidade de licitação deve contar com delegação de compra emitida pela administração direta do estado da Bahia.

A delegação de compra, denominada de Delegação de Requisição de Serviço (RS) ou Delegação de Requisição de Material (RM), consiste

na prática de um ato por parte da Diretoria de Serviços ou da Diretoria de Materiais da SRL da Saeb.

Essa delegação de compra ou contratação de serviço não consta expressamente do Regimento Interno da Saeb. Tem sido uma prática administrativa que envolve também a gestão de contratação de bens e serviços das universidades públicas do estado da Bahia.

DA AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA

A Uesc é uma autarquia vinculada à Saeb, criada pela lei nº 6.344, de 5 de dezembro de 1991, e reorganizada pelas leis nº 6.898, de 18 de agosto de 1995, nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, e nº 13.466, de 22 de dezembro de 2015.

A Constituição do Estado da Bahia cuida das universidades públicas estaduais no artigo 265, frisando que o estado promoverá o desenvolvimento científico e tecnológico, incentivando a pesquisa básica e aplicada, bem como assegurando a autonomia e capacitação tecnológica e a difusão do conhecimento técnico-científico.

Já a Constituição Federal prescreve, em seu artigo 207, que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Essa autonomia, inclusive administrativa e de gestão financeira, foi garantida também pelo artigo 1º da lei nº 6.344/1991, artigo 1º da lei nº 6.898/1995, artigo 1º da lei nº 7.176/1997 e artigo 1º da lei nº 13.466/2015.

A autonomia, infelizmente, não é levada em consideração quando da criação do processo de compra do estado da Bahia e a universidade é tratada do mesmo modo que um órgão integrante da administração direta do estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a contratação de bens e serviços, devem ser observadas as normas fixadas pela legislação. O procedimento ora adotado pelo estado da Bahia para contratação de bens e serviços extrapola as exigências legais, fixando burocracia desnecessária através de decreto ou por mera prática administrativa, como ocorre com a delegação de contratação de compra de serviço que é praticada pela Diretoria de Material e pela Diretoria de Serviços da Superintendência de Recursos Logísticos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia.

O processo de compra adotado pelo estado da Bahia é ineficiente para o bom andamento da pesquisa básica e da aplicada, vez que a administração direta do estado da Bahia, olvidando o princípio da autonomia universitária, adota procedimentos que não se justificam dentro do ponto de vista da administração gerencial e atenta contra o princípio da eficiência.

Como meio de inovação incremental do processo, propõe-se que o Regimento Interno da Saeb (Decreto nº 16.606/2015) seja alterado para excluir o trâmite de processos de contratação de bens e serviços das universidades estaduais pela administração direta do estado e regulamentação da concessão de recursos do Tesouro Estadual ou de qualquer outra fonte ao pesquisador através de termo de outorga com base no artigo 9º-A da lei nº 10.973/2004 acrescentado pela lei nº 13.243/2016.

REFERÊNCIAS

AMARANTE SEGUNDO, Gesil Sampaio. O papel dos núcleos de inovação tecnológicas na gestão da política de inovação e sua relação com as empresas. In: SOARES, Fabiana de Menezes; PRETE, Esther Külkamp Eyng (org.). *Marco regulatório em ciência, tecnologia e inovação: texto e contexto da Lei nº 13.243/2016*. Belo Horizonte: Arraes, 2018. p. 40-52.

ANDRADE, Thales de; SETTI, Paulo André Anselmo. *Sociologia geral e do direito*. 5. ed. Campinas: Alínea, 2012. p. 97.

BAHIA. Universidade Estadual de Santa Cruz. Subgerência de Materiais da Uesc. 2018.

BAHIA. *Lei nº 9.433, de 1 de março de 2005*. Dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2018a]. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85396/lei-9433-05>. Acesso em: 13 set. 2018.

BAHIA. *Decreto nº 16.606, de 29 de maio de 2015*. Aprova o Regimento da Secretaria da Administração - SAEB. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2018b]. Disponível em: http://www.saeb.ba.gov.br/arquivos/File/sea/legislacao/Decreto_16106_29_maio_2015.pdf. Acesso em: 13 set. 2018.

BAHIA. *Decreto nº 16.417, de 16 de novembro de 2015*. Estabelece medidas para a gestão das despesas e controle dos gastos de custeio e de pessoal, no âmbito do Poder Executivo Estadual. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2018c]. Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/resposta_8894_2016_anexo_5.pdf. Acesso em: 13 set. 2018.

Bandeira de Mello, Celso Antônio. Curso de direito administrativo. 26. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

BRASIL. *Lei nº 8.666, de 2 de junho de 1993*. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8666cons.htm. Acesso em: 13 set. 2018.

BRASIL. *Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002*. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110520.htm. Acesso em: 13 set. 2018.

BRASIL. *Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004*. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.. Brasília, DF: Presidência da República, [2004].

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 13 set. 2018.

BRASIL. *Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011*. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Brasília, DF: Presidência da República, [2018c]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12462.htm. Acesso em: 13 set. 2018.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582003000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 set. 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CUNHA, Luiz Antônio. Autonomia universitária: teoria e prática. In: GARCÍA GUADILLA, Carmen *et al.* *Universidad e investigación científica*. Buenos Aires: Clacso, 2004. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/35159421.pdf#page=8>. Acesso em: set. 2017. p. 13-31.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2007.

LUCIARDO, Renildes Oliveira *et al.* Inovação na Administração Pública: o programa de modernização da administração financeira no estado de Mato Grosso quinze anos depois. *Revista de Estudos Sociais*, [Cuiabá], v. 16, n. 32, p. 23-44, dez. 2014. Disponível em: <http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2116>. Acesso em: 13 set. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro* 43. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Marcelo Loureiro. Reforma do estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. *Foco*, Vila Velha, v. 7,

n. 1, jan./jul. 2014. Disponível em: <http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/91>. Acesso em: 2 set. 2018.

SANTOS, Flávio Reis. Max Weber e a racionalidade burocrática. *Revista Espaço Acadêmico*, Maringá, v. 14, n. 169, p. 105-117, 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/27012>. Acesso em: 3 jan. 2020.

SOARES, Fabiana de Menezes; GONTIJO, Pedro Augusto Costa. O marco de ciência, tecnologia e inovação: práticas da gestão pública nos processos licitatórios. In: SOARES, Fabiana de Menezes; PRETE, Esther Kulkamp Eyng (org.). Marco regulatório em ciência, tecnologia e inovação: texto e contexto da Lei nº 13.243/2016. Belo Horizonte: Arraes, 2018. p. 174-199.

VARELA, Luis Muñoz. Autonomía universitaria hoy: anotaciones para la discusión. *Revista Humanidades*, v. 3, p. 1-19, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/4980/498050306008.pdf>. Acesso em: 14 set. 2018.

WEBER, Max. *Sociologia*. Tradução de Amélia Cohn e Gabriel Cohn. São Paulo: Ática, 1997. P. 129-130.



EFEITOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SETOR ADMINISTRATIVO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Luiz Fernando Santos Bandeira
Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro

O presente trabalho aborda o tema da gestão universitária e visa a compreender os efeitos da implementação do Setor de Gestão Administrativa e Financeira (SGAF) nas Pró-Reitorias da Universidade Federal da Bahia (UFBA), possibilitando, nesta perspectiva, o planejamento de ações voltadas para aumentar o foco e a efetividade no âmbito da gestão administrativa. Trata-se de um desdobramento da dissertação *A mudança organizacional em uma universidade federal brasileira: fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão*, realizada no Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade.

Para o alcance do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa básica (GODOY, 2005), de natureza descritiva e exploratória (TRIVIÑOS, 2009), tomando por referência os documentos oficiais e os *sites* institucionais. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores que implementaram o referido setor e analisados através da técnica de análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2016).

Este texto está dividido em três partes: a introdução, que aponta a necessidade de as universidades buscarem novas formas de gestão diante das pressões oriundas da globalização; resultados e discussão dos dados encontrados; e as considerações finais.

As transformações do atual ambiente organizacional ocasionadas pelo aumento crescente do desenvolvimento tecnológico, do dinamismo e da incerteza dos mercados, características da globalização mundial, têm pressionado as organizações a deixar os modelos mais tradicionais e burocráticos para inserir modelos mais descentralizados, com menos níveis hierárquicos, que lhes permitam se adaptar rapidamente, ter respostas mais flexíveis às demandas externas e internas, e proporem processos de mudanças que atinjam tanto as unidades e as pessoas quanto a organização como um todo (VARGAS et al., 2018).

Não diferentemente, as universidades públicas brasileiras, cerne do debate deste estudo, estão inseridas no contexto dessas mudanças organizacionais e, devido a isso, a sociedade vem cobrando que essas instituições redefinam os seus papéis, sejam mais eficientes e eficazes na utilização dos recursos financeiros, estabeleçam indicadores de desempenho, mais capacidade de organização estratégica, novas formas de governança e competências para o exercício das suas funções administrativas (WEISS, 2019).

Práticas como planejamento estratégico (PASCUCI et al., 2016), gestão estratégica de pessoas (ALMEIDA, 2018), centros de serviços compartilhados (MARINHO et al., 2019; OLIVEIRA; ZOTES, 2014) e gestão do conhecimento (SOUZA, 2009) estão cada vez mais presentes no serviço público brasileiro e nas universidades públicas. Rizzatti (2002) alerta sobre a importância da implementação dessas tendências porque evidencia uma preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços prestados, e essa é uma das funções administrativas mais negligenciadas pela administração das universidades públicas brasileiras.

Mas, devido à sua natureza acadêmica e caráter de bem social, as universidades, no geral, e as públicas, no particular, precisam de uma administração própria, com a utilização de métodos mais qualitativos que quantitativos e, justamente por serem instituições sociais, a complexidade organizacional termina se transformando em uma barreira à implementação dessas práticas gerenciais, sendo necessário ajustá-las às características específicas dessas instituições (MEYER JÚNIOR; LOPES, 2015). Afinal,

não se pode administrar uma universidade da mesma forma como se administra uma empresa, principalmente no caso das públicas federais, onde a função de gestão é muito específica (SOUZA, 2009).

Do ponto de vista organizacional, as universidades são instituições com a estrutura mais complexa da sociedade moderna (LEITÃO, 1985). Elas executam diversas tarefas devido às funções de ensino, pesquisa e extensão, necessitando de uma organização diferenciada para cada uma delas. Além disso, a gestão universitária se divide na área administrativa ou atividades-meio e na área acadêmica ou atividades-fim (SOUZA, 2009).

Souza (2009) afirma que são diversos elementos diferentes que precisam se completar: os problemas são de naturezas distintas, envolvendo técnicos, discentes, docentes e a comunidade em geral; os gestores possuem formações diversificadas e, conseqüentemente, formas diferentes de resolver um problema em comum; existem as decisões de caráter estratégico e os problemas de caráter operacional. Formam-se, naturalmente, dois conceitos quando deveria prevalecer apenas um, requerendo dos seus gestores competências nas áreas administrativas, técnicas e humanas no sentido de atender as necessidades do seu público.

No caso das universidades públicas, a complexidade se torna ainda maior devido às características culturais, compartilhadas com as demais organizações públicas brasileiras, que dificultam o processo de mudança, por exemplo: aversão a conflitos, paternalismo, personalismo, centralização do poder, dentre outras (BUDDE et al., 2019). Adicione-se a esse fato o recente contexto político, que torna pouco provável a realização de alterações mais consistentes nas estruturas dessas universidades, o que significa que se faz necessário aumentar os esforços para qualificar o suporte à ação gerencial, reforçando a necessidade de aperfeiçoar e desenvolver instrumentos e práticas de gestão que permitam aos seus gestores mais foco e efetividade (PEIXOTO; SOUZA, 2015). Essa situação pode ganhar ainda mais destaque quando se trata destas instituições, porque são consideradas sistemas complexos e, nesse tipo de sistema, de acordo com Morgan (2002), ao contrário dos sistemas lineares, as mudanças incrementais podem provocar grandes resultados.

A Universidade Federal da Bahia (UFBA) foi escolhida para esse estudo porque passou por uma mudança organizacional com a finalidade de incorporar transformações estruturais e adotar modelos curriculares novos, introduzidos pela decisão de aderir ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). A UFBA, indo ao encontro das ideias de Weiss (2019), realizou uma reestruturação administrativa e acadêmica através da mudança do seu estatuto e do seu regimento, em 2010 (UFBA, 2010), e da aprovação do Regimento da Reitoria, em 2013 (UFBA, 2013), que promoveu uma diminuição da fragmentação e dos níveis de hierarquização entre as unidades da Administração Central através de um novo modelo organizativo com a existência de apenas três níveis hierárquicos entre os órgãos da Administração Central (UFBA, 2017). Em decorrência disso, órgãos foram criados, outros foram extintos e alguns, reformulados.

Dentre as novidades, o *Regimento Interno da Reitoria* trouxe a criação do SGAF, com a função de aglutinar as atividades administrativas de apoio às chamadas atividades-meio da Reitoria (UFBA, 2013). Esse novo setor aglutina as atividades administrativas de apoio e formaliza o comando dessas atividades em um único gestor, possibilitando que o dirigente do órgão direcione a sua atenção para as atividades finalísticas, e pode até ser unificado com outro para fins de economia de recursos.

O Regimento da Reitoria estabeleceu que o SGAF fosse implementado na Reitoria, nas Pró-Reitorias e nas Superintendências (UFBA, 2013). Como essas últimas também foram criadas pelo referido regimento, juntamente com o SGAF, escolheu-se as Pró-Reitorias como foco da pesquisa porque isso possibilitaria a realização de comparações entre a situação anterior e a nova realidade proporcionada pela implementação do setor.

O universo da pesquisa foram todos os pró-reitores e ex-pró-reitores das oito Pró-Reitorias existentes na UFBA, no intervalo de 2013 até 2019. Foram identificados 19 Pró-Reitores, no período citado. No entanto, dessas oito Pró-Reitorias, apenas três implementaram o SGAF, sendo que só foi possível obter informações de duas. Desse modo, os sujeitos da pesquisa

foram dois Pró-Reitores, que possuíam informações sobre a implementação do SGAF. Os entrevistados foram chamados de “GESTOR 1” e “GESTOR 2”, para garantir os respectivos anonimatos.

Com as informações levantadas pelo relato dos gestores, através da análise de conteúdo, obtiveram-se cinco categorias pós-fixadas que foram comparadas com a bibliografia utilizada por esse estudo e com a análise dos documentos institucionais. São elas: centralização das atividades de apoio, flexibilização no atendimento de demandas internas e externas, padronização dos procedimentos, despersonalização das atividades e otimização do quadro funcional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As universidades públicas, devido ao contexto atual, precisam buscar práticas mais eficientes e eficazes com a finalidade de atender as demandas de uma sociedade cada vez mais exigente por um serviço público de qualidade. Para isso, é necessário mostrar-se mais ágeis, flexíveis, estabelecer novas formas de governança e competências para o exercício das suas funções administrativas (WEISS, 2019) e compreender, conforme Budde et al. (2019), suas características culturais, como, por exemplo, a aversão ao conflito, já mencionada.

Um dos grandes objetivos das organizações, públicas e privadas, constitui-se em racionalizar as suas atividades para evitar que haja duplicidade entre elas e que o seu quadro de pessoal seja distribuído da melhor forma possível. No serviço público, esse assunto ganhou importância visto que a reposição por concurso está cada vez mais difícil no atual cenário político. Segundo Marinho et al. (2019), uma prática gerencial desenvolvida no setor privado e que está começando a ser implementada nas universidades públicas brasileiras, como a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e a Universidade de São Paulo (USP), é o Centro de Serviços Compartilhados (CSC).

Trata-se de uma unidade de negócio que concentra exclusivamente os processos transversais comuns ao restante da organização (gestão pessoal, contas a pagar etc.) e os oferece aos demais setores de forma centralizada, padronizada, eficiente e eficaz, evitando duplicações de atividades. Dessa forma, a organização pode aumentar o foco das atividades-fim e fortalecer a sua estratégia. Na esfera pública, se recomenda o CSC como uma reestruturação organizacional compatível com a perspectiva de eficiência, sinergia, racionalização e economia de recursos públicos nas áreas de suprimentos, tecnologia da informação, recursos humanos e financeira (OLIVEIRA; ZOTES, 2014). A criação do SGAF segue os mesmos princípios, como veremos no próximo tópico.

SETOR DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

O SGAF é responsável pelas atividades administrativas de controle da distribuição e do consumo de material, pelo inventário dos bens permanentes sob a responsabilidade do órgão, por manter o registro e controle da frequência de pessoal, por assessorar o dirigente no desenvolvimento de atividades, pela limpeza e manutenção das instalações físicas, ou seja, pela gestão de pessoal, financeira e patrimonial que compõe as chamadas atividades-meio, e pode até ser unificado com o setor de outra Pró-Reitoria para fins de economia de recursos.

O objetivo da sua implementação é centralizar as atividades de apoio em um só local, permitindo que os gestores direcionem a sua atenção para as atividades principais do órgão que dirigem, o que segue os mesmos princípios utilizados pelos CSC e, de acordo com Oliveira e Zotes (2014), pode contribuir com a padronização dos processos e das atividades administrativas, bem como com a otimização dos recursos e do quadro funcional, ação extremamente necessária nas universidades federais diante da deficiência da quantidade de servidores provocada pela falta de concursos públicos e que resulta, segundo Peixoto e Souza (2015), na necessidade de reorganização do trabalho e da informatização das atividades.

Também vai ao encontro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFBA de 2012, que, devido ao forte crescimento na sua estrutura física e acadêmica, com um grande aumento do corpo docente devido à adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), já enfatizava o clamor da UFBA (2012, p. 60) “[...] por agilidade, eficiência e eficácia no planejamento, execução, avaliação, acompanhamento e controle das diretrizes, iniciativas, programas e metas de natureza acadêmica e administrativa”; e que, ao liberar os servidores para executarem outros serviços, e, principalmente, possibilitar que os gestores ficassem mais livres para se preocuparem com as atividades-fim, contribuiu, infere-se, com um aumento de eficiência e eficácia almejadas por esse PDI, coadunando-se com Peixoto e Souza (2015).

O SGAF também contribui com aspectos mais estratégicos porque ajuda a universidade a viabilizar os objetivos definidos no seu PDI de 2018:

Estimular a integração institucional pela adoção de boas práticas de gestão em todos os níveis e segmentos da administração universitária, segundo os princípios de eficiência, excelência e qualidade no setor público, com a racionalização de fluxos e processos e a utilização de recursos que visem à melhoria contínua do desempenho institucional. (UFBA, 2017, p. 67).

Por fim, a Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (Supad) divulgou em *site* institucional que o SGAF pode ajudar na padronização e no aperfeiçoamento contínuo de estruturas e de processos de trabalho porque possibilita uma troca de experiências com a criação de uma rede de discussão permanente sobre gestão, uma maior sinergia e o encaminhamento de soluções de curto prazo que facilitem o dia a dia do apoio administrativo destes setores pertencentes às unidades da Administração Central da UFBA (2017).

POSIÇÃO DOS GESTORES

Para compreender se a implementação do SGAF produziu os efeitos apontados pelos documentos oficiais e pela literatura, foram analisados os relatos dos gestores, comparando-os com as características categorizadas a seguir.

CENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE APOIO

As atividades-meio dos órgãos da Administração Central da UFBA eram executadas separadamente por diversos setores em cada um desses órgãos, como mostram os relatos dos dois gestores entrevistados:

Na verdade, é pegar tarefas que são comuns do administrativo-financeiro, tudo que envolve administrativo e infraestrutura e botar num setor. Não, você tem o setor de gestão administrativo-financeira onde essas tarefas estão lá. E as pessoas que estão lá vão cuidar disso... Entendeu? Tarefa que estava com um e a gente, coletivamente, achou que aquilo tinha que estar no outro núcleo. E assim a gente foi mexendo [...]. Então, foi juntar tudo isso num lugar que se deu o nome de SGAF, como setor, estruturando, pro gestor e pra todos os trabalhadores do setor. Você sabe a quem se reportar para aquelas questões, seja da infraestrutura, seja da T.I., do financeiro, do administrativo que ele tá naquele setor. Depois, a gente conversando com a equipe, todo mundo ficou satisfeito com o formato apesar das poucas resistências, que eu acho que foi muito pouco para o movimento que a gente fez, né, foi legal.... Todo mundo se sentiu, digamos assim, acolhido na ideia do papel que o SGAF passou a ter... Porque ele passou a escutar todo mundo, atender todo mundo. (GESTOR 2, 2019, informação verbal).

E tem muita coisa que se fazia, mas assim... Como faz? Quem faz? É quem tá, entendeu? Em algum momento, isso é importante se você tem uma mesma equipe que tá ali fazendo a mesma coisa, mas não era assim não... Aquilo até causava algum determinado risco, né, para gestão e tal. Bem, isso foi um diagnóstico para mostrar que o SGAF tava no regimento e era, sim, necessário. [...] eu tenho, assim, as demandas até de um... de reparo de um serviço... Né, eu não tinha... Vinha parar na mesa do Pró-Reitor... (GESTOR 1, 2019, informação verbal).

Os relatos confirmam que a implementação do SGAF promoveu uma centralização das atividades e os dois gestores reagiram de forma positiva a esse processo devido a uma melhoria na estruturação dessas Pró-Reitorias.

FLEXIBILIZAÇÃO NO ATENDIMENTO DE DEMANDAS INTERNAS E EXTERNAS

Ter capacidade de rápida adaptação e flexibilidade para responder às demandas internas e externas é característica desejável para todas as organizações públicas, diante das cobranças oriundas da sociedade, conforme o relato de Vargas et al. (2018). Essa característica foi observada pelo Gestor 1.

No momento a gente critica tanto a terceirização porque terminou o cargo de secretário... Você viu? [Fulana] aí se aposentou, não tem mais cargo de secretária para vir no lugar dela, entendeu? Foi por isso que eu corri até com o SGAF [...]. Eu percebi uma necessidade. E tem muitas demandas [...]. Demanda de alvará sanitário, demanda de alvará de funcionamento para as unidades de saúde que são os laboratórios dentro das unidades universitárias que, por conta de uma nova exigência da lei do SUS, que isso já estava previsto há muito tempo, eles não poderão mais prestar serviço ao SUS se não tiver essas duas, não é, esses dois alvarás... Então, veio pra cá, entendeu? E vem pra aqui assim... eu já tentei fazer um alvará sanitário aqui, mas não tem plano de incêndio, não temos [...]. Então a gente tem que ter alguma coisa até pra dizer, olha, não vai ter, vamos buscar de outra forma e isso... Então, essas demandas que vêm... (GESTOR 1, 2019, informação verbal).

O relato demonstra que a implementação do SGAF proporcionou as condições necessárias de adaptação e de flexibilidade para o atendimento das diversas demandas, internas e externas, que apareceram nesse período.

PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

A padronização dos processos é um fator importante na busca da eficiência e da eficácia porque orienta a forma como o processo deve ser feito, o que evita discrepâncias durante a execução, como demonstram as falas dos gestores a seguir:

Então, foi muito mais difícil o processo de implantar o protocolo, com esse fluxo de chegada e de saída do que o SGAF. Porque o SGAF, a gente terminou trazendo tudo que tava disperso para lá e a equipe foi muito legal, a equipe do SGAF, de quem tava, dos novos que chegaram, em dar agilidade, escrever as rotinas, criar o fluxo interno e a relação do protocolo para fora e para dentro que a gente disciplinou também. [...] Foi mais difícil porque envolveu assim novas rotinas internas e também com relação aos processos né, e esse convencimento de que, que às vezes se sentia assim, porque a pessoa não queria se comprometer que recebeu aquele processo naquele dia porque, entendeu? Porque se você fosse lá cobrar, poxa, ele ia te dizer: não, tá aqui... Eu recebi hoje, eu recebi ontem, mas já podia estar lá há 30 dias. Se você tivesse de fora demandando, você não queria saber do seu? Então, vamos fazer para o colega... Então, assim, foi mais difícil o protocolo que é uma parte do SGAF do que o SGAF e todo o resto. (GESTOR 2, 2019, informação verbal).

Então, é importante que a gente reconheça em cada unidade, né, esse núcleo, com uma responsabilidade comum para a gente fazer a nossa, né, interação. Agora sim, a ideia e a concepção são interessantes [...], nós temos os nossos processos sistêmicos, interdependentes [...]. E essa forma de transmissão vai se dar através desses SGAFs... Eu acho que ele vai ser o veículo, né... O veículo de contato, de lá e cá... Porque ele lida com patrimônio né, ele lida com compras... Com todos os sistemas da administração geral, os SGAFs... O SGAF lida com tudo isso e são, né, orientações... (GESTOR 1, 2019, informação verbal).

Os relatos confirmam que a implementação do SGAF facilitou a padronização dos processos e das atividades e ainda pode servir como um órgão oficial para difundir as orientações ou mudanças definidas pela universidade.

DESPERSONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

Essa categoria está ligada à formalização das atividades na universidade e é definida como uma conduta orientada pelas dimensões pessoal e afetiva. O relato mostra uma identificação das atividades com determinadas pessoas. Essa é uma característica comum nas organizações públicas brasileiras, inclusive universidades, segundo Budde et al. (2019), sendo evidenciada no relato do Gestor 2.

Eu achava que era uma coisa muito personalizada. Nossa, você sai de um modelo personalista, ou seja, assim, é Fulano que cuida disso e Fulano que cuida daquilo [...] foi organizar os processos, por que era assim: Fulano cuida da infraestrutura, dos consertos, do vazamento, do que precisa... O outro cuida dos computadores, o outro cuida... Tem que ter uma disciplina administrativa, entendeu? Eu acho que é, isso organiza a estrutura melhor... Não fica... Se Fulano não estiver, não acontece isso no setor... Não, o setor vai dar conta. (GESTOR 2, 2019, informação verbal).

A introdução do SGAF contribuiu para a formalização dos processos e das atividades nessa Pró-Reitoria, determinando a responsabilidade da execução das tarefas para todas as pessoas pertencentes ao setor, o que terminou contribuindo para combater o personalismo até então existente.

OTIMIZAÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL

Essa categoria se tornou muito importante para as universidades federais devido ao contexto político atual, em que praticamente não existem expectativas de liberação, por parte do Governo Federal, de recomposição do quadro de pessoal através de concursos públicos. Este fato se coaduna às ideias de Oliveira e Zotes (2014) ao afirmarem que a otimização do quadro funcional significa uma melhor redistribuição e realocação de pessoal especializado devido à difícil e ineficaz reposição por concurso público. O relato a seguir demonstra a preocupação de determinar um modelo de estrutura mais otimizado que ajudasse a gestão das demais unidades.

Mas a criação do SGAF, eu acho que foi uma forma de você organizar o processo de trabalho que ficavam isolados ou delegados a um servidor em uma unidade. Por exemplo, um cuidava de estrutura física e outro lá... E eles não estavam nem na mesma, no mesmo núcleo de trabalho [...]. É porque o que ficou colocado para as unidades, que eu acho que falta na UFBA, por exemplo, você criou no regimento da administração central, mas a gente não tem uma sugestão de estrutura administrativa para as unidades, que deveria ter... Digamos assim, qual é a estrutura mínima que uma unidade precisa ter para fazer a sua gestão? (GESTOR 2, 2019, informação verbal).

O SGAF permitiu a definição de uma estrutura para garantir que a gestão das unidades fosse feita de forma eficiente e eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender os efeitos da implementação do SGAF nas Pró-Reitorias da UFBA compreendidos a partir dos relatos dos gestores. A análise das informações obtidas nas entrevistas feitas com os pró-reitores e na pesquisa documental resultou em cinco categorias: centralização das atividades de apoio, flexibilização no atendimento de demandas internas e externas, padronização dos procedimentos, despersonalização das atividades e otimização do quadro funcional.

O relato dos gestores evidenciou que o SGAF permitiu uma otimização do quadro de pessoal e uma melhor organização das atividades-meio nas Pró-Reitorias onde foi implementado, possibilitando um aumento de eficiência e eficácia, liberando os gestores para se preocuparem mais com as atividades finalísticas, contribuindo para a melhoria da gestão administrativa e para o cumprimento dos objetivos estratégicos dos PDI 2012 e 2018 da universidade, visto que definiu melhor as atribuições de cada servidor e, consequentemente, evitou atividades redundantes.

A sua implementação é uma mudança do tipo incremental com potencial para ajudar na padronização das atividades-meio e no aperfeiçoamento de estruturas e processos de trabalho, oferecendo mais suporte à ação gerencial, elementos confirmados pelos gestores e necessários para a realização de mudanças em organizações complexas, de acordo com Souza (2009), Peixoto e Souza (2015), e que podem provocar grandes resultados, segundo Morgan (2002).

Os fatores identificados nesse trabalho são compatíveis ou até mesmo idênticos aos relatados por outros autores, como Budde et al. (2019). Como esse estudo foi realizado em apenas uma instituição, essa foi a principal limitação da pesquisa. Outra limitação se constitui no fato

de não ter sido possível entrevistar todos os pró-reitores que realizaram a implementação do SGAF e que poderiam ter contribuído com mais informações sobre o processo analisado.

Sugere-se como estudos futuros a realização de pesquisas em outras universidades, além de pesquisas envolvendo outros níveis de gestores, por exemplo: reitores, diretores de unidades e chefes dos SGAF.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Susan Mary Vieira de. *O Modelo de Alocação dos Assistentes em Administração na UFBA e a Gestão Estratégica de Pessoas*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29223>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- BRASIL. *Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007*. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 18 jan. 2021.
- BUDDE, Joana Souza *et al.* Cultura brasileira de gestão: um estudo em uma universidade pública do Rio Grande do Sul. *Gestão. Org*, Recife, v. 17, n. 1, p. 17-31, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17Ed.p17-31>. Acesso em: 2 fev. 2021.
- GODOY, Arilma Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Gestão. Org*, Recife, v. 3, n. 2, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21573>. Acesso em: 14 fev. 2021.
- LEITÃO, Sérgio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. *Revista de Administração Pública*, Rio de

Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, 1985. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10050/9051>. Acesso em: 19 jan. 2021.

MARINHO, Jorge *et al.* UNESP discute implantação de Centro de Serviços Compartilhados. *Portal Unesp*, 20 mar. 2019. Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/noticia/34398/unesp-discute-implantacao-de-centro-de-servicos-compartilhados>. Acesso em: 10 fev. 2021.

MEYER JÚNIOR, Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos EBAPE. BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-51, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>. Acesso em: 15 fev. 2021.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Edilson Rios de; ZOTES, Luís Perez. Aplicação do Modelo de Centro de Serviços Compartilhados – CSC, no Serviço Público: análise da visão dos gestores de uma autarquia federal. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 3., 2014, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Uninove, 2014. p. 17. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/1127>. Acesso em: 30 jan. 2021.

PASCUCI, Lucilaine *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p37>. Acesso em 10 jan. 2021.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; SOUZA, Janice Aparecida Janissek de. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>. Acesso em: 20 jan. 2021.

REUNIÕES com o(a)s chefes dos SGAFs | Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional. *Supad*, 2017. Disponível em: <https://supad.ufba.br/reunioes-com-oas-chefes-dos-sgafs>. Acesso em: 15 jan. 2021.

RIZZATTI, Gerson. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84206>. Acesso em: 10 jan. 2021.

SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=295>. Acesso em: 24 jan. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação - o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Estatuto & Regimento Geral*. Salvador: UFBA, 2010. Disponível em: https://portal.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf. Acesso em: 12 fev. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2012-2016*. Salvador: UFBA, 2012. Disponível em: https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/PDI%202012%20-%202016_1.pdf. Acesso em: 12 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Regimento Interno da Reitoria da UFBA*. Salvador: UFBA, 2013. Disponível em: https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Regimento_Reitoria_web.pdf. Acesso em: 12 jan. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. *Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA 2018-2022*. Salvador: UFBA, 2017. Disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2021.

VARGAS, Katiuscia Schiemer *et al.* Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 8-28, 2018. Disponível em:

<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/4617/3025>. Acesso em: 24 jan. 2021.

WEISS, Daniel. *Relação do estilo de liderança com a adoção de inovações gerenciais em uma universidade pública federal*. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19775/DIS_PPGADMINISTRACAO_2019_SILVA_D. Acesso em: 24 jan. 2021.



A ENTREVISTA DE SAÍDA COMO UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Elioteneze Batista Ferreira dos Santos

No contexto organizacional público e privado, o conhecimento tem se tornado cada vez mais um recurso necessário em qualquer área de suas atividades, visto que se apresenta como um diferencial no campo da competitividade, tanto para as empresas privadas como do setor público, e contribui significativamente para a eficiência, eficácia e efetividade organizacional.

Diante disso, vislumbram-se perspectivas de como desenvolver e aplicar práticas de gestão do conhecimento (GC) nas estratégias para a retenção do conhecimento dos colaboradores, em vista da valorização do capital humano organizacional, e na perspectiva da redução dos impactos gerados com a saída ou rotatividade de trabalhadores no setor público, especificamente com a saída advinda da aposentadoria voluntária ou compulsória. O objetivo do estudo é analisar a discussão teórica da aplicabilidade da entrevista de saída (ES) como uma ferramenta de gestão do conhecimento para a administração pública, na qual ainda não se formaliza ou não se evidencia a utilização de tal ferramenta como uma estratégia de retenção, materialização e valorização do conhecimento dos seus servidores. Para isso, o estudo se baseia na utilização do modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), por meio da espiral do conhecimento, também conhecida como Modelo SECI, e do modelo desenvolvido por Fábio Batista (2012), que traz uma perspectiva de GC específica para a administração pública brasileira.

Com base nisso, e considerando que as pessoas (o capital humano) não são propriedades das organizações, o estudo se baseia numa perspectiva descritiva, em que destaca a utilização da entrevista de saída como uma importante ferramenta para a valorização e retenção do conhecimento do pessoal com perfil de aposentadoria, e aborda questões pautadas na experiência alcançada, nas práticas laborais, no processo de reconhecimento e valorização profissional e também nas relações socioprofissionais formadas durante o período em que o servidor esteve em efetivo exercício, com a finalidade de evidenciar a sua participação e influência no ambiente organizacional, com a perspectiva de estabelecimento de um fluxo organizacional, com base no que for materializado, para que, após a saída ou rotação de servidores nos setores, bem como a transição de gestores, não haja duplicidade de processo e retrabalho com procedimento e processos semelhantes conduzidos no futuro.

O estudo tem caráter de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, tendo como aporte teórico referências na área, a qual visa à familiarização com o fenômeno investigado e tende a proporcionar uma visão mais abrangente da implementação da GC, suas técnicas e suas ferramentas para a administração pública.

Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC) na segunda metade da década de 1990, ampliou-se consideravelmente a visão sobre a difusão do conhecimento existente nas organizações, considerando-se este como um elemento estratégico e propulsor ao processo de inovação. Diversos estudos na área têm discutido diferentes técnicas e ferramentas que auxiliam as organizações na produção de bens e serviços com maior valor agregado e que trazem consigo a exigência de investimento para melhoria das habilidades cognitivas, da aprendizagem organizacional e da gestão efetiva de pessoas, com o objetivo de tornar o conhecimento uma propriedade intelectual organizacional, a fim de tornar o capital intelectual humano um ativo intangível organizacional. Essas diversas práticas de monitoramento, medição, retenção, transferência e disseminação

tendem a permitir uma melhor visualização do conhecimento em vista da excelência organizacional.

Segundo Stewart (1998), o conhecimento tornou-se fator gerador de riquezas mais importante que capital e trabalho. Por isso, a identificação, a criação, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação desse ativo intangível tornam-se cada vez mais importantes para as organizações.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997), como referências na literatura sobre a GC, ressaltam a importância da valorização do capital humano na perspectiva da criação e conversão do conhecimento. No seu método, eles fazem referência ao processo de conversão e materialização do conhecimento tácito. Para eles, esse conhecimento é elemento estratégico na composição do capital intelectual organizacional e é considerado, em seus trabalhos, como o principal ativo das organizações.

PRINCIPAIS CONCEITOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC é uma área multidisciplinar, que emergiu com o avanço das TIC, nos anos 1990, com uma visão de estratégia organizacional. Por ser uma área transversal e com aprofundamentos recentes, não se tem uma definição única do conceito de GC; existem muitas aplicações de vários conceitos que continuam sendo tendências de transformação, por isso, vários teóricos têm contribuído para a ampliação desses conceitos, considerando a importância do conhecimento para o desenvolvimento do valor agregado das organizações.

A dinâmica de novos paradigmas tem exigido dos profissionais atualizações constantes para acompanhar tal evolução.

Nesse contexto, os autores Nonaka e Takeuchi (1997), que são referências na área, conceituam a gestão do conhecimento como um processo sistemático, articulado e intencional que visa ao desenvolvimento das organizações, tendo como foco a identificação, criação, codificação,

disseminação, aplicação e apropriação dos conhecimentos como estratégias para o alcance da excelência organizacional. Eles entendem que o conhecimento é um processo dinâmico de justificação da crença pessoal com relação à verdade e não algo absoluto, estático e não humano.

Ainda, os referidos autores enfatizam que é importante gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas, para que se possam converter as informações em conhecimento e que estas informações circulem nas organizações e influenciem positivamente julgamentos, comportamentos e atitudes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Nesse sentido, o conhecimento é concebido como um processo de criação contínua e emerge de uma ação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O primeiro é difícil de ser mensurado, pois está relacionado às experiências, memórias, sentimentos e habilidades de cada indivíduo e tem um caráter pessoal e subjetivo. É o que está na mente de cada pessoa e que, portanto, pertence a ela. Esse conhecimento está vinculado ao capital humano que integra os ativos intangíveis organizacionais. O segundo diz respeito ao que pode ser transmitido por palavras, números, sinais. É visível e objetivo, está materializado e expresso em uma linguagem, através de documentos, livros, manuais, bancos de dados, e é de fácil mensuração (NONAKA; TAKEUCHI 1997).

Com base nesses pressupostos, os autores desenvolveram um modelo teórico que impulsiona significativamente a prática e expõe como é gerado o conhecimento organizacional, apresentado em quadrantes, como modos ou abordagens distintas, cujo objetivo é destacar como ocorre o processo de criação, manutenção e, principalmente, de conversão do conhecimento nas organizações. Esse modelo é denominado pelos autores SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), que advém de uma “espiral do conhecimento”, conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo SECI.



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

Como mostra a figura, a interação entre conhecimento explícito e conhecimento tácito gera diferentes modos de conversão, em que se tem a SECI, cujos conceitos serão apresentados a seguir.

A *Socialização* consiste na transferência do conhecimento entre os *indivíduos* (tácito para tácito).

Figura 2 – Socialização.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A *Externalização* diz respeito à transmissão do conhecimento entre os *indivíduos e os grupos* (tácito para explícito).

Figura 3 – Externalização.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Já a *Combinação* é um processo de sistematização entre grupo e organização (explícito para explícito).

Figura 4 – Combinação.



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

E a *Internalização* refere-se à incorporação do conhecimento da organização pelos grupos e indivíduos (explícito para tácito).

Figura 5 – Internalização.

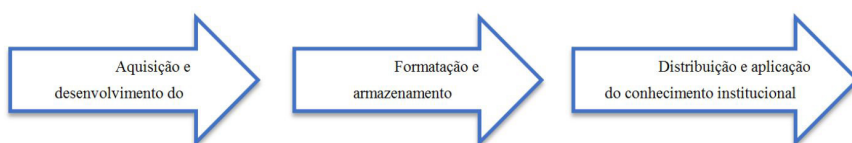


Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Esse modo diz respeito à compreensão de um novo conhecimento ou potencialização do conhecimento já adquirido, que forma o *know-how* técnico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nessa perspectiva, o processo de GC envolve a aprendizagem organizacional que está diretamente associada ao capital intelectual organizacional e, segundo Fleury e Fleury (2001), abrange toda a instituição, com o ciclo formado por três etapas, a saber:

Figura 6 – Ciclo da aprendizagem organizacional.



Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001).

Fleury e Fleury (2001) afirmam nos seus estudos que a sociedade contemporânea, impulsionada pela globalização da economia e pelas TIC, está impondo uma competição sem precedentes entre as organizações.

Diante desse cenário de mudanças e de complexidade crescente, afirmar que o recurso mais valioso das organizações são as pessoas já se tornou

lugar comum. Embora com significados e implicações diferentes, os termos “capital humano”, “capital intelectual”, “inteligência competitiva”, “gestão do conhecimento” tornaram-se expressões de ordem das empresas.

Para Stewart (1998), no ambiente competitivo das empresas, os ativos intangíveis se tornam meios de inovação e criação de valores organizacionais. Neste sentido, as instituições passam a compreender a necessidade de investimentos na melhoria do seu capital intelectual e humano, por meio da gestão do conhecimento, no sentido de manter a vantagem competitiva e garantir excelência organizacional.

Drucker (1990) entende que a gestão do conhecimento se configura como a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras, para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

Nesse contexto, é importante ressaltar que a implementação da gestão do conhecimento no setor privado ou no setor público decorre de algumas especificidades. Nas instituições privadas, a GC representa práticas e ferramentas voltadas especificamente para a garantia do lucro, da vantagem competitiva e da sobrevivência no mercado. Já na administração pública, o foco da GC é o alcance da eficiência, eficácia e efetividade perante os serviços prestados à população. Diz respeito diretamente ao impacto dos serviços prestados à sociedade que demonstrem resultados com qualidade.

Segundo Batista (2012), é necessária a implementação de um modelo específico de GC para administração pública que contemple as etapas de identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento, associados à aprendizagem e à inovação. Todavia, há que se observar que a inovação no setor público tem como foco o alcance da qualidade, eficiência e efetividade social e desenvolvimento econômico e social.

Nesse sentido, entende-se que a gestão do conhecimento no setor público deve ser direcionada aos servidores públicos, como detentores do

conhecimento no nível operacional e como membros participantes nas tomadas de decisões, juntamente com a alta gestão, no nível tático e estratégico, cuja finalidade é o atendimento às demandas dos cidadãos como público-alvo do serviço público. Essa dinâmica decorre da implementação do capital intelectual e diz respeito à soma do conhecimento de todos (capital humano, capital organizacional e capital relacional), também com a perspectiva da valorização do pessoal.

MODELO DE GC PARA O SETOR PÚBLICO

Na literatura, existem muitos modelos de GC, no entanto, observa-se que há poucos modelos direcionados para o setor público, isso porque muitos autores não concordam que deva haver essa diferença, na medida em que é possível adotar um modelo teórico elaborado para o setor privado e adaptá-lo às características específicas da administração pública (BATISTA, 2012).

Batista (2012) defende a perspectiva de um modelo específico para as organizações públicas. Para ele, se faz necessário elaborar um modelo de GC para o setor público, que contemple as especificidades significativas de suas políticas, práticas de gestão e objetivos em relação ao setor privado. Segundo o autor, esse modelo deve ser genérico, holístico, com foco em resultados e com a finalidade de orientar as organizações públicas para o alcance dos seus objetivos frente à sociedade, e deve ser simples e prático, com definição clara, objetiva e contextualizada para a administração pública, a fim de contemplar o cidadão e a sociedade, que são partes interessadas da administração pública.

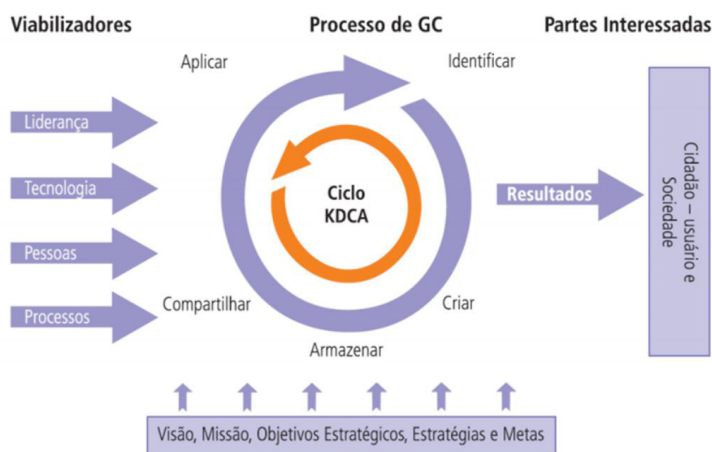
Diante disso, é relevante a sua colaboração com a literatura, pois,

[...] propõe um modelo de gestão do conhecimento para a administração pública, cujo objetivo é a introdução do tema de forma simples e prática, e com isso facilitar a compreensão e sensibilizar os gestores para a institucionalização da GC no

setor público. Trata-se de um modelo híbrido, com a descrição de elementos fundamentais da gestão do conhecimento e também com orientação prescritiva de como implementar a GC na Administração pública. (BATISTA, 2012, p. 51).

A Figura 7 demonstra a proposta do autor.

Figura 7 – Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública.



Fonte: Batista (2012).

Este modelo de GC para a administração pública é constituído por cinco componentes: direcionadores estratégicos; viabilizadores da GC; processo de GC; resultados; e partes interessadas.

Os direcionadores estratégicos formam a base do modelo e contemplam a visão de futuro, a missão, os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas. É de suma importância que a GC esteja alinhada aos direcionadores para que seus objetivos possam ser alcançados.

Os viabilizadores da GC também são considerados fatores críticos de sucesso. Nessa perspectiva, Batista (2012) adotou quatro fatores como fundamentais para tornar possível a GC no setor público: a liderança, a tecnologia, as pessoas e os processos. A *liderança* representa a alta

administração organizacional, cujo papel é de suma importância para o sucesso da GC. Dela decorre a manutenção da GC, a sensibilização e a motivação dos colaboradores. Batista (2012) considera a rotatividade de gestores na administração pública como um fator negativo, visto que, na maioria das vezes, não há continuidade de projetos, procedimentos e ações praticados na gestão anterior. A *tecnologia* representa as ferramentas disponíveis para retenção, armazenamento, processamento e disseminação da informação, com o suporte ao desenvolvimento das técnicas e práticas de GC. As *pessoas* representam o capital humano organizacional, o ativo mais importante da instituição, e, por isso, desempenham papel essencial na GC. Faz-se necessário compreender a importância do investimento na aprendizagem organizacional, por meio de programas de desenvolvimento de pessoas, para que se possa engajá-las em alcançar os objetivos e aperfeiçoar o desempenho institucional. Por fim, tem-se os *processos*, que se referem ao conjunto de atividades que transformam insumos em produtos com valor agregado à organização. Esse fluxo de entradas e saídas na organização ocorre por meio das pessoas e visa a contribuir para a melhoria da eficiência organizacional (BATISTA, 2012).

O terceiro componente desse modelo de GC é o processo de GC, em que ocorre a mobilização sistemática do conhecimento, por meio de cinco atividades principais e três fatores secundários, como mostra a Figura 8.

Figura 8 – Processo de gestão do conhecimento.



Fonte: adaptado de Batista (2012).

O quarto componente do modelo são os resultados, que podem ser imediatos, decorrentes da aprendizagem e inovação, com o aumento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade na execução do processo de GC; e finais, decorrentes dos primeiros, decorrentes do aumento da eficiência, melhoria na qualidade e efetividade social, contribuição para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e contribuição para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

O último componente do modelo de GC para a administração pública são as partes interessadas, que são os cidadãos-usuários como destinatários dos serviços e das ações e a sociedade em geral (BATISTA, 2012).

Com base nesses pressupostos, a preocupação com a valorização do conhecimento daqueles funcionários que já possuem tempo de serviço para aposentadoria e estão no período de preparação para a aposentadoria indica, para a administração pública, a necessidade de implementar ações de gestão do conhecimento, com a adoção de algumas práticas e ferramentas que valorizem e reconheçam a sua atuação profissional e facilitem a captura de parte de seu conhecimento tácito com a perspectiva de transformar esse capital humano em ativo intelectual para a instituição.

Nesse sentido, cabe ressaltar que, dentre as diferenças entre organizações privadas e o setor público, para efeitos desse trabalho, destacam-se as formas de ingresso e de saída/desligamento em ambas as esferas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Principais diferenças nos processos de admissão e demissão no setor privado e no setor público.

Diferenças	Setor privado	Setor público
Admissão	Recrutamentos e processo de seleção com dinâmicas e entrevistas.	- Aprovação em concurso público, seguida da nomeação e oficializada com a posse, que é o ato de investidura no cargo público, com estabilidade na função após três anos de efetivo exercício, compreendendo o período denominado de estágio probatório; - Designação em cargo comissionado de provimento temporário, de livre nomeação e livre exoneração.
Demissão	- Pode ocorrer a qualquer momento sem justa causa, independente do tempo de serviço; - E por justa causa, conforme previsto no artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho, de 1943.	- De acordo com artigo 46 da lei nº 6.677/1994, a exoneração do servidor ocupante de cargo de provimento permanente dar-se-á a seu pedido ou de ofício. A primeira será aplicada quando não satisfeitas as condições do estágio probatório ou quando o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido; - A exoneração de cargo comissionado de provimento temporário ocorrerá como preconiza o artigo 47, a seu pedido ou a juízo da autoridade competente; - Após os três anos, com a aprovação no estágio probatório, o servidor passa a ter a estabilidade e só pode ser demitido com instauração e apuração via processo administrativo disciplinar (PAD), motivado por alguma infração de acordo com o artigo 192 da lei nº 6.677/1994. A demissão será aplicada como penalidade, de acordo com o artigo 48.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Brasil (1943) e Bahia ([2021]).

De acordo com o quadro, é possível compreender as principais diferenças de admissão e demissão entre o setor privado e o setor público, e, nesse contexto, diferentemente do setor privado, que aplica a entrevista de desligamento no processo de demissão, na administração pública, o momento de aposentadoria se apresenta como a forma de saída que melhor se adapta à implementação da ferramenta proposta, considerando as especificidades do vínculo dos servidores, apresentadas acima, e diante da oportunidade de preparar, reter e valorizar o conhecimento daqueles que fazem jus a este benefício.

A IMPLEMENTAÇÃO DA ENTREVISTA DE SAÍDA COMO ESTRATÉGIA DE GC NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A literatura sobre gestão do conhecimento apresenta diversas práticas e ferramentas de GC que podem ser aplicadas no setor privado e também na administração pública, considerando suas especificidades, conforme defende Batista (2012). A entrevista de desligamento é uma dessas ferramentas que podem ser utilizadas no setor público.

Nesse artigo, é apresentada como uma terminologia similar, “entrevista de saída”, visto que o termo “desligamento” soa desproporcional às especificidades do setor público e aos objetivos propostos. A ES tem sido utilizada por algumas instituições privadas com a natureza investigativa de identificar as possíveis causas da rotatividade, porém aqui é apresentada como um meio de valorização e retenção do conhecimento daqueles que se preparam para sair da instituição em virtude da aposentadoria, que é um direito concedido ao servidor, preconizado pelo artigo 120 da lei nº 6.677/1994 (BAHIA, [2021]).

A entrevista de saída é uma técnica relativamente rápida e com baixo custo, que tem como objetivo a valorização dos conhecimentos dos colaboradores e a retenção do conhecimento nas organizações. Esta técnica só

pode ser implementada com sucesso em organizações nas quais a cultura de colaboração e de compartilhamento do conhecimento esteja suficientemente amadurecida, de modo a mostrar que esse evento não é casual ou episódico (FIA, 2009).

A literatura de GC voltada à implementação da entrevista de saída como uma ferramenta para a administração pública ainda é escassa. Os estudos dessa área, e específicos na tratativa dessa ferramenta, estão mais presentes na perspectiva da entrevista de desligamento, cujo foco é a redução dos impactos causados pela alta rotatividade no setor privado, advinda do fluxo de entrada e saída de colaboradores em curto intervalo de tempo.

Para Marras (2009), a entrevista de desligamento, ou entrevista de saída, consiste em pesquisar junto àquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com supervisores etc. O autor destaca também que o resultado da pesquisa deve ser analisado minuciosamente e interpretado por vários setores da organização para que possa contribuir significativamente para o processo de decisão na organização.

Dessa forma, a entrevista de saída aplicada à administração pública alcança seu objetivo como uma prática e ferramenta de gestão do conhecimento, pois emerge da teoria para a prática, como uma ação estratégica e com o viés de inovação organizacional.

Com a implementação da entrevista de saída como uma estratégia de GC, espera-se possibilitar a identificação das fragilidades na gestão de pessoas que causam desmotivação e pouco engajamento organizacional, bem como buscar a potencialização dos pontos fortes sobre o processo, os procedimentos e as práticas de gestão de pessoas referentes às condições de trabalho, organização do trabalho e valorização e reconhecimento profissional.

Espera-se, também, encontrar formas de melhoria do clima organizacional, do redimensionamento da cultura organizacional e do engajamento das pessoas, com práticas de gestão do conhecimento que promovam

a valorização do patrimônio humano na organização por meio de novas ações e avanços no processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, para fins de materialização, registro, formalização e disseminação da memória organizacional e das boas práticas institucionais.

Espera-se, por fim, que, com a utilização dessa ferramenta, seja possível produzir ganhos tanto para a organização quanto para o servidor que está se preparando para a saída.

No âmbito organizacional, esse ganho se materializará com a retenção das boas práticas e lições aprendidas como subsídios para a gestão de pessoas e, consecutivamente, para a gestão do conhecimento na organização. Já para o servidor, esse ganho se evidenciará na valorização e no reconhecimento de sua importância para a organização e na oportunidade de deixar registrado o seu legado nela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrevista de saída se destaca como uma importante ferramenta a ser implementada também no setor público, considerando não somente os impactos da rotatividade, mas também, e principalmente, a necessidade de valorização e reconhecimento profissional dos servidores como parte integrante da instituição, e também na perspectiva de retenção dos conhecimentos obtidos por aqueles que estão de saída.

É através de práticas e ferramentas como a ES que se pode verificar como o capital humano da organização precisa ser valorizado, aperfeiçoado e materializado como ativo organizacional, em vista do alcance da sua excelência organizacional e elevação social, considerando ainda que as pessoas são o patrimônio mais valioso da organização e são responsáveis pelo seu desempenho, seja como vantagem competitiva no mercado ou como elevação perante a sociedade, na relação com os seus usuários.

Pode-se também enfatizar essa ação como uma prática estratégica e, por conseguinte, inovadora de GC e como uma ferramenta que

potencializará a retenção, o compartilhamento e o reuso do conhecimento capturado e o formalizará para que se torne um ativo intelectual organizacional para o desenvolvimento das pessoas na instituição.

Dessa forma, o estudo sobre o conteúdo deste artigo aponta que a técnica de entrevista de saída se apresenta como uma das práticas de GC para a administração pública, por se adaptar melhor ao contexto desta, já que poucas organizações investem na captura dos conhecimentos dos seus profissionais, principalmente nessa fase de preparação para a aposentadoria, seja ela voluntária ou compulsória.

Portanto, esta pesquisa, além de provocar uma reflexão sobre a valorização dos servidores, mostra que é urgente e imprescindível que o processo de saída deles seja considerado e enfrentado pelas organizações como uma etapa natural. E que os resultados advindos da gestão do conhecimento devem ser adotados como uma estratégia inovadora que potencializa cada vez mais os processos e contribui para que a organização melhore suas práticas, tendo como base a eficiência, a efetividade e a eficácia, e esteja alinhada aos avanços da nova era do conhecimento.

REFERÊNCIAS

BAHIA. *Lei nº 6.677, de 26 de setembro de 1994*. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2021]. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/index.php/documentos/lei-no-6677-de-26-de-setembro-de-1994>. Acesso em: 3 fev. 2021.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/livro_versao_revista.pdf. Acesso em: 3 fev. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial [dos] Estados Unidos do*

Brasil: secção 1, Rio de Janeiro, DE, ano 82, n. 184, p. 11.937-11.984, 9 ago. 1943.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática da administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, n. Especial, p. 183-196, 2001.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. *Primeira Etapa do Programa de Gestão do Conhecimento e Inovação no Setor Público*. Anexo VII – Apostila de Técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação. São Paulo: FIA, 2009. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/iGovExplica/primeira-etapa-do-programa-de-gesto-do-conhecimento-e-inovao-no-setor-pblico-fia-dez-2009>. Acesso em: 3 fev. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka (org.). *Gestão do conhecimento*. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-89.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



QUALIDADE E CONSISTÊNCIA DOS REGISTROS ACADÊMICOS NO CONTEXTO DO CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Aldo Melhor Barbosa
Rodrigo Luiz Lasse Ferreira
Ivan Luiz Novaes

Este trabalho se origina da pesquisa realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação (Gestec) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e teve como objetivo identificar e descrever as principais dificuldades enfrentadas pelas coordenações acadêmicas que impactaram o processo de prestação de informações ao Censo da Educação Superior (Censo) na UNEB.

Compreendemos que as instituições de ensino superior (IES) vêm sendo instadas a compreender o complexo conjunto de dados e informações utilizados para avaliar suas instalações, cursos, profissionais e discentes, entre outros. Concomitantemente, são induzidas a aperfeiçoar seus sistemas de registros acadêmicos, assim como atualizar constantemente os profissionais que lidam com as demandas dos referidos sistemas. Nesse contexto, a UNEB integra o universo de instituições de ensino superior que, anualmente, desenvolve um processo interno que abrange o registro, a coleta, a organização e a disponibilização de seus dados e informações a fim de atender ao Censo.

O Censo se constitui em um processo que requer o envolvimento direto das coordenações acadêmicas dos departamentos dessa universidade e do pesquisador institucional (PI). Conforme preceitua a Portaria

do Ministério da Educação (MEC) nº 46/2005, o PI é o responsável pelas informações da sua instituição no Censup,¹ como número de alunos, de docentes, de matrículas e de vagas que não foram preenchidas, assim como por verificar inconsistências e apurar questionamentos (BRASIL, [2018d]). O profissional é o representante oficial da instituição de educação superior junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

O envolvimento das coordenações acadêmicas dos departamentos da UNEB decorre do fato de serem esses setores os responsáveis pelos registros acadêmicos gerais da instituição. Tais registros são efetuados no sistema acadêmico da universidade, devendo refletir a vida acadêmica de cada discente e curso da IES, a partir dos departamentos da UNEB aos quais são vinculados. Gera-se, assim, um conjunto de dados e informações que vão compor o atendimento às demandas do Censo da Educação Superior.

O atendimento precário ou o não atendimento às demandas do Censo podem causar impactos negativos à instituição. No primeiro caso, a universidade pode disponibilizar dados e informações inconsistentes e prejudicar os diversos tipos de análises que recaem sobre eles. No segundo caso, a instituição não terá seus dados lançados no sistema oficial do Inep, ficando sem insumos para efeito da avaliação realizada por esse órgão.

Cabe lembrar que, entre os insumos gerados a partir do preenchimento do Censo da Educação Superior, encontram-se aqueles que compõem os resultados do Conceito Preliminar de Curso (CPC) e do Índice Geral de Cursos (IGC), ambos os quais integram o conjunto de indicadores oficiais da avaliação externa da universidade. Depreende-se que a prestação de informações consistentes ao Censo da Educação Superior requer uma gestão eficiente dos registros acadêmicos, bem como um melhor alinhamento aos processos de avaliação externa.

No caso da UNEB, nossa experiência com o Censo evidencia a necessidade de essa instituição promover uma melhor articulação entre o

¹ Sistema disponibilizado pelo Inep no qual é realizada a coleta de dados das IES para o Censo da Educação Superior.

pesquisador institucional e as coordenações acadêmicas da universidade, de modo a alcançar melhor qualidade das informações e consistência dos registros acadêmicos. A desarticulação das ações voltadas para o Censo, cuja responsabilidade recai sobre o pesquisador institucional e as coordenações acadêmicas, pode afetar negativamente os processos de avaliação interno e externo, produzindo uma realidade alterada da instituição.

Desse modo, nossa implicação com essa rotina anual nos motivou a desenvolver uma pesquisa e a produzir este artigo, o qual foi constituído a partir das reflexões acerca dos conceitos de qualidade das informações e consistência dos registros acadêmicos. Tais conceitos integraram o quadro teórico de nossa pesquisa. Considerando, portanto, a importância desses conceitos no contexto dos estudos sobre o Censo e sobre a avaliação da educação superior, delineamos aqui uma perspectiva teórica a fim de contribuir com essa temática.

De maneira a orientar nossa investigação, adotamos a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas coordenações acadêmicas dos departamentos da UNEB para efetuar os registros de informações dos estudantes no sistema acadêmico? Como metodologia, a pesquisa utilizou a observação participante, a revisão bibliográfica e documental e aplicação de questionário.

Neste artigo, pretendemos explorar os conceitos de qualidade das informações e consistência dos registros acadêmicos, bem como destacar aspectos normativos e teóricos atrelados ao Censo, buscando contribuir com as reflexões sobre a gestão universitária, na perspectiva da avaliação da educação superior.

BASES NORMATIVAS QUE APOIAM O CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

De modo a apoiar o desenvolvimento deste artigo, utilizamos os principais aspectos da revisão bibliográfica e documental realizada durante

a pesquisa. Assim, partimos da premissa de que o arcabouço normativo do Censo se encontra amparado na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Em linhas gerais, a Constituição Federal estabelece como dever do Estado proceder a avaliação da qualidade da educação promovida por instituições de ensino superior, públicas e privadas (BRASIL, 1988).

De modo complementar, a LDB em seu artigo 9º, explicita a finalidade da avaliação da educação brasileira e as atribuições da União, a partir de: (a) processo nacional de avaliação de rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior (inciso VI); (b) processo nacional de avaliação das instituições de educação superior (inciso VIII); e (c) autorização, reconhecimento, credenciamento, supervisão e avaliação, respectivamente, dos cursos das instituições de ensino superior e dos estabelecimentos do seu sistema de ensino (inciso IX) (BRASIL, [2018a]).

Quanto ao processo nacional de avaliação das IES, a lei nº 10.861/2004 instrui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), cuja finalidade é garantir a avaliação das IES, dos cursos de graduação, bem como do desempenho dos estudantes (BRASIL, [2018b]). De acordo com Ristoff e Giolo (2006), o Sinaes emergiu em consonância com a Constituição, a LDB e o Plano Nacional de Educação (PNE). Para esses autores, esse sistema abrangeu todas as IES do país nos processos avaliativos nele estabelecidos. Atualmente se pode observar que o Sinaes dedicou ênfase aos processos avaliativos das IES federais e privadas.

No que se refere às normas complementares do Sinaes, destacamos a portaria MEC nº 2.051/2004, cujo artigo 31 estabelece que os processos avaliativos subsidiarão o credenciamento e a renovação de credenciamento das IES, bem como a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos (BRASIL, [2018c]). Incluem-se, nesse arcabouço normativo complementar ao Sinaes, o decreto nº 9.235/2017, o qual dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de IES e cursos superiores de graduação do sistema federal de ensino (BRASIL, 2017). Nesse cenário, a partir da portaria normativa MEC nº 40/2007,

destaca-se a criação do e-MEC, que se constitui como sistema eletrônico, cuja finalidade é concentrar o fluxo e o gerenciamento de informações relacionadas aos processos vinculados ao Sinaes (BRASIL, [2018e]).

Importante destacar que o arcabouço normativo aqui descrito enfatiza substancialmente as instituições federais e particulares de ensino superior. No que se refere às instituições de ensino superior dos sistemas estaduais, estas estão sob a responsabilidade dos estados e são reguladas por órgãos locais que utilizam normas complementares próprias, as quais apoiam-se nos princípios estabelecidos pelo Sinaes.

Do ponto de vista das normas complementares, ou seja, aquelas que estão associadas ao sistema estadual de ensino, destacamos aqui a Resolução do Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE) nº 51/2010, a qual indica que os resultados da avaliação institucional, realizada no âmbito do Sinaes, serão utilizados nos processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de graduação (BAHIA, [2018]).

De acordo com os estudos realizados em nossa pesquisa, ainda observamos mudanças no Censo da Educação Superior. Essas mudanças estão associadas ao grande crescimento do número de instituições privadas no Brasil e às políticas de avaliação e regulação da educação superior. Diante desse cenário, foram lançadas bases para recolocar o Estado num papel de regulador da educação superior. Assim, foram realizadas iniciativas para delinear os sistemas de avaliação, ensejando conceitos como qualidade de informação e consistência de dados.

QUALIDADE DA INFORMAÇÃO E CONSISTÊNCIA DOS REGISTROS ACADÊMICOS

Visando a apoiar nossas reflexões, faremos uma breve caracterização dos conceitos de qualidade da informação e consistência de registros acadêmicos. Podemos considerar que, na atualidade, a disponibilização e utilização da informação se constituem em recurso essencial para as organizações

universitárias. De maneira complementar, Toledo et al. (2014) caracterizam a qualidade como um atributo que possibilita a distinção e determina a natureza das coisas. Os referidos autores entendem que o que é “[...] identificável e observável diretamente são as características das coisas. Ou seja, a qualidade é vista por meio de características” (TOLEDO et al., 2014, p. 1).

De acordo com Oliveira e Amaral (1999, p. 2), é “[...] necessária a existência de uma estrutura capaz de assegurar que a informação esteja disponível no momento, na forma e na quantidade desejável para os seus consumidores”, ou seja, que a informação possua qualidade. De mesmo modo, a qualidade da informação pode ser entendida como algo que está diretamente relacionado ao seu uso e finalidade. Do ponto de vista de Oliveira e Amaral (1999, p. 2), a qualidade “[...] não existe por si só nas características intrínsecas dos ‘objetos’, mas na utilização ou aplicação desses objetos”. A partir desse entendimento, podemos ampliar a compreensão acerca do referencial teórico apresentado neste artigo.

Para Oliveira e Amaral (1999), a qualidade da informação deve ser caracterizada por aspectos associados à sua apresentação, disponibilidade e importância. Esses autores consideram que a apresentação dos dados pode dificultar a compreensão destes, ainda que estejam corretos. A inobservância desses aspectos pode causar diminuição da qualidade da informação junto ao seu usuário, situação presente na coleta e prestação de informações requeridas pelo Censo.

A qualidade da informação é compreendida como algo que independe do contexto em que o dado é gerado. Conferir qualidade aos dados implica o entendimento sobre o significado destes para o usuário, ou seja, aqueles que farão uso dos dados na execução de suas atividades (OLIVEIRA; AMARAL, 1999). Essa perspectiva expressa um aspecto central da nossa pesquisa, na medida em que descreve a compreensão sobre a consistência dos registros acadêmicos realizados pelas coordenações acadêmicas da UNEB.

Cabe, ainda, demarcar que a literatura apresenta uma distinção entre os termos “informação” e “dados”, embora essa distinção não se constitua como nosso objeto de análise. Ressaltamos que, no decorrer deste artigo,

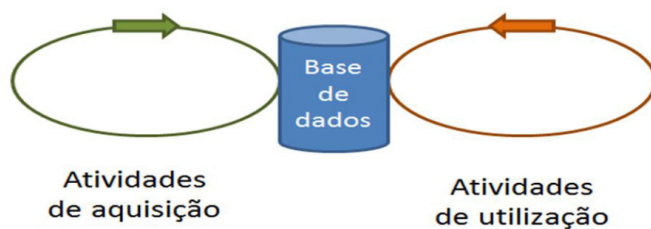
utilizamos ambos os termos de maneira indistinta. Aquilo que é considerado como dado para uns pode ser considerado como informação para outros. De uma forma ou de outra, a avaliação ocorrerá do mesmo modo. Com efeito, enquanto os dados são independentes do contexto da sua utilização, a informação pressupõe um consumidor num dado contexto. No entanto, tal distinção não parece ter qualquer impacto na gestão da qualidade da informação (OLIVEIRA; AMARAL, 1999).

Para melhor compreender e agir sobre qualidade da informação, julgamos ser importante conhecer o ciclo de vida da informação. Na perspectiva de Redman (1996), é desenvolvido o recolhimento, armazenamento, bem como a extração da informação para seu consumo. Nesse sentido, é possível identificar dois ciclos: o de aquisição e o de utilização. Segundo Oliveira e Amaral (1999, p. 5):

O ciclo de aquisição inicia-se com a definição do modelo conceitual de dados ou a visão do mundo real que deve ser recolhida. Prossegue com a implementação do modelo, a aquisição de valores e o seu armazenamento. O ciclo de utilização começa com a definição do subconjunto de dados do modelo conceitual, a sua extração, manipulação e apresentação. A última atividade é a sua utilização pelo consumidor. Ambos os ciclos são executados indefinidamente.

Os ciclos mencionados anteriormente são demonstrados na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo de vida da informação.



Fonte: adaptado de Redman et al. (1996 apud OLIVEIRA; AMARAL, 1999, p. 6).

É importante ressaltar que há diversos pontos de inspeção nos ciclos. Para Oliveira e Amaral (1999), a partir desses pontos, a informação deverá ser avaliada, conforme os indicadores de qualidade sejam recolhidos e posteriormente analisados. Apoiados nos estudos desenvolvidos por Wang (1998), Oliveira e Amaral (1999, p. 6, grifo nosso) identificaram quatro sujeitos que participam do ciclo da informação:

Os *fornecedores*, responsáveis por criar ou recolher a informação, os *consumidores*, os *produtores*, aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento, exploração e manutenção dos sistemas e dos dados armazenados, e os *gestores*, responsáveis últimos pela informação em todo o processo.

Com base nos estudos apresentados anteriormente, estabelecemos um paralelo entre os ciclos da informação apresentados e o processo de registros acadêmicos no âmbito dos departamentos da UNEB, considerados para o Censo da Educação Superior. Identificamos, assim, os sujeitos implicados nesse processo:

- fornecedores: coordenadores acadêmicos;
- consumidor: comunidade acadêmica (alunos, docentes, pesquisadores, gestores etc.);
- produtor: Secretaria Geral de Cursos;
- gestor: pesquisador institucional.

A partir da relação mencionada anteriormente, entendemos que os coordenadores acadêmicos da Universidade do Estado da Bahia funcionam como fornecedores da informação, que são responsáveis por lançar os dados no sistema acadêmico da universidade. São estes sujeitos que realizam os registros relativos aos discentes desde sua entrada até sua saída da universidade.

De outra parte, na ponta oposta deste processo, encontra-se o pesquisador institucional, que funciona como gestor, ou seja, o responsável pelas informações prestadas no processo que atende ao Censo da Educação Superior.

Este sujeito é, conforme vimos, o encarregado por transmitir e validar as informações da IES para o Inep, tornando-as oficiais e de domínio público.

Diante do cenário aqui delineado, em que identificamos os sujeitos e seus papéis no ciclo da informação, cabe retomar o entendimento mencionado anteriormente. Nos referimos aos pontos de inspeção existentes nos ciclos dos quais tratamos. Assim, a inspeção incide em avaliar a qualidade das informações através da consistência dos registros acadêmicos efetuados. Deste ponto em diante, entendemos tratar da consistência como fator preponderante para a coerência deste artigo, considerando que desta forma o Inep baliza seu sistema de coleta, o Censup, seus relatórios e toda orientação aos pesquisadores institucionais de todas as IES que respondem ao Censo.

CONCEITUANDO CONSISTÊNCIA DOS REGISTROS ACADÊMICOS

Em consulta ao dicionário *Houaiss* (CONSISTÊNCIA, [2018]), uma das acepções da palavra “consistência” refere ao estado ou caráter do que tem coerência, credibilidade, estabilidade, entre outros, ou ainda à ausência de contradição. De outra parte, o conceito de consistência é comumente relacionado à área de sistemas de informações e banco de dados. Em linhas gerais, esse conceito se encontra muito presente em estudos sobre Sistemas de Gerenciamento de Banco de Dados (SGBD).

De acordo com Date (2004, p. 3), “[...] banco de dados é basicamente um sistema computadorizado de manutenção de registros”; o autor aponta que sua finalidade é “[...] armazenar informações e permitir que os usuários busquem e atualizem essas informações quando as solicitar”. Já Marçula e Benini Filho (2011) consideram que consistência é o princípio que determina que uma operação em um banco de dados seja completada sem problemas. Na mesma linha, Casanova e Moura (1999) caracterizam a consistência como uma garantia para controle de integridade de um banco de dados, quando se realiza uma operação.

Freitas (2014) observa que o significado de consistência representa ter todos os registros iguais em todas as réplicas do banco de dados. Desse modo, a garantia da consistência em um banco de dados se apresenta como algo necessário ao bom funcionamento de um sistema, por mais complexo ou simples que este se apresente. Ainda segundo Freitas (2014, p. 38), a consistência dos dados pode ser “[...] classificada em dois grandes grupos: consistência forte e consistência fraca”, a saber: consistência forte se caracteriza pela visibilidade que os usuários do sistema têm sobre qualquer alteração de dados realizada no banco, a exemplo de atualizações, exclusões, inserções e parametrizações. No que se refere à consistência fraca, se caracteriza por não oferecer acesso aos usuários aos dados que sofreram modificações.

Observamos, no entanto, que existem sistemas que apresentam dados que requerem aplicação de consistência forte e fraca, ao mesmo tempo. Essa é uma característica do sistema de registro acadêmico utilizado pela UNEB, considerando que este sistema reúne as duas características descritas por Freitas (2014). Desta forma, a autora observa, ainda, que o gerenciamento da base de dados dos sistemas deve possuir as seguintes características:

- atomicidade: o sistema executa a transação com sucesso ou simplesmente não a executa (sem efeitos colaterais de execuções parciais ou que gerem erro);
- consistência: as regras de integridade do banco são respeitadas;
- isolamento: os efeitos de uma transação não finalizada não são expostos às demais; e
- durabilidade: caso a transação seja efetuada com sucesso, as alterações no banco devem persistir.

Nesse sentido, os dados presentes no sistema de registros acadêmicos da UNEB equivalem ao armazenamento de informações na base de dados desse sistema. Do mesmo modo, é pertinente relacionar o preenchimento do Censup ao armazenamento de dados em sua base. A partir desse entendimento, o desafio que se impõe na atividade de prestação de informações

ao Censo é conferir consistência aos dados constantes no banco de dados do sistema acadêmico, gerido pela UNEB, e aos dados constantes no banco de dados do Censup, que é gerido pelo Inep. Assim, podemos entender que as informações da universidade devem estar replicadas no banco de dados do seu sistema acadêmico, bem como no banco de dados do sistema Censup.

Todavia, o grau de consistência das informações requerido pelo Censo da Educação Superior ganha certa margem de amplitude, na medida em que a comparação de dados ocorre entre a coleta da edição vigente e a realizada na edição anterior do Censo. Isso significa dizer que as informações constantes no banco de dados do Censup têm que possuir comparabilidade entre as duas edições mencionadas.

Conforme descrito, a metodologia de coleta do Censo da Educação Superior estabelece a realização da verificação da coerência dos dados enviados ao Censup, “[...] por meio de comparações com aqueles informados no Censo do ano anterior e do cruzamento de dados declarados em campos correlacionados dentro do sistema” (BRASIL, 2019, p. 35).

A Figura 2 exemplifica o alinhamento entre as bases de dados utilizadas, com informações replicadas, sobre as quais se busca obter consistência para concluir a prestação de informações ao Censo da Educação Superior.

Figura 2 – Consistência entre as bases de dados para o Censo.



Fonte: elaborado pelos autores (2018).

A verificação das consistências, realizada pelo Censup, gera em torno de 54 relatórios descritivos, apontando possíveis inconsistências encontradas na base de dados. Ressalta-se que cada pesquisador institucional recebe apenas a quantidade de relatórios de acordo com as inconsistências encontradas nas informações prestadas pela sua IES. Na etapa seguinte, devem ser promovidos a conferência, o ajuste e a validação das informações. Nesse sentido, o guia de correção de inconsistências do Censo responsabiliza o pesquisador institucional por “[...] analisar os relatórios gerados para sua IES, justificar ao Inep as inconsistências que não foram consideradas erros de preenchimento e promover a correção dos erros no Censup” (BRASIL, 2018f, p. 5).

Após as verificações de consistência, ajustes e correções necessárias, a coleta da IES é encerrada e o Censup pode ser fechado. Restará ao Inep homologar e publicar as informações coletadas, compondo, assim, a base de dados oficial da educação superior no Brasil. Com base, portanto, nesse sucinto quadro teórico, procuramos indicar as bases que orientaram nossas reflexões acerca do andamento da nossa pesquisa. A partir desses elementos, ampliamos o arcabouço teórico da pesquisa que veio a se constituir numa estrutura epistemológica, cuja finalidade se destinou a apoiar teoricamente o desenvolvimento da investigação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os documentos explorados, principalmente a legislação e as normas, bem como o aporte teórico utilizado neste artigo, subsidiaram nosso entendimento acerca do caráter avaliativo do Censo. Abordamos os principais instrumentos oficiais de avaliação da educação superior, sobretudo os que compõem o Sinaes, que repercutem diretamente nos cursos de graduação das IES.

Do nosso ponto de vista, a UNEB se defronta com o desafio de compreender a importância e amplitude do Censo como uma política que impacta na sua avaliação. Entendemos que nossas reflexões podem contribuir para superar os desafios inerentes ao processo do Censo e da gestão

da qualidade das informações e consistência dos registros acadêmicos, na medida em que fornecem alguns elementos que podem se constituir como estratégia de resposta às demandas do Censo.

Conferir consistência aos registros acadêmicos se constitui como um fator importante para responder ao Censo da Educação Superior e para a gestão universitária, a partir da utilização de informações qualificadas. O Censo possibilita a disponibilização de base de dados oficial da educação superior, que pode, entre outras coisas, fomentar a tomada de decisão, a implementação de políticas e realização de pesquisas diversas.

As reflexões aqui contidas indicam que a qualidade dos dados registrados no sistema acadêmico da UNEB gera inconsistências no processo do Censo. Isso afeta negativamente a interpretação das informações e distorce as consultas necessárias para o atendimento desse processo. Com efeito, o emprego da observação participante, utilizada como estratégia metodológica em nossa pesquisa, se mostrou de grande relevância para evidenciar problemas cruciais como a falta de alinhamento entre o sistema de registro acadêmico e o Censup. Permitiu, ainda, evidenciar a pouca compreensão dos coordenadores acadêmicos no que tange à relevância do Censo para a universidade.

REFERÊNCIAS

BAHIA. Conselho Estadual de Educação. Resolução CEE nº 51, de 19 de abril de 2010. Dispõe sobre o Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos Superiores de Instituições Públicas do Sistema Estadual de Ensino. Salvador: CEE, [2018]. Disponível em: http://prograd.uesb.br/wp-content/uploads/2020/05/resolucao_cee_51_19.04.2010_reconhecimento_e_renovacao.pdf. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de

pós-graduação no sistema federal de ensino. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ed. 241, p. 2-5, 18 dez. 2017.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2018a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. *Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004*. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2018b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria MEC nº 2.051, de 9 de julho de 2004*. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Brasília, DF: MEC, [2018c]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/PORTARIA_2051.pdf. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria MEC nº 46, de 10 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre o Censo da Educação Superior. Ministério da Educação. Brasília, DF: MEC, [2018d]. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/legislacao/migrado1852/>. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. *Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007*. Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (BASIS) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e outras disposições. Brasília, DF: MEC, [2018e]. Disponível em: https://download.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2007/Portaria_n40.pdf. Acesso em: 12 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estatísticas Educacionais. Coordenação Geral do Censo da Educação Superior. *Guia de correção de inconsistências do Censo da Educação Superior 2017*. Brasília: MEC, 2018f.

- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estatísticas Educacionais. *Metodologia de coleta do censo da educação superior*. Brasília, DF: MEC, 2019.
- CASANOVA, Marco Antônio; MOURA, Arnaldo Vieira. *Princípios de sistemas de gerência de bancos de dados distribuídos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CONSISTÊNCIA. *Dicionário on line Houaiss*, [2018]. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- DATE, Christopher. *Introdução a sistemas de bancos de dados*. Tradução Helio Auro Gouveia. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FREITAS, Elyda Laisa Soares Xavier. *Knowing: um modelo para garantia de consistência dos dados em sistemas de banco de dados relacionais em nuvem*. Recife, 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – UFPE, Recife, 2014.
- MARÇULA, Marcelo; BENINI FILHO, Pio Armando. *Informática: conceitos e aplicações*. 3. ed. rev. São Paulo: Érica, 2011.
- OLIVEIRA, João Nuno; AMARAL, Luís Amaral. O papel da qualidade da informação nos sistemas de informação. In: CONFERÊNCIA ESPECIALIZADA EM SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, 1999, Lisboa. *Sistemas e tecnologias de informação: desafios para o século XXI*. [S. l.: s. n.], 1999. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2183>. Acesso em: 13 maio 2018.
- REDMAN, Thomas. *Data Quality for the Information Age*. Boston: Artech House, 1996.
- RISTOFF, Dilvo Ilvo; GIOLO, Jaime. O Sinaes como sistema. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, Brasília, v. 3, n. 6, p. 193-213, dez. 2006.
- TOLEDO, José Carlos de et al. *Qualidade: gestão e métodos*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- WANG, Richard. A Product Perspective on Total Data Quality Management. *Communications of the ACM*, New York, v. 41, n. 2, p. 58-65, 1998.



EDUCAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL: PESQUISA APLICADA PARA FORMAÇÃO DE SERVIDORES DA UNEB

Avelar Luiz Bastos Mutim
Tatiana Carvalho de Oliveira

O presente artigo dialoga com a proposta do livro, visto que descreve a trajetória de uma pesquisa aplicada, a partir do espaço de fala – orientador e orientando – em estudos desenvolvidos no Programa de Mestrado em Gestão e Tecnologia Aplicada à Educação (Gestec) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), tendo como produto a modelagem de uma proposta pedagógica institucional de formação em Educação e Gestão Ambiental para seus servidores. Ressaltamos que as formações aqui descritas foram desenvolvidas em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) no período de maio a outubro de 2020.

Na situação atual que vivemos quanto aos impactos das mudanças climáticas e acirrados conflitos socioambientais, é imprescindível que os gestores públicos demonstrem preocupações em criar e manter relações assertivas no campo da sustentabilidade. Nessa perspectiva, e lastreados pela segurança trazida por inúmeros dispositivos legais, faz sentido desenvolver estratégias diferenciadas para incentivar o surgimento de práticas inovadoras de Educação e Gestão Ambiental.

Isto posto, entendemos que a capacitação de servidores públicos é uma estratégia assertiva para estimular uma consciência ambiental coletiva e gerar práticas mais sustentáveis nos órgãos públicos. E nada mais natural e pertinente do que estimular os servidores das universidades

públicas, a partir de capacitações e vivências, a adotarem práticas mais sustentáveis.

Para Catalão, Layargues e Zaneti (2011), é missão das universidades produzir, interagir e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade socioambiental, e as universidades públicas devem servir de exemplo e base para a discussão de valores como a preservação e valorização da vida, formando sujeitos com uma conscientização socioambiental que lhes permita contribuir para uma mudança de paradigma, para a construção de uma sociedade mais sustentável.

Nesta mesma lógica, Oliveira, Oliveira e Rohrich (2016, p. 2) ressaltam que “[...] a conscientização ecológica é a principal ferramenta para assegurar que se cumpram novas práticas sustentáveis, e neste processo as Universidades destacam-se, contribuindo com seus estudos e implementações de ações ambientais em seus campi [...]”.

De igual forma, trazemos o pensamento de Espíndola (2014, p. 37) para corroborar a definição da função das universidades nesse universo:

Deve-se considerar que, em função da crise socioambiental, visível nas desigualdades sociais e na depredação de recursos naturais, na qual o planeta encontra-se imerso, tem sido bastante enfatizado o papel da universidade como centro de desenvolvimento de conhecimentos e formador/educador de cidadãos, e frente à sua responsabilidade como apoiador da sociedade diante de tal desafio. Entende-se que, nesses moldes, ou seja, como instituição social atuando num espaço público, a universidade pode desempenhar seu primordial papel como formadora/educadora, frente aos desafios impostos à sociedade por uma crise de valores sociais e ambientais.

Dito isso, é necessário que as universidades, em especial as públicas, organizem-se no sentido de realizar, no âmbito do planejamento estratégico, programas institucionais com o objetivo de promover a sustentabilidade socioambiental por meio de ações educativas nas comunidades internas – representadas no presente estudo pelos servidores da UNEB (ÁVILA, 2014).

Catalão, Layargues e Zaneti (2011) destacam ainda que as universidades públicas têm o papel de destaque na promoção de uma adequada formação voltada para o aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento tecnológico como instrumento na construção do desenvolvimento de uma sociedade sustentável e justa.

Nesse sentido, partimos do pressuposto de que os servidores públicos possam assimilar a dimensão ambiental como estratégia para atuação na perspectiva de desenvolver soluções para os desafios socioambientais que envolvem o relacionamento da UNEB com as comunidades externas e internas.

Assim, para dar início aos estudos para modelagem da referida proposta formativa, começamos investigando as ações que a UNEB tem promovido para trazer a temática em Educação e Gestão Ambiental para os *campi*, visando à elaboração de um projeto de pesquisa aplicada tendo como base intervenções pedagógicas para que seus servidores possam atuar como facilitadores das políticas públicas de proteção e conservação socioambiental, alinhados a novos padrões de desenvolvimento mais sustentáveis e incluídos.

Como espaço para troca de experiências e aprofundamento técnico da pesquisa, atuamos no Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Ambiental e Gestão Social dos Territórios (Gepet), que tem como eixo referencial o processo social educativo denominado educação ambiental (EA), sendo considerada como prática social tradicional e sempre renovada que visa a transmitir às novas gerações os valores, hábitos e atitudes de boa convivência com a natureza e os conhecimentos da engenhosa e necessária construção de sociedades sustentáveis na contemporaneidade (MUTIM; MACHADO; SANTOS, 2018).

O escopo, objetivos e problema de pesquisa estão centrados na análise do potencial da conscientização ecológica, aqui denominada educação ambiental, como principal instrumento da implementação das novas práticas sustentáveis, seja na dimensão da gestão administrativa e financeira,

na estrutura física e nas práticas pedagógicas e de relacionamento com a comunidade interna e externa.

O objeto de pesquisa é a intervenção pedagógica por meio de um curso para servidores da UNEB, sendo a pesquisa centrada na análise do potencial de mudança de comportamento dos servidores no sentido de adotar as novas práticas sustentáveis no cotidiano do trabalho. As dificuldades técnicas dizem respeito à possibilidade de isolar essa variável das outras que também interferem na ação dos servidores.

Adotamos a perspectiva de uma abordagem qualitativa de inspiração antropológica para analisar a percepção dos servidores sobre as possibilidades de adoção de novas práticas sustentáveis tendo em vista o conjunto de condições que interferem na adoção dessas novas práticas. Esperamos responder ao problema de pesquisa com a indicação de um conjunto de indicadores originados da análise das percepções dos servidores que passaram pelo curso.

POLÍTICAS PÚBLICAS EM EDUCAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO SUSTENTÁVEL

A Lei de Política Nacional de Meio Ambiente e a Constituição Federal consagraram o meio ambiente como um patrimônio da coletividade, deferindo-o como direito difuso (BRASIL, 1997, [2019]).

De acordo com o artigo 225 da nossa Constituição Federal, a educação ambiental é o processo por meio do qual o indivíduo e a coletividade constroem valores sociais, conhecimentos, habilidades, atitudes e competências voltados para a conservação do meio ambiente, bem de uso comum do povo, essencial à sadia qualidade de vida e sua sustentabilidade (BRASIL, 1997).

A Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), promulgada pela lei nº 9.795, de 27 de abril de 1999, e o Programa Nacional de Educação Ambiental (ProNEA), instituído pelo Ministério do Meio Ambiente

(MMA), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) que tratam a temática ambiental como conteúdo transversal no currículo escolar e a Resolução CNE n. 1 são referências para a compreensão do esforço que o Brasil vem desenvolvendo no sentido de colocar parâmetros seguros para implementação da educação ambiental. Nos estados da Federação, encontram-se dispositivos legais específicos; no caso do estado da Bahia, a Política Estadual de Educação Ambiental está disposta pela lei estadual nº 12.377, de 28 de dezembro de 2011 (BAHIA, 2013).

Todo esse processo de institucionalização da EA no país está intimamente relacionado com o movimento ecológico, que surgiu da preocupação da sociedade com a qualidade da existência humana, com o futuro da vida. Assim, foi no movimento ecológico que emergiu a compreensão da crise como uma questão de interesse público, isto é, que afeta a todos e da qual depende o futuro das sociedades (TAMAIIO, 2008).

O processo de ensino-aprendizagem em EA deve ser orgânico, contínuo e sistêmico. Faz sentido que seja desenvolvido desde a infância até a terceira idade. É irrelevante se prender à idade em que o indivíduo tem contato oficialmente com as abordagens metodológicas da EA, visto que o ser humano está inserido nos ecossistemas, vivenciando a lógica da natureza, e desenvolvendo elementos cognitivos, memórias, vivências de forma muitas vezes inconscientes.

O que importa para a educação ambiental é que o sujeito se perceba interligado ao seu meio, como numa teia da vida. Perceber que esteve imerso em valores que entorpeciam sua consciência ambiental, que vivia em estado de latência, e assim ser capaz e consciente de assumir seu papel no mundo para consigo e para com o outro, através do cuidado essencial para com a vida, tão disseminado por Boff (2011), pois, como ele mesmo nos ensina, tudo que vive merece viver.

Assim, é preciso caminhar em direção à construção da cidadania que busca reformular comportamentos e recriar valores, gerar práticas individuais e coletivas, intervir nos aspectos sociais, econômicos, políticos,

éticos, culturais, estéticos e ideológicos que conduzem à melhoria da qualidade de vida.

Desenvolver as políticas de educação ambiental prescinde de um exercício compartilhado por todos os atores da educação. Trata-se de traçar estratégias e abordagens que possam estimular todos a serem arquitetos do agora, refletido sobre o amanhã, cabendo à escola propiciar um ambiente que possibilite a formação de cidadãos preocupados com as questões ambientais, passando a ser um polo irradiador de bons exemplos e de novas atitudes, ficando o educador obrigado a pensar em metodologias e instrumentos permanentes de educação ambiental e desafiado a transformá-los em ações práticas capazes de transformar o espaço no qual está inserido (MELO, 2019).

PARÂMETROS PARA A FORMAÇÃO EM EDUCAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL

A gestão pública sustentável (GPS) é entendida como um modelo de gestão sistêmico baseado nos princípios do desenvolvimento sustentável (DS), que visa a utilizar a abrangência do poder público para automodificar-se e estimular, por meio do exemplo, transformações em toda a sociedade, seja nos padrões de produção e consumo, no respeito aos direitos humanos ou na diminuição ou até mesmo mitigação dos impactos ambientais.

A GPS apresenta um novo modelo de gestão para que a máquina pública possa atuar em consonância com os indicadores e as diretrizes do desenvolvimento sustentável, de forma a aprimorar e ampliar as atividades e ações dos servidores públicos com foco no planejamento para o uso adequado de bens e recursos públicos. Nesse sentido, faz-se necessário compreender os princípios que compõem a GPS visando a consolidar o papel dos gestores públicos na construção de um modelo de desenvolvimento mais assertivo.

Para materializar essa GPS e personificar essas estratégias e ferramentas, é imprescindível contar com um quadro de servidores, sejam federais, estaduais ou municipais, que estejam plenamente capacitados e engajados com essa mudança estratégica na administração pública. É preciso que os servidores, em especial as lideranças, sejam sensibilizados a partir de uma formação assertiva para tornarem-se elementos cruciais de implementação da melhoria contínua da proposta da GPS em suas repartições, visto que estudos apontam que a vontade da alta administração é imprescindível para efetivar mudanças na cultura organizacional, bem como a perenidade das iniciativas (OLIVEIRA; SILVA, 2018).

Para Layargues (2013) e Monteiro et al. (2013 *apud* Espíndola, 2014), as instituições de ensino superior possuem alta concentração de massa crítica, potencial tecnológico para canalizar inovações ambientais, uma organização centrada na produção, transmissão e difusão do conhecimento, seu principal ativo, e papel fundamental na aderência de práticas sustentáveis, fatos que ressaltam a importância da capacitação técnica de seus servidores em Educação e Gestão Ambiental, aqui apresentada como uma contribuição do Gestec para consolidar a formação continuada e permanente para os servidores da Universidade do Estado da Bahia.

No processo de educação ambiental dos servidores, faz sentido buscar também a identificação da problemática ambiental de modo integrado e coletivo, capacitando-se os servidores para o desenvolvimento de soluções inovadoras, ressaltando-se que todos os envolvidos são coautores nesse processo de superação da crise ambiental local e global.

Diante desses desafios, no presente estudo, entende-se que a construção de uma formação na modelagem aqui citada é uma iniciativa que contribui para o desenvolvimento de competências institucionais e individuais nas questões relativas à gestão socioambiental na máquina pública.

Vamos apresentar uma síntese dos principais elementos que constituíram a formação de servidores da UNEB desenvolvida como parte da pesquisa desenvolvida.

Existem várias experiências de formação em educação ambiental nas instituições de ensino superior. O problema é que essas ações se configuram como ações isoladas. Assim, para a longevidade desta iniciativa, incentiva-se que os servidores capacitados nas formações aqui propostas comportem-se como multiplicadores da GPS em suas repartições. Pois entende-se que sua mudança comportamental poderá influenciar positivamente a coletividade no alcance da conservação ambiental para o bem comum, entendendo a relevância do seu papel como multiplicador na construção de modelos de desenvolvimento mais incluídos e sustentáveis.

Para tanto, sugere-se a criação de ecotimes, ou seja, grupos de servidores que se reúnem para atuarem de forma prática, na intenção de buscar soluções para problemas ambientais locais, a partir de iniciativas que lhes possibilitem uma visão global sobre as questões inerentes ao equilíbrio e à conservação do meio ambiente. São indivíduos que se reúnem a favor da GPS, exercendo suas funções públicas com consciência socioambiental e atuando como multiplicadores da iniciativa nas suas repartições de origem.

Assim, faz sentido alertar que as IES, em especial as universidades públicas precisam se adequar às orientações da administração pública em relação Gestão Pública Sustentável e, principalmente, à legislação ambiental vigente, e entende-se como uma estratégia interessante que os gestores conheçam e compreendam as normas de qualidade socioambiental, bem como os acordos nacionais e internacionais firmados no meio acadêmico, que serão apresentados nos capítulos seguintes desse estudo de SEIFFERT (2010 *apud* FONSECA FILHO *et al.*, 2018).

Para Tauchen e Brandli (2006), as universidades podem ser comparadas com pequenos núcleos urbanos, uma vez que envolvem diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e atividades referentes à sua operação, como restaurantes e locais de convivência. Por exemplo, para a operacionalização das atividades nos *campi*, consome-se recursos naturais, bem como gera-se resíduos sólidos e efluentes líquidos.

Careto e Vendeirinho (2003 *apud* MACHADO *et al.*, 2013) destacam que as universidades geram significativos impactos ambientais, como

a manutenção constante dos edifícios e espaços, uso de pesticidas e outros químicos, produção de resíduos perigosos, só para referir algumas das causas de possíveis impactos ambientais. Na essência, com um leque tão grande de impactos potenciais, uma gestão ambiental bem-sucedida de escolas e universidades requer uma aproximação a uma modelagem similar à que pode ser aplicada nas pequenas cidades, mas com especificidades próprias.

Sob esse mesmo parâmetro, Machado *et al.* (2013) relatam que as vertentes de gestão da sustentabilidade nas universidades propiciam a melhoria do seu desempenho ambiental. Faz sentido buscar a redução da quantidade de materiais e energia requeridos para as atividades, resultando em significativas economias de custos e benefícios de desempenho ambiental. Na via da excelência ambiental, pode-se recorrer ao desenvolvimento e à aplicação de boas práticas ambientais nas universidades, em especial as públicas, que apresentam diversas vantagens, tais como a redução de custos, a conformidade com a legislação vigente, a antecipação a futuras leis, redução do risco ambiental, melhoria da imagem perante os públicos internos e externos.

Nesse aspecto, estima-se que, a partir da conscientização ambiental dos servidores públicos, é possível fomentar o autorreconhecimento do público-alvo como agente catalisador de ações de gestão ambiental para a sustentabilidade de sua repartição, e gerando segurança jurídica para instituição no que tange ao recorte em questão.

É importante que as Universidades organizem programas internos de conscientização dos seus servidores, e que as políticas ambientais sejam prioridade para a gestão das instituições, fazendo parte de seu planejamento estratégico. Salienta-se que algumas práticas de Gestão Ambiental podem também contribuir para a diminuição dos custos financeiros, visto que pode-se economizar recursos. Ficou claro que as instituições que priorizam a Gestão Ambiental, implantando SGA e mantendo um departamento específico para a sua gestão, apresentam um nível de adoção de práticas mais elevado. (MACHADO et al., 2013, p. 13).

Estima-se que, após as formações, desenvolva-se uma nova cultura institucional de sustentabilidade das atividades da UNEB. Entretanto, faz sentido ressaltar que, para que essas mudanças sejam possíveis, são necessários o engajamento das lideranças e o empenho individual e coletivo, pois apenas dessa forma será possível a criação de uma nova cultura institucional de sustentabilidade na referida IES.

No processo de educação ambiental dos servidores, faz sentido buscar também a identificação da problemática ambiental de modo integrado e coletivo, capacitando-se os servidores para o desenvolvimento de soluções inovadoras, ressaltando-se que todos os envolvidos são coautores nesse processo de superação da crise ambiental local e global.

De acordo com Mutim (2007), as universidades e outras agências de desenvolvimento têm papel fundamental no fomento do conhecimento científico e da divulgação de informações e na formação de agentes de desenvolvimento sustentável. Para tanto, é imprescindível proporcionar aos servidores ações de educação ambiental, embasamento referente a diversos aspectos técnico-científicos, como, por exemplo, o funcionamento dos ecossistemas, uso racional dos recursos naturais, devido à sua finitude, assim como reflexão sobre as variáveis ambientais, sociais, tecnológicas e produtivas.

PROPOSTA PARA FORMAÇÃO EM EDUCAÇÃO E GESTÃO AMBIENTAL: CURSO GESTÃO PÚBLICA SUSTENTÁVEL

Nossa pesquisa no Gestec teve como referência uma reflexão sobre educação ambiental e gestão sustentável tendo como base uma intervenção prática que resultou no desenvolvimento de um curso que aconteceu em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. A PGDP é o órgão da administração superior da universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar,

gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

A pesquisa aplicada propôs e executou o curso intitulado Gestão Pública Sustentável. Tivemos oportunidade de desenvolver duas turmas de 20 horas, uma antes da qualificação, no período de 11 a 14 de maio de 2020, e outra em agosto, na janela de 3 a 8.

Inicialmente, a PGDP nos sugeriu que realizássemos uma turma para os servidores de Salvador e outros deslocamentos para mais quatro *campi*: Juazeiro, Santo Antônio, Barreiras e Guanambi. Entretanto, com a pandemia de covid-19, as formações foram transmitidas de forma remota pela Plataforma Teams, e assim pudemos ampliar o convite do curso para todos os *campi* da UNEB. Esse fato nos possibilitou socializar ainda mais a temática, ao passo que foi possível ter contato com múltiplos olhares em todos os territórios de identidade em que a IES está situada, o que engrandeceu muito as entregas e discussões da formação em sala de aula e em nossa pesquisa aplicada.

Como estratégia de divulgação interna, os cursos foram lançados no *site* da UNEB correspondente à capacitação de servidores (<http://capacitacao.uneb.br/Inscricao/>), bem como foram utilizados alguns *cards* para socializar a iniciativa (Figuras 1 e 2).

Figura 1 – Cartaz virtual de divulgação da primeira turma



Fonte: UNEB (2020a).

Figura 2 – Cartaz virtual de divulgação da segunda turma.



Fonte: UNEB (2020a).

Na Semana do Servidor, tivemos um novo convite da PGDP para socializar mais uma vez a temática em questão, que foi apresentada por meio de uma palestra de 4 horas, no dia 9 de outubro do mesmo ano.

Figura 3 – Cartaz virtual de divulgação da palestra na Semana do Servidor



Fonte: UNEB (2020b).

O planejamento da formação dos servidores em educação ambiental e gestão sustentável manteve-se alinhado aos seguintes conteúdos: educação sobre o meio ambiente; educação no meio ambiente; educação para o meio ambiente; e a educação a partir do meio ambiente. Além disso, todas as intervenções apresentadas têm consonância com as diretrizes da Unesco (MELLO; TRAJBER, 2007) – sensibilização ambiental, responsabilidade ambiental e cidadania ambiental –, caso contrário a formação será superficial e não dará embasamento técnico para as transformações necessárias nas posturas dos servidores em prol da GPS. A matriz pedagógica apresentada à PGDP está disposta na Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz pedagógica.

I. Eixo teórico – Educação Ambiental Integral dos Sujeitos
• A Inteligência Ambiental • A Ética Multidimensional • Desenvolvimento Sustentável; • Gestão da Integridade e Responsabilidade Socioambiental • CONSUMo Consciente • Pressupostos da Gestão Pública Sustentável
II. Eixo pragmático – Operacionalização da GPS
• Metodologias e Ferramentas de Gestão Pública Sustentável • Agenda Ambiental • Sistema de Gestão Ambiental • Plano de Logística Sustentável • Compras Públicas Sustentáveis • Gestão de Resíduos Sólidos e Patrimônio Inservível • Qualidade de Vida do Servidor • Acompanhamento e Controle para Melhoria Contínua
III. Eixo multiplicadores (nomeados por portaria específica)
• Treinamento do Ecotime (visitas de campo) • Formação de Eco-Compliance (análise de <i>cases</i>) • Formação de Auditores (visitas para <i>benchmarking</i>)

Fonte: elaboração pelos autores.

No primeiro eixo formativo, aqui definido como “teórico”, fez-se um convite à reflexão sobre o atual modelo de desenvolvimento, a uma visão crítica das atuais estratégias de gestão institucionais e, em especial, ao desenvolvimento do que chamaremos de inteligência ambiental, a partir de recursos de ensino-aprendizagem que facilitaram a conscientização dos sujeitos sobre a problemática socioambiental.

Estimou-se que, no segundo eixo, de viés “pragmático”, os educandos terão a oportunidade de conhecer e vivenciar a dinâmica de uma série de metodologias e ferramentas com o objetivo de instrumentalizá-los para

ações práticas e disruptivas em prol da gestão sustentável em seu ambiente de trabalho. Sugeriu-se a análise de casos e a visitação *in loco* em repartições aderentes à iniciativa.

O terceiro eixo, intitulado “multiplicadores”, vislumbrou a longevidade da iniciativa identificando os servidores com potencial para treinamentos de servidores como multiplicadores em suas repartições, fazendo com que as ações tenham a possibilidade de manterem-se ativas devido à formação técnica assertiva deles e por uma sensação de identidade e pertencimento ao processo. Mas ressaltamos que, oficialmente, o referido eixo não foi implementado nas turmas realizadas.

Desde a primeira vez que o curso foi oferecido pela UNEB, fomos informados pelo departamento responsável que a formação foi muito bem avaliada pelo público-alvo, e tivemos ciência que o curso foi incluso na trilha formativa dos servidores de forma permanente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As metodologias da educação ambiental e da gestão pública sustentável propõem de forma pragmática, planejada, parametrizada e assertiva para as instituições públicas que seus gestores possam assimilar a dimensão da sustentabilidade socioambiental como estratégia de atuação dos servidores, visando à adequação de processos, meios e instrumentos de gestão que possibilitem a promoção de mudanças mais profundas em relação às responsabilidades com o meio ambiente e a melhoria da qualidade de vida das presentes e futuras gerações.

Para a materialização desses novos cenários, entende-se que o servidor capacitado é o principal promotor e incentivador dessa mudança na postura do poder público em prol da sustentabilidade.

No momento atual, é imprescindível que o poder público busque soluções para questões econômicas, sociais e ambientais através da adoção de metodologias participativas e inovadoras. Faz sentido promover uma

interação assertiva com os objetivos da GPS com os filtros utilizados pelos órgãos de fiscalização e controle e finalmente afinar o discurso em prol do desenvolvimento sustentável do país.

Faz-se necessário formar e incentivar os servidores públicos a atuarem como multiplicadores em suas repartições, pois sua mudança comportamental poderá influenciar positivamente a coletividade no alcance da conservação ambiental para o bem comum, entendendo a relevância do seu papel como multiplicador na construção de modelos de desenvolvimento mais incluídos e sustentáveis.

Na conclusão da pesquisa, esperamos responder sobre o potencial de mudança de comportamento dos servidores no sentido de adotar as novas práticas sustentáveis no cotidiano do trabalho com a indicação de um conjunto de indicadores originados da análise das percepções dos servidores que passaram por algum curso do conjunto das intervenções. Como produto da pesquisa, foi elaborada uma proposta de intervenção pedagógica para capacitação dos servidores da Universidade do Estado da Bahia.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer às equipes do Gestec, do Gepet e da PGDP pelo acolhimento da temática e pela parceria.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga. *A perspectiva da sustentabilidade no Plano de Desenvolvimento Institucional: um estudo das instituições federais de ensino superior*. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSM, Santa Maria, 2014.

BAHIA. Secretaria da Educação. *Programa de Educação Ambiental do Sistema Educacional da Bahia – ProEASE/Secretaria da Educação do Estado da Bahia*. 2. ed. Salvador: SEC, 2015.

BOFF, Leonardo. Face a crise, quatro princípios e quatro virtudes. Leonardo Boff, 19 jul. 2011. Disponível em: <https://leonardoboff.org/2011/07/19/face-a-crise-quatro-principios-e-quatro-virtudes/>. Acesso em: 2 fev. 2019.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1997.

BRASIL. *Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981*. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. Brasília, DF: [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 2 fev. 2019.

CATALÃO, Vera Margarida Lessa; LAYARGUES, Philippe Pomier; ZANETI, Izabel Cristina Bruno Bacelar (org.). *Universidade para o século XXI: educação e gestão ambiental na Universidade de Brasília*. Brasília: Cidade Gráfica e Editora, 2011.

ESPÍNDOLA, Adriana Regina Costa. *A gestão social no contexto da gestão ambiental: análise da criação e operacionalização do projeto 3R ARQ-UFSC*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FONSECA FILHO, Luzivaldo; BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael; FAGANELLO, Célia Regina Ferrari. *Gestão Ambiental nas Instituições de Ensino Superior: uma análise da Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSB*. Alagoas: RACE, 2018. vol. 1.

MACHADO, Raquel Engelman *et al.* Práticas de gestão ambiental em universidades brasileiras. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 37-51, out./dez. 2013.

MELLO, Soraia Silva de; TRAJBER, Rachel (coord.). *Vamos cuidar do Brasil: conceitos e práticas em educação ambiental na escola*. Brasília: MEC; Unesco, 2007.

MELO, Flávio. *Educação ambiental: os desafios da interdisciplinaridade numa escola pública do município de Irani (SC)*. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Ambiental em Municípios) – UTFPR, Medianeira, 2014. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4548/1/MD_GAMUNI_2014_2_6.pdf. Acesso em: 2 fev. 2019.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos. *Educação ambiental e gestão de sociedades sustentáveis: análise da articulação de processos educativos formais e não*

formais como estratégia para o desenvolvimento local sustentável. *Revista da FAEEBA*, Salvador, v. 16, n. 28, p. 113-119, jul./dez. 2007.

MUTIM, Avelar Luiz Bastos; MACHADO, Célia Tanajura; SANTOS, Aline de Oliveira Costa. *Educação profissional, território e sustentabilidade*. Curitiba: CRV, 2018.

OLIVEIRA, Paulo Fonseca Ramos de; OLIVEIRA, Betane Faria de; ROHRICH, Sandra Simm. Sustentabilidade em instituições de ensino superior: uma revisão sobre as Conferências Internacionais para a Sustentabilidade em IES. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 18., 2016, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FEA-USP, 2016. p. 2.

OLIVEIRA, Tatiana Carvalho; SILVA, Deraldo Antonio Moraes da. Curso de Gestão Pública Sustentável. Salvador: ESAF, 2018. Nota de aula

TAMAIÓ, Irineu. A política pública de educação ambiental. In: *Salto para o Futuro: Educação Ambiental no Brasil*. Ano XVIII, Rio de Janeiro: MEC, 2008.

TAUCHEN, Joel; BRANDLI, Luciana Londero. A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. *Revista Gestão e Produção*, Passo Fundo, v. 13, n. 3, 2006.

UNEB. Curso Gestão Pública Sustentável. 2020. Disponível em: <https://portal.uneb.br/noticias/?uneb-agenda=gestao-publica-sustentavel>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UNEB. A Importância da Adoção de Práticas Sustentáveis na Administração Pública. 2020b. Disponível em: <https://portal.uneb.br/noticias/2020/10/27/uneb-lanca-campanha-alusiva-ao-dia-do-servidor-programacao-segue-ate-30-10/>. Acesso em: 20 dez. 2021.



INOVAÇÃO E TECNOLOGIA SOCIAL NA UNEB: A EXPERIÊNCIA DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM DESENVOLVIMENTO E HUMANIDADES

José Cláudio Rocha

O presente estudo tem como objetivo relatar a experiência exitosa do Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades (CRDH) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) como uma prática inovadora (*good practices*) na administração pública, principalmente em relação ao desenvolvimento de tecnologias sociais, humanitárias e sustentáveis, em coautoria com as comunidades de prática e intelectual de todo o estado da Bahia, em especial do Território Metropolitano de Salvador. O CRDH/UNEB é certificado como tecnologia social e boa prática pelo Governo do Estado da Bahia, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), pelo Banco de Boas Práticas da Fundação Banco do Brasil e pelo Governo Federal através do Ministério de Direitos Humanos (MDH) e do Ministério da Educação (MEC). O objetivo deste estudo é demonstrar que o CRDH/UNEB pode ser considerado como uma tecnologia social inovadora, na medida em que atende aos critérios de criatividade e inovação, baixo custo para implantação, facilidade de execução, replicabilidade em outras realidades, coautoria das comunidades atendidas, impacto social comprovado e propósito em relação aos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A justificativa para a elaboração deste estudo está na importância de difusão de boas práticas com toda a sociedade, pois, desde que o CRDH/UNEB foi criado pela resolução nº 1.247/2016 do Conselho Universitário (CONSU) da UNEB, como centro de pesquisa multiusuário, interdisciplinar e estratégico para o desenvolvimento científico e tecnológico,

econômico, social e cultural sustentável do estado da Bahia, vem trabalhando com um público-alvo (interativo) formado por Empreendedores Econômicos Solidários Criativos (EESC), profissionais da educação, professores e estudantes universitários, profissionais do terceiro setor, servidores públicos e comunicadores sociais, como com toda a sociedade. O CRDH/UNEB tem área de atuação em todo o estado da Bahia; sua sede fica na Ladeira do Carmo, Santo Antônio, Pelourinho, que funciona como centro de convergência das tecnologias sociais e humanitárias propostas pelas comunidades baianas, funcionando como um ambiente de inovação e articulação da rede de empreendedorismo e inovação da Bahia, além de atuar na defesa da cidadania, dignidade da pessoa humana e inclusão social e produtiva de populações vulneráveis.

Este relato justifica-se, também, pela importância que o centro adquiriu nos últimos anos e pela excelência do seu trabalho. Mesmo com a pandemia do coronavírus e as restrições do isolamento social, o CRDH obteve o reconhecimento da qualidade do seu trabalho em, pelo menos, dois momentos: menção honrosa no Prêmio Esdras de ensino jurídico participativo da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV SP) e do Prêmio Innovare, coordenado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), entre outros, que busca identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da justiça no Brasil.

O CRDH tem sido reconhecido como uma inovação na administração pública, assim como uma tecnologia social por instituições de Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) e órgãos públicos de fomento à pesquisa e inovação na Bahia e no Brasil. É fruto do trabalho de uma rede de pesquisadores e pesquisadoras que investiu tempo e recursos materiais e financeiros para a criação de um ambiente multirreferencial de educação, pesquisa, ciência, tecnologia e inovação. Nas áreas de conhecimento que compõem o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI), o centro de pesquisa está enquadrado na área interdisciplinar das Ciências Sociais e Humanidades. Em termos de inovação, todos os projetos devem ter um propósito social, e, no caso do CRDH/UNEB, nosso propósito é melhorar

a condição humana em nosso país e no mundo. Por inovação para melhorar a condição humana, se entende a melhoria da qualidade de vida das pessoas, aprimoramento das relações sociais, melhoria da vida nas cidades e no campo, além de melhoria de nossa relação com o meio ambiente e desenvolvimento sustentável.

Seguindo as orientações do marco legal para CTI no Brasil, principalmente a Estratégia Nacional de Inovação, é propósito do CRDH/UNEB aplicar o conhecimento científico para a resolução de problemas da humanidade, assim como fazer da CTI um eixo essencial do desenvolvimento sustentável. Importante em tudo isso é o reconhecimento social conquistado junto à comunidade acadêmica e à sociedade como um todo. Nosso objetivo é compartilhar a prática que está sendo construída por professores, estudantes, técnicos, voluntários e lideranças sociais dentro da UNEB, visando inspirar outros grupos a desenvolver seus próprios projetos que tenham o propósito de pensar soluções para os grandes desafios da humanidade.

Do ponto de vista teórico, o CRDH integra as correntes de pensamento crítico, principalmente aquelas que envolvem Direitos Humanos Emancipatórios (DHE). Neste campo, destacamos as correntes de pensamento na América Latina e Caribe que influenciam o Brasil, como a filosofia da libertação, as epistemologias do sul e teorias que tratam do desenvolvimento sustentável e da sociedade da aprendizagem e economia do conhecimento (novas economias). No campo epistemológico e metodológico, o CRDH faz a opção pelos estudos de natureza qualitativa, com base em metodologias participativas e de extensão em comunidade, que têm por base a pesquisa-ação e a pesquisa colaborativa, entre outros métodos empregados pelo grupo. O objetivo é garantir a participação e emancipação social dos sujeitos individuais e coletivos de direito.

Como resultados, podemos destacar: I) o reconhecimento do CRDH como centro multiusuário e transdisciplinar de pesquisa pelos principais órgãos de apoio à ciência no Brasil; II) a construção de um ambiente de inovação, ponto de convergência de políticas públicas e tecnologias sociais na Bahia; III) a (in)formação de milhares de pessoas

através de atividades de educação formal, não formal e informal; IV) a implantação de 10 laboratórios de pesquisa aplicada abertos à sociedade; V) a implantação de um portfólio como mais de 20 projetos inovadores de CTI; VI) o desenvolvimento e a certificação de mais de 10 tecnologias sociais que atendem a requisitos como: baixo custo, facilidade de operação, replicabilidade em outras realidades sociais, impacto social comprovado e participação das comunidades no desenvolvimento da tecnologia; VII) a produção, preservação e difusão de conhecimento; VIII) a formação de equipes para pensar soluções para os problemas da humanidade, com base na ética da alteridade e respeito à diversidade com raiz da criatividade humana, ecologia de saberes e protagonismo dos movimentos sociais. São resultados, ainda, a participação no esforço acadêmico para implantação da Estratégia Nacional de CTI em fazer do desenvolvimento científico e tecnológico um eixo essencial do desenvolvimento sustentável. O propósito de tudo isso é melhorar a condição humana, ou seja, melhorar a vida das pessoas, as relações humanas e sociais, nossa vida nas cidades e no campo e nossa relação com o meio ambiente.

O CRDH/UNEB tem sua origem no ano de 2006, com a criação do primeiro grupo de pesquisa para monitoramento da política pública de direitos humanos. Com a introdução do tema das novas economias e desenvolvimento sustentável, foi criado um segundo grupo de pesquisa, passando a equipe da condição de grupo para núcleo de pesquisa. Em 2016, com a implantação de uma plataforma com dez laboratórios, alcançou a condição de centro de pesquisa. O CRDH/UNEB contribui para o desenvolvimento do estado com atividades de capacitação tecnológica e científica para milhares de pessoas anualmente, popularização da CTI e empreendedorismo, incubação de EESC, aceleração de novos negócios inovadores, realização de projetos de pesquisa e inovação para o desenvolvimento de tecnologias sociais e públicas, geração e difusão de conhecimento através de sua revista científica, publicação de livros, capítulos de livros, além da produção técnica e tecnológica. Contribui para o diálogo entre os ecossistemas com atividades culturais e de inclusão social.

O relato de experiências é uma forma contemporânea de produzir, preservar e difundir conhecimentos. É uma oportunidade para converter conhecimento tácito (que está na experiência e vivência das pessoas) em conhecimento explícito (materializado em uma das múltiplas formas de divulgação científica), compartilhando com a sociedade boas práticas (*best practices*) que estão sendo desenvolvidas pelos diversos atores sociais, sejam eles públicos, privados ou não governamentais. É também a possibilidade de os participantes de uma determinada ação social refletirem sobre sua prática, compartilhando experiências, redesenhando os objetivos da proposta com base na dialética da práxis. Por fim, é uma forma de socializar saberes com redes de prática e intelectuais, dando visibilidade ao que está sendo produzido em colaboração com a sociedade, além de transferir tecnologias e inovações sociais para toda a sociedade.

DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DESENVOLVIDA

A UNEB tem como propósito ser uma universidade popular e inclusiva, e, mais do que um *slogan* de campanha, essa ideia revela uma missão institucional de uma universidade multicampi, presente em 19 territórios de identidade, que tem em sua capilaridade e reconhecimento social sua maior vantagem estratégica. A UNEB é uma grande rede de conversações acadêmico-científicas, que está descobrindo o valor do conhecimento em rede (inteligência coletiva), capaz de contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional sustentável.

Com base nestes pressupostos, o CRDH vem dialogando com teoria e prática de uma universidade popular e inclusiva. A literatura contemporânea nos mostra que não basta ter 20 mil ou 30 mil alunos para ser uma universidade popular, assim como não basta estabelecer cotas e ações afirmativas para fazer uma instituição inclusiva. A construção de uma universidade verdadeiramente popular e inclusiva requer que cada “chão de fábrica”, cada “granja” se torne um espaço multirreferencial de aprendizagem, voltado à emancipação das pessoas e à luta contra todas as formas de

opressão social. Com o lema: “se for de paz, pode entrar”, o CRDH abre suas portas a todos interessados e interessadas em promover a cidadania e a dignidade da pessoa humana.

A ORIGEM DA IDEIA: LINHA DO TEMPO (*TIMELINE*) DO CRDH/UNEB

O senso comum leva o indivíduo a crer que inovar é fruto da inspiração de um líder visionário. Os exemplos mais comuns estão na literatura: Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, entre outros. A realidade, no entanto, nos mostra que, para inovar, é preciso formar equipes, realizar pesquisas, ter experiências, acumular conhecimentos, desenvolver tecnologias, testar produtos, até o dia em que seja possível entregar à sociedade a inovação pretendida. Da mesma forma, a criação de um centro de pesquisa não decorre de um ato administrativo, mas do desejo coletivo de um grupo de pesquisadores em gerar, preservar e difundir conhecimento em uma determinada área de atividade humana. Inovar depende de experiência e da maturação de ideias até o momento de gerar a inovação.

Podemos afirmar também que ninguém aprende a dirigir um centro de pesquisa apenas lendo livros. O ser humano tem como característica o pensamento racional, a cognição, mas também a emoção, os valores, os sentimentos e as vivências acumulados na relação com o outro (alteridade), na diversidade e na diferença (Secneb, 2010) (SOCIEDADE DE ESTUDOS DAS CULTURAS E CULTURA NEGRA NO BRASIL, 2010). É no diálogo com o outro, na ecologia de saberes, que se formam a inter e transdisciplinaridade, assim como o espírito público (SANTOS, 2019). Por outro lado, sabemos também que já não é mais possível pensar somente nos objetivos da organização; os projetos inovadores devem ter um propósito, um objetivo coletivo em melhorar a sociedade em que vivemos.

Com o CRDH, não foi diferente; o arco de acontecimentos que levou à sua criação tem início em 2006 com a certificação do grupo de pesquisa em Gestão, Educação e Direitos Humanos (GEDH). O GEDH

foi criado com o objetivo inicial de monitorar as políticas públicas de direitos humanos e educação em direitos humanos (EDH), assim como difundir os princípios e diretrizes do Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH).

O GEDH teve como primeiro desafio participar da seleção de projetos da Pró-Reitoria de Extensão (Proex/UNEB) para o Edital de Apoio à Extensão Universitária (Proext) da Secretaria de Ensino Superior (Sesu/MEC). O projeto apresentado foi chamado de *Educação jurídica popular em direitos humanos: construindo redes de educação cidadã*, extensão universitária desenhada para formar cidadãos em EDH, de acordo com o público-alvo previsto no PNEDH, formado por: professores da rede de educação básica; professores e estudantes universitários; profissionais de justiça e segurança pública; profissionais do terceiro setor e movimentos sociais; e profissionais da mídia. O projeto foi contemplado pelo Sesi e foi assinado o convênio UNEB/MEC 070/2017 para execução da proposta.

Com a execução deste projeto em 2007, foram capacitadas mais de 300 pessoas em Camaçari e Região Metropolitana, publicados dois livros e produzido um vídeo sobre o PNEDH que está disponível na TV CRDH/UNEB no YouTube.¹ Pelos resultados alcançados, o projeto foi indicado ao Prêmio Nacional de Educação em Direitos Humanos, promovido pela Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, Ciência e Cultura (OEI), MEC, SEDH/PR, Undime e Fundação SM, ficando com o primeiro lugar na categoria Formação e Pesquisa, edição de 2008. Este projeto acabou sendo reconhecido como tecnologia social por outras instâncias, como a Secretaria de Tecnologias Sociais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), a Fundação Banco do Brasil e o Instituto Innovare. O curso passou a ser executado nos anos seguintes; a edição de 2020 foi totalmente *on-line* e contou com a participação de 70 cursistas e mais de 30 colaboradores.²

¹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Z-QV-pZe9jc&t=32s>.

² O resultado pode ser conferido no canal do centro no YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCzyDMIqD0QwhiiAflfNrCdw>.

Com a repercussão do prêmio, o trabalho do grupo de pesquisa foi intensificado e novos projetos foram aprovados. Junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb), iniciou-se o processo de captação de recursos em projetos de popularização da ciência e tecnologia. Com a UNEB, foram captados recursos nos editais Proforte, Prolab e Prolen 2008, assim como bolsas para estudantes de graduação junto aos editais de iniciação científica e extensão universitária.

O nome “centro de referência” surgiu em 2010 através de dois projetos aprovados junto à SEDH/PR, o primeiro para implantação do Centro de Referência em Direitos Humanos (CRDH), o segundo para efetivação do Programa de Apoio a Rede de Promoção dos Direitos da Pessoa Idosa (Plantar), na Bahia. Estes projetos deixaram como legado a criação de núcleo do Plantar nos municípios de Salvador, Camaçari e Lauro de Freitas e a implantação do CRDH na UNEB. A discussão sobre desenvolvimento e novas economias surgiu no período de 2010 a 2012. Com isso, é criado o grupo de pesquisa CriaAtivos: Construindo um Novo Mundo, para cuidar dessa linha de pesquisa. Com a criação do segundo grupo, a equipe alcança a condição de núcleo de pesquisa.

No período de 2013 a 2015, são aprovados importantes projetos junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e ao CNPq. Com a Capes, é aprovado o projeto do Observatório da Educação em Direitos Humanos (OBEDHUC). Já com o CNPq, são aprovados dois projetos: Marcos Legais para a Economia Criativa no Brasil e o projeto de Implantação da Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Criativa. O estímulo final para a criação do centro de pesquisa veio com o Edital 023/2014 da Fapesb para apoio a projetos de pesquisa interdisciplinares. O projeto apresentado foi chamado de Apecatu: Educação, Direito, Diversidade e Sociedade. O objetivo do projeto foi estimular a proposição de estudos e pesquisa interdisciplinares de metodologias participativas e extensão em comunidade.

Com a ampliação da equipe de pesquisa, compra de equipamentos e montagem de laboratórios (infraestrutura), o passo seguinte foi a proposição da criação do centro de pesquisa, objetivo concretizado em 2016 com

a publicação da Resolução do Conselho Universitário da UNEB nº 1.247.³ A criação do centro ampliou as oportunidades de articulação e participação em projetos de pesquisa em âmbito nacional e internacional. As atividades de pesquisa, extensão, ensino e inovação foram ampliadas, mesmo no ano de 2020, com a pandemia.

O cenário para 2021 é muito promissor: o CRDH/UNEB pretende dar continuidade às pesquisas sobre o tema “Bahia: Sociedade 5.0”, lançado pela IV Conferência Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (CECTI) da Bahia, com destaque para a discussão sobre “como formar pessoas para a Sociedade 5.0”. Outros temas postos para 2021 dizem respeito à Agenda 2030 e aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sobre os quais foram realizados projetos pilotos em 2020, ações que serão intensificadas em 2021. Estes temas são adicionados aos que já são objeto de pesquisa nos laboratórios do centro.

No plano internacional, a transformação digital vivenciada em 2020 permitiu ao CRDH/UNEB ampliar suas fronteiras. As relações com o Centro de Estudos Brasileiros da Universidade de Salamanca (CEB/Usal), Centro de Estudos da Mulher de Salamanca (Cemusa) e Cátedra Unesco da Universidade Politécnica da Catalunha foram mantidas e surgiram novas parcerias: com a Red INDTEC de Educação do Equador, a Rede de Biomimesis (Biomimética) e a Rede de Ruralidades, da Espanha. Estão sendo realizadas tratativas também com universidades em Macau, na China.

ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS E METODOLÓGICOS DO CRDH/UNEB

Do ponto de vista legal, o CRDH/UNEB está organizado como uma ICT, com base na legislação brasileira que orienta o SNCTI, como a

³ Cabe explicar que a mudança do nome de Centro de Referência em Direitos Humanos para Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades se deu em razão da ampliação do escopo e das linhas de pesquisa. As pesquisas em direitos humanos passaram a compor a linha de pesquisa em humanidades, ficando a linha de desenvolvimento como o estudo das políticas públicas, desenvolvimento sustentável e novas economias.

lei nº 13.243 de 2016, que trata do estímulo e da capacitação científica em CTI (BRASIL, [2020e]), no decreto nº 9.283 de 2018, que regula a lei nº 13.243/2016 (BRASIL, [2020f]), e na lei nº 10.973 de 2004, que dispõe sobre o incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo (BRASIL, [2020c]). Sua política está alinhada ainda com o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011 a 2020 (BRASIL, 2011); com a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) 2016 a 2022; e com o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH), que prevê a criação de centros de referência nas IES para agregar as pesquisas em direitos humanos (BRASIL, 2006).

No campo teórico, o centro de pesquisa congrega pesquisadores no campo das Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas que desenvolvam suas pesquisas tendo como foco a responsabilidade do Estado com a cidadania, a efetivação da dignidade humana e a emancipação social e coletiva dos sujeitos de direito. Em outras palavras o CRDH/UNEB tem em vista o desenvolvimento humano econômico, social e cultural, acreditando que inovar é melhorar a condição humana, isto é, melhorar a vida das pessoas, as relações sociais, a vida nas cidades e no campo, assim como nossa relação com o meio ambiente (GIGET, 2010).

A preocupação com os aspectos epistemológicos e metodológicos, bem como com o rigor científico, é uma constante no CRDH/UNEB. Tanto isso é verdade que o centro de pesquisa reúne seus pesquisadores e convidados em encontros científicos regulares para aprofundar metodologias de pesquisa participativa e extensão em comunidade. Sua proposta metodológica começa pela adoção dos chamados Direitos Humanos Emancipatórios, corrente de pensamento que se preocupa com a emancipação dos sujeitos individuais e coletivos e com a efetivação dos direitos humanos.

A corrente dos DHE articula-se com a filosofia da libertação de Dussel (2012) e Boff (2011), assim como com as epistemologias do Sul de Santos (2019) e com todas as correntes críticas no Brasil e na América Latina que lutam pela libertação e emancipação do povo, contra todas as formas de exclusão e opressão social.

Neste sentido, o centro de pesquisa adota a metodologia conhecida como Abordagens Baseadas em Direitos Humanos (Human Right Based Approaches – HRBA), metodologia sugerida pelas Nações Unidas para projetos que trabalham com o direito ao desenvolvimento como: educação, saúde, assistência social, políticas públicas, entre outros temas. A HRBA é um marco conceitual para o processo de desenvolvimento humano que se baseia em princípios de direitos humanos e está operacionalmente voltada para promover, educar e defender os direitos humanos, especialmente de populações vulneráveis. Seu propósito é analisar as desigualdades que se encontram na raiz dos problemas de desenvolvimento e corrigir práticas discriminatórias, bem como distribuições injustas de poder que impedem o progresso e o desenvolvimento sustentável.

Essa metodologia tem como pressuposto básico que toda sonegação de serviços sociais básicos é uma forma de violação aos direitos humanos. Os seres humanos e movimentos sociais devem ser vistos como sujeitos de direito, não como pessoas que devem ser assistidas ou necessitam de caridade. A HRBA trabalha tanto com a sociedade civil, no que diz respeito ao seu empoderamento (*empowerment*), como com os gestores públicos, visando à transparência e governabilidade das políticas públicas (*accountability*). A HRBA está fundamentada em conjuntos de direito e obrigações internacionais, incluindo direitos civis, culturais, econômicos, sociais e culturais, articulados com o direito ao desenvolvimento.

Metodologias participativas e extensão em comunidades

A participação dos grupos sociais é um imperativo ético para o CRDH/UNEB, de modo que o centro de pesquisa recorre à combinação de métodos de pesquisa participativa e extensão em comunidade, como a pesquisa-ação, como proposta por Michel Thiollent (2018) e a pesquisa colaborativa, como proposta por Ibiapina (2008) e Ibiapina, Bandeira e Araujo (2016). As lições de pensadores críticos como Zaoual (2007) sobre diversidade cultural e globalização, de Stiglitz (2017) sobre a sociedade da aprendizagem e economia do conhecimento, a revolução das redes de

Mance (2001, 2012), a discussão de territórios de identidade de Milton Santos (2001) e o discurso do sujeito coletivo de Lefevere (2017) são utilizadas na construção epistemológica e metodológica. Estas são algumas das referências de pesquisa utilizadas pelo centro em seu trabalho.

RESULTADOS

Sabemos como uma pesquisa começa, mas não como ela termina (GOLDEMBERG, 2004). Isso ocorreu com o CRDH/UNEB pois os resultados obtidos foram maiores do que o planejado. O primeiro resultado que destacaríamos é a própria criação do centro multiusuário e transdisciplinar de pesquisa, como um ambiente multirreferencial de aprendizagem e inovação. Só no ano de 2019, o centro atendeu 6.400 pessoas diretamente, atingindo um público indireto de 320 mil pessoas. Se considerarmos a presença do CRDH/UNEB nas redes sociais, este número é muito maior. Em segundo lugar, destacamos como resultado a implantação de uma plataforma de pesquisa composta de dez laboratórios, entre outros equipamentos disponíveis a toda a sociedade. Pesquisar requer pessoas, talentos humanos e infraestrutura tecnológica, composta de laboratórios. O quadro 01 apresenta a plataforma de laboratórios do CRDH/UNEB.

Quadro 01 – PLATAFORMA E LABORATÓRIOS DO CRDH/UNEB.

(Continua)

Ordem	Nome	Área
1	Observatório da Educação em Direitos Humanos (OBEDHUC)	Ciência Humanas
2	Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Criativa (CriaAtiva)	Socias aplicadas
3	Portal e Rede de Educação em Direitos Humanos (Mbote)	TIC
4	Laboratório de Imagem, Memória e Documentação (Limdo)	Audiovisual

(Conclusão)

Ordem	Nome	Área
5	Laboratório de Áudio e Sonorização	Áudio-sonorização
6	Brinquedoteca	Ciências Humanas
7	Laboratório Interdisciplinar de Formação de Educadores e Empreendedores (Lifée)	Interdisciplinar
8	Memorial de Pesquisa	Interdisciplinar
9	Laboratório de Artes Digitais	Artes
10	Coworking	Interdisciplinar

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Vale deixar registrado que, além destes laboratórios, o CRDH/UNEB conta com: biblioteca física e virtual; salas para atendimento; salas de aula e auditório; oficina para recuperação de equipamentos; espaço de exposições, copa, cozinha, área de lazer.

Um terceiro resultado importante que deve ser apontado é a constituição de um portfólio de projetos inovadores do centro. Este portfólio é criado a partir de uma metodologia de inovação chamada de “funil”, quando os projetos são apresentados pela equipe e selecionados até a definição daqueles que farão parte do portfólio do centro de pesquisa. O Quadro 02 apresenta os projetos que estão no portfólio do CRDH/UNEB até 2020. Desta lista, ainda não constam os projetos para 2021, como a Mostra Científica e Feira de Ciências Transterritorial da Bahia.

Quadro 2 – PORTFÓLIO DE PESQUISA DO CRDH/UNEB.

(Continua)

Ordem	Projeto/atividade	Frequência	Público
1	Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (4 edições)	Anual	2.000
2	Feira de Economia Criativa e Cidadania (4 edições)	Anual	2.000

(Conclusão)

Ordem	Projeto/atividade	Frequência	Público
3	Seminário de Metodologias Participativas e Extensão em Comunidades (5 edições)	Anual	100
4	Espiraís do Conhecimento (Epico) (4 edições)	Anual	100
5	Encontro Epistemológico e Metodológico de Pesquisa em Educação (Episteme)	Anual	100
6	Curso de Extensão em Educação em Direitos Humanos: Construindo Redes de Educação Cidadã	Anual	70
7	Fórum de Empreendedorismo de Negros e Mulheres	Semanal	50
8	Disciplina Políticas Públicas, Educação e Direitos Humanos – Mestrado Gestec	Anual	50
9	Disciplina Metodologias Participativas – Doutorado DMMDC	Anual	50
10	Disciplina Ambientes de Inovação – Profnit	Anual	50
11	Exposições científicas	Anual	1.000
12	Cineclubes 10 de Dezembro	Trimestral	50
13	Novembro Negro (4 edições)	Anual	200
14	Human Right Day – 10 de dezembro (4 edições)	Anual	100
15	Mostra Julina (2 edições)	Anual	100
16	Atelier de pesquisa	Semanal	50
17	Oficinas profissionalizantes	Semanal	50
18	Reuniões de pesquisa do CRDH/UNEB	Semanal	50
19	Planejamento anual	Anual	100
20	Arrastão do Pelô – Carnaval do Pelourinho (2 edições)	Anual	500

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Destacamos também como resultados a organização de atividades relacionadas à popularização da ciência e tecnologia na Bahia. Jovem brasileiro tem pouco ou nenhum estímulo para o mundo da ciência, e, quando falamos em estudantes da educação básica, principalmente meninas negras, as dificuldades são ainda maiores. A formação para ciência e tecnologia é fundamental e a principal atividade realizada pelo CRDH/UNEB é a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT), criada em 2004 pelo Decreto de 9 de junho de 2004 que institui a SNCT, que deverá ser comemorada em outubro de cada ano (BRASIL, 2004). O quadro 03 (BRASIL, [2020b]). apresenta todas as edições da SNCT realizadas pela equipe de pesquisadores do CRDH/UNEB.

Quadro 3 – EDIÇÕES DA SEMANA NACIONAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA REALIZADAS PELO CRDH/UNEB

(Continua)

SNCT 2020	Semana Nacional de Ciência e Tecnologia do CRDH/UNEB: Inteligência Artificial Nova Fronteira da Ciência Brasileira e Formação de Pessoas para a Sociedade 5.0	2020
SNCT Pelô	16ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação do Pelô: Biodiversidade e Riqueza para o Desenvolvimento Sustentável	2019
SNCT Pelô	15ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Ciência para a Redução de Desigualdades	2018
SNCT Pelô	14ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: A Matemática está em Tudo	2017
SNCT Pelô	13ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: A Ciência Alimentando o Brasil	2016
SNCT Pelô	12ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Luz, Ciência e Vida	2015
SNCT Salvador	11ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Ciência, Tecnologia e Inovação para o Desenvolvimento Social	2014
SNCT Salvador	10ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Ciência, Saúde e Esportes	2013

(Conclusão)

SNCT Salvador	9ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Economia Verde, Sustentabilidade e Erradicação da Pobreza	2012
SNCT Salvador	8ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Mudanças Climáticas, Desastres Naturais e Prevenção de Riscos	2011
SNCT Salvador	7ª Semana Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: Ciência para o Desenvolvimento Sustentável	2010
SNCTC Camaçari	6ª Semana Nacional de Ciência e Tecnologia de Camaçari: Ciência no Brasil	2009
SNCTC Camaçari	5ª Semana Nacional de Ciência e Tecnologia de Camaçari: Evolução e Diversidade	2008
SNCTC Camaçari	4ª Semana Nacional de Ciência e Tecnologia de Camaçari: Terra – Desenvolvimento Sustentável e Uso Responsável do Saber	2007

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A aproximação com o tema da propriedade intelectual trouxe para o CRDH/UNEB a discussão sobre desenvolvimento de tecnologias sociais e proteção de conhecimentos populares e tradicionais. O Instituto Brasileiro de Tecnologias Sociais define essa categoria como produtos, processos, serviços, metodologias, entre outros, desenvolvidos em cooperação com a comunidade, de baixo custo, fácil aplicação, replicabilidade em outras realidades sociais e impacto social comprovado. O registro destas tecnologias sociais geradas também é muito importante para agregar valor ao que vem sendo desenvolvido pelo Centro. O Quadro 4 apresenta as principais tecnologias geradas pelo CRDH/UNEB nestes 15 anos de existência e o respectivo órgão de registro.

Quadro 4 – TECNOLOGIAS SOCIAIS CERITIFICADAS PELO CRDH/UNEB.

Ordem	Tecnologia social	Quantidade	Registro
1	Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades	1	CNPq, Instituto Innovare, Boas Práticas Bahia
2	Curso de Educação Popular em Direitos Humanos: Construindo Redes de Educação Cidadã	1	Innovare SEDH/PR Fundação BB
3	Incubadora Tecnológica de Economia Solidária e Criativa (CriaAtiva)	1	CNPq
4	Feira de Economia Criativa e Cidadania (FECC)	1	Boas Práticas Bahia
5	Marcas do CRDH/UNEB	4	Inpi
6	Metodologia Human Right Based Approaches	1	Banco Ensino FGV SP
7	Fórum de Empreendedorismo de Negros e Mulheres	1	Sepromi
8	Rotas de Turismo Étnico Afro	1	Secretaria de Turismo
9	Revista Científica Mbote – Acesso Aberto	1	IBICT
10	Biblioteca Digital Maat Virtual	1	Em processo

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Outros resultados podem ser apontados, como a produção, preservação e difusão de conhecimento registrado em projetos de pesquisa, relatórios, artigos científicos, capítulos de livros publicados pelos pesquisadores do CRDH/UNEB ou pelo próprio centro.

No campo da pós-graduação *stricto sensu*, são 7 doutores e 25 mestres que passaram pelo centro de pesquisa, que serve também para as oficinas profissionais do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (Profnit). A capacitação de recursos humanos é considerada a primeira missão do centro.

Em seguida, temos o trabalho de assessoria universitária a grupos e movimentos sociais, especialmente no Fórum de Empreendedorismo de Negros e Mulheres, criado com base na lei estadual nº 13.208 de 2014 (BAHIA, [2020b]).

A produção de vídeos, documentários e aulas *on-line* tem crescido no canal do centro no YouTube: já são 60 vídeos disponíveis com aulas, cursos e seminários. Novos investimentos estão sendo feitos no Laboratório de Imagem, Memória e Documentação (Limdo) do CRDH. Por fim, destacamos a produção cultural com os saraus poéticos, publicação de coletâneas de poesias de novos escritores, curadoria de exposições, organização de *shows*, mostras culturais e do Arrastão do Pelô, comemorações como o Caruru de São Cosme e o Feijão de Ogum, todas atividades realizadas pelo CRDH que se articulam com as atividades de pesquisa, ensino e extensão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivemos um período de transição paradigmática: estamos deixando a sociedade industrial para ingressar na chamada sociedade da aprendizagem e economia do conhecimento. É fato que as tecnologias de informação e comunicação estão provocando mudanças na infraestrutura econômica mundial, com consequências na superestrutura política, social e cultural, afetando significativamente a vida das pessoas. Vivemos um momento em que será preciso decidir sobre quais pilares vamos erguer nossa nova civilização. Neste complexo cenário, as universidades e centros de pesquisa ganham uma importância fundamental enquanto articuladores das múltiplas hélices da inovação. Se no século XX as inovações aconteciam nas empresas privadas, com a revolução tecnológica dos últimos anos não há inovação que não passe pelos *campi* universitários. Queremos dizer com isso que as universidades passaram a ter novas funções, além da pesquisa, ensino e extensão: cabe às universidades colaborar com o desenvolvimento nacional.

Mas, para tanto, é preciso que estejam preparadas para esta nova função. Nessa nova estrutura, os centros de pesquisa são espaços de inovação assim como parques tecnológicos, incubadoras, aceleradores, *startups*, com a capacidade de reunir equipes para pensar soluções para os grandes desafios nacionais. São também um espaço multirreferencial de formação, onde as pessoas podem desenvolver suas habilidades. Os resultados aqui apresentados não teriam sido possíveis sem a criação do centro, sem a organização de um espaço para livre circulação de ideias e pessoas, com foco na melhoria da condição humana. Por todo o exposto, não nos restam dúvidas quanto à importância dos centros de pesquisa na nova economia mundial.

Por fim, queremos agradecer à Universidade do Estado da Bahia, CNPq, Fapesb, Capes, ministérios e secretarias de governo pelo apoio aos projetos de pesquisa e pela oportunidade de realizar este trabalho com externalidades tão positivas. Para o futuro, fica nossa disposição em manter o trabalho e ampliar nossas ações para todo o estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

BAHIA. *Lei nº 10.848, de 03 de dezembro de 2007*. Institui o Prêmio de Boas Práticas de trabalho no serviço público estadual e dá outras providências. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2020a]. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-10848-2007-bahia-institui-o-premio-de-boas-praticas-de-trabalho-no-servico-publico-estadual-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 19 jan. 2020.

BAHIA. *Lei 13.208, de 29 de dezembro de 2014*. Institui a Política Estadual de Fomento ao Empreendedorismo de Negros e Mulheres - PENM. Salvador: Governo do Estado da Bahia, [2020b]. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=279552#:~:text=Art.,negros%20e%20mulheres%20no%20mercado>. Acesso em: 21 jan. 2021.

BOFF, Leonardo. *Como fazer a teologia da libertação*. São Paulo: Vozes, 2011.

BRASIL. *Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos*. Brasília, DF: SEDH, 2006.

BRASIL. *Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)*. Brasília, DF: SEDH, 2009.

BRASIL. *Plano Nacional de Pós-Graduação 2011 a 2020*. Brasília, DF: MEC, 2011.

BRASIL. *Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação - ENCTI 2016 a 2022*. Brasília, DF: MCTI, 2016.

BRASIL. *[Constituição (1988)]*. Brasília: Senado Federal; Coordenação de Edições Técnicas, 2020a.

BRASIL. *Decreto de 9 de junho de 2004*. Institui a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Brasília, DF: Presidência da República, [2020b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/dnn/dnn10204.htm. Acesso em: 21 jan. 2021.

BRASIL. *Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004*. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2020c]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 21 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. *Resolução nº 1, de 30 de maio de 2012*. Estabelece Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos. Brasília, DF: MEC, [2020d]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rcp001_12.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016*. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 [...]. Brasília, DF: Presidência da República, [2020e]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm. Acesso em: 30 nov. 2020.

BRASIL. *Decreto Nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018*. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 [...]. Brasília, DF: Presidência da República, [2020f]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9283.htm. Acesso em: 30 nov. 2020.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

- DUSSEL, Enrique. *A ética da libertação*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- GIGET, Marc. Inovação tecnológica gera qualidade de vida. *Revista Interação*, São Paulo, p. 1-5, 17 mar. 2010.
- GOLDEMBERG, Miriam. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisas na área das ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- IBIAPINA, Ivana Maria Lopes de Melo. *Pesquisa colaborativa: investigação, formação e produção de conhecimento*. Brasília, DF: Liber Livro, 2008.
- IBIAPINA, Ivana Maria Lopes de Melo; BANDEIRA, Hilda Maria Martins; ARAUJO, Francisco Antonio Machado (org.). *Pesquisa colaborativa: multirreferenciais e práticas convergentes*. Teresina: EDUFPI, 2016.
- INSTITUTO DE TECNOLOGIA SOCIAL. *ITSBrasil.org.br*, [2020]. Disponível em: <http://itsbrasil.org.br/>. Acesso em: 16 dez. 2020.
- KLIKSBERG, Bernardo. *Mais ética, mais desenvolvimento*. Brasília, DF: Unesco, 2008.
- LEFEVERE, Fernando. *O discurso do sujeito coletivo: nossos modos de pensar nosso eu coletivo*. Brasília, DF: Andreoli, 2017.
- MANCE, Euclides André. *A revolução das redes*. São Paulo: Vozes, 2001.
- MANCE, Euclides André. *Redes de colaboração solidária: aspectos econômicos filosóficos*. São Paulo: Vozes, 2012.
- PRÊMIO DE BOAS PRÁTICAS. *Portal do Servidor Bahia*, [2021]. Disponível em: <http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/premio-de-boas-praticas>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- PRÊMIO ESDRAS DE ENSINO. *FGV Direito SP*, [2021]. Disponível em: <https://direitosp.fgv.br/premio-esdras>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- PRÊMIO INNOVARE. *Instituto Innovare*, [2021]. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/o-premio>. Acesso em: 19 jan. 2021.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Uma universidade no século XXI: para uma universidade nova*. Coimbra: Almedina; CES, 2009.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Epistemologias do Sul*. São Paulo: Cortez, 2014.

SANTOS, Boaventura Sousa. *O fim do império cognitivo: a afirmação das epistemologias do Sul*. São Paulo: Autêntica, 2019.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHUMPETER, Joseph. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SOCIEDADE DE ESTUDOS DAS CULTURAS E CULTURA NEGRA NO BRASIL. *Criatividade: âmago das diversidades culturais e estética do sagrado*. Salvador: Secneb, 2010.

STIGLITZ, Joseph. *Por uma sociedade da aprendizagem: repensar o desenvolvimento, o crescimento e o comércio livre*. Lisboa: Bertrand, 2017.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2018.

ZAOUAL, Hassan. *Globalização e diversidade cultural*. São Paulo: Cortez, 2007.



PLANTÃO PSICOLÓGICO E O GERENCIAMENTO DO SOFRIMENTO PSÍQUICO NO ESPAÇO UNIVERSITÁRIO

Kátia Jane Chaves Bernardo
Cauê do Nascimento Ribeiro
Lenon Silva Boaventura

Este artigo tem como objetivo relatar o processo de implantação do serviço Plantão Psicológico Dois Altos da Universidade do Estado da Bahia (UNEB); apresentar um panorama dos dados resultantes dos acolhimentos realizados no primeiro ano de funcionamento do serviço de plantão psicológico e discutir sobre o sofrimento psíquico na UNEB a partir dos dados encontrados. Para isto, narra-se o contexto no qual o Dois Altos está inserido, resgatam-se a história e a finalidade dos serviços de plantão psicológico e conta-se a experiência de constituição do Dois Altos. Também se mapeia o perfil dos acolhidos e discutem-se os dados referentes aos acolhimentos ocorridos no serviço no ano de 2019.

Espera-se que um curso de graduação em Psicologia, em cinco anos, com uma matriz curricular generalista, apresente um leque diversificado de componentes curriculares que capacitem o futuro profissional a desempenhar suas funções. No entanto, mesmo com a diversidade de aporte teórico oferecido pelos cursos de graduação, verifica-se a importância do aprofundamento na prática clínica supervisionada do egresso. “É na prática clínica supervisionada que o psicólogo terá condições de ampliar sua formação em personalidade, psicopatologia, psicoterapia, avaliação diagnóstica, diagnóstico diferencial, métodos de exame psicológico” (YAZIGI, 2006, p. 105).

A formação em Psicologia, no Brasil, é regulamentada pela Resolução da Câmara de Ensino Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 5, de 15 de março de 2011, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), que, em seu artigo 25, estabelecem a exigência de um Serviço de Psicologia “[...] com as funções de responder às exigências para a formação do psicólogo, congruente com as competências que o curso objetiva desenvolver no aluno e as demandas de serviço psicológico da comunidade na qual está inserido” (BRASIL, [2021]).

O Curso de Psicologia do Departamento de Educação Campus I da UNEB foi instituído pela Resolução n. 782/2010 do Conselho Universitário (CONSU), cujo Projeto Pedagógico prevê:

Para a formação integral do Psicólogo da UNEB, o educando contará ainda com o Serviço de Psicologia – Atendimento Clínico e Educacional – SEPACE, que deverá acolher demandas da comunidade do Cabula e entorno, para atendimento terapêutico e de orientação educacional e vocacional. A oferta de serviços deverá estender-se a todas as faixas etárias, através de diferentes estratégias de intervenção. Haverá ainda o acompanhamento aos estudantes dos cursos de graduação do Departamento com a finalidade de atuar como um facilitador no processo de integração, esclarecendo as dúvidas, as situações psicopedagógicas que possam interferir no andamento do processo Acadêmico (BAHIA, [2021a]).

O Serviço de Psicologia da UNEB foi criado como Programa de Extensão Permanente do Curso de Psicologia do Departamento de Educação Campus I, de autoria da professora Véra Motta, sob a justificativa de resposta à “demanda de atendimento às populações residentes no bairro do Cabula e área de entorno do campus da Universidade, carentes de ofertas de serviços públicos de assistência psicológica” (MOTTA, 2011, p. 3), e desde o início do seu funcionamento vem cumprindo ao que se propôs.

Trata-se, portanto, de um serviço voltado para uma clínica do social, ou seja, como espaço em que “[...] se aliam o interesse e a atenção da clínica à subjetividade de cada um, e articulando esses procedimentos com um

programa de ação política como prática no dia a dia do cidadão” (GARCIA, 1997 apud MOTTA, 2011).

Nos últimos anos, temos assistido a uma alta prevalência de problemas psicoafetivos entre estudantes universitários de maneira geral e da UNEB em particular, com sintomas de depressão e ansiedade (BREEDLOVE; SCHORFHEIDE, 2001), consumo e dependência de substâncias psicoativas lícitas e ilícitas (BOTTI; LIMA; SIMÕES, 2010); automutilação; bem como outros sintomas, e o consequente aumento da demanda por serviços de atendimento psicológico, com vistas a minimizar o sofrimento psíquico.

Pesquisa realizada por Andrade et al. (2016, p. 832) aponta para a possibilidade do surgimento de sofrimento psíquico em estudantes de Psicologia, com aumento da “[...] probabilidade de desenvolvimento de desfechos mais severos [...]” a partir do contato desses estudantes com o sofrimento psíquico de outras pessoas e com conteúdos acadêmicos diretamente relacionados com a subjetividade humana. É, portanto, responsabilidade da instituição ofertar serviços de atendimento para esse segmento.

No entanto, apesar de o projeto pedagógico do curso de Psicologia da UNEB (*apud* MOTTA, 2011, p. 1) prever “[...] o acompanhamento aos estudantes dos cursos de graduação do Departamento [...]”, tal atendimento, por questões éticas, não pode ser realizado por outros estudantes, no caso alunos de Psicologia, durante os estágios profissionalizantes.

Foi pensando em resolver esse impasse que, em fevereiro de 2019, teve início o Programa de Aperfeiçoamento em Psicologia Clínica (PAPC), voltado para alunos egressos do Curso de Psicologia da UNEB, cujo objetivo é oferecer ao psicólogo a possibilidade de ampliação na área da clínica psicológica e permitir o atendimento a estudantes dos cursos de graduação da UNEB, pois já são profissionais devidamente registrados no Conselho Regional de Psicologia (CRP-03).

O PAPC cumpre um dos objetivos do Serviço de Psicologia, que é “Acompanhar o egresso do Curso de Psicologia, oferecendo um espaço para atendimento de pacientes, assim como oportunidade para desenvolvimento

de atividades científicas em eventos e cursos de extensão” (MOTTA, 2011, p. 6), oferecendo ao egresso a possibilidade de aprofundamento nas práticas psicológicas em demanda na clínica em suas diversas abordagens, com capacidade para assistir e planejar programas de atendimento no campo psicoterapêutico e de reabilitação psicossocial.

Entre as atividades previstas no programa, está o plantão psicológico, conhecido institucionalmente como Dois Altos, uma alusão à brincadeira infantil em que os participantes gritam “dois altos” para pedir um tempo. “Era o minutinho mágico em que conseguíamos paralisar o tempo em nosso favor, impedindo que as normas do jogo incidissem sobre nós enquanto ganhávamos fôlego. Não durava muito, mas servia pra recuperar a força para prosseguir correndo” (LASSERRE, 2020).

A escolha do nome “Dois Altos” deu-se em um processo criativo entre os participantes que compuseram a primeira turma de plantonistas, ainda em 2019. Pensando o plantão como um local de pausa e de oportunidade para si, ocorreu a imediata associação com a expressão local “dois altos”, muito utilizada em brincadeiras infantis com o intuito de pedir uma pausa, um tempo para se distanciar momentaneamente e poder retornar, ou não, em outro momento. É nesse campo simbólico que se constrói a proposta do plantão psicológico da UNEB: uma alternativa de pausa no tempo cronológico a fim de que os sujeitos possam se proporcionar um tempo subjetivo de escuta profissional e acolhimento qualificado.

O público-alvo dos atendimentos é a comunidade interna da UNEB. Isto decorre do compromisso que o PAPC assumiu diante das políticas de promoção, prevenção e proteção à saúde mental realizadas pela gestão da Universidade do Estado da Bahia.

O plantão psicológico surge como uma nova possibilidade de enquadre e cuidado na prática clínica contemporânea, uma modalidade de atendimento proposta pelo Serviço de Aconselhamento Psicológico (SAP) do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (Ipusp) em 1969, tendo como coordenadora a professora Rachel Lea Rosenberg, cujo objetivo inicial era oferecer um atendimento diferenciado à clientela que

procurava o serviço, constituindo-se como uma alternativa às longas filas de espera. A expressão “plantão” está associada a certo tipo de serviço, exercido por profissionais que se mantêm à disposição de quaisquer pessoas que deles necessitem, em períodos previamente determinados e ininterruptos (MAHFOUD, 2012). O plantão psicológico, então, se enquadra como lugar de atenção e cuidado em situação de urgência ou emergência subjetiva, onde o trabalho do psicólogo se faz no sentido de facilitar ao sujeito uma visão mais clara de si mesmo e sua perspectiva ante o mal-estar que vive e que gera um sofrimento.

Desde a criação do primeiro plantão psicológico no Brasil, vários outros espaços na mesma modalidade foram criados, e, por mais que na Psicologia possamos perceber que há uma diversidade de teorias que orientam as práticas nestes espaços, a maioria dos psicólogos que realizam esse tipo de atendimento tendem a fazer supervisão e atendimento a partir da teoria psicanalítica, reforçando a nossa compreensão de que os fundamentos da teoria psicanalítica ocupam um lugar relevante na prática destes profissionais.

O PROGRAMA DOIS ALTOS

Diante das demandas apresentadas pela comunidade universitária do Campus I – Salvador da UNEB, o Dois Altos, através do Programa de Aperfeiçoamento em Psicologia Clínica, passa a existir em 2019 enquanto dispositivo de acolhimento e gerenciamento dos mal-estares dos sujeitos vinculados a esta instituição. Para falar deste mal-estar, recorreremos a Freud (1996) e o seu texto *Mal-estar na civilização*, no qual ele defende e organiza as fontes do sofrimento humano derivadas de três fatores: a instância do corporal e social; o relacionamento com o outro; e a ação dos fenômenos naturais. São os sofrimentos originários dessas relações que se escuta no plantão psicológico. Percebe-se que cada sujeito, com a sua singularidade, sente e lida com produtos dessa dialógica à sua maneira, ainda que algo do sofrimento se repita.

A fim de organizar um equipamento viável para registro e análise estatística dos acolhimentos realizados, optou-se por construir um formulário digital a fim de coletar dados de identificação pessoal, institucional e dados clínicos sobre os sujeitos acolhidos. Deve ser levado em consideração que essas três dimensões de identificação – pessoal, institucional e clínica – alternam-se entre si no processo que cada sujeito cria para falar de si e das suas queixas e demandas. Faz-se preciso situar como estes sujeitos se inserem na instituição, pois o Dois Altos é um dispositivo inserido na dinâmica universitária e é sabido que o sofrimento psíquico nas universidades tem se apresentado como questão cada vez mais frequente. Contudo, também é preciso conhecer esses sujeitos para além da instituição, em sua individualidade e enlace com outros espaços e marcadores. A percepção desta individualidade também é oportunizada pela identificação dos dados clínicos apresentados em cada acolhimento, pois torna possível fazer um mapeamento das principais demandas apresentadas pela comunidade universitária e, assim, se necessário, desenvolver outras atividades que possam contemplar a necessidade de cuidado e escuta desses sujeitos.

Desta forma, ao longo do ano de 2019 – marcado por um período de greve docente e paralisação de algumas das atividades acadêmicas –, o Dois Altos, através de seus plantonistas, realizou 77 acolhimentos a 65 pessoas. Nota-se que a maior parte das pessoas acolhidas buscam pelo plantão psicológico dentro de sua proposta constituinte: um acolhimento pontual para urgências e emergências subjetivas. Essa compreensão do uso feito do dispositivo pela comunidade acadêmica se dá pelos seguintes números: 54 pessoas buscaram o Dois Altos para realizar um primeiro acolhimento; dessas 54 pessoas, 10 retornaram uma vez após o primeiro acolhimento e, dentre essas 10 pessoas, pelo menos 1 retornou uma segunda vez.

Sendo a UNEB uma instituição multicampi que se estende por 19 territórios de identidade do estado da Bahia, considerou-se relevante identificar a região de origem de cada um destes sujeitos acolhidos. Obtivemos como resultado que: aproximadamente 40% das pessoas acolhidas nasceram em Salvador; aproximadamente 44% nasceram em

outras cidades do estado da Bahia; 3,8% nasceram em outras cidades da região Nordeste do Brasil; e as demais pessoas acolhidas relataram ter nascido nas regiões Sul e Sudeste.

Quanto ao gênero, nota-se uma repetição já apresentada por alguns estudos de gênero e sexualidades no que diz respeito ao que é colocado como comportamento de cuidado consigo, ou comportamento de procura por ajuda, entre sujeitos que se autodeclararam como homens e mulheres. Pessoas que se autodeclararam mulheres compõem, aproximadamente, 71% das pessoas acolhidas pelo Dois Altos, enquanto as pessoas que se autodeclararam homens representam, aproximadamente, 25% das pessoas acolhidas. Ainda que com menor expressividade estatística, o Dois Altos também acolheu pessoas que se autodeclararam como não binárias ou transexuais. Num processo de cruzamento de dados aparentemente não relacionáveis, pudemos notar que, ainda que a maioria das pessoas acolhidas declarem não fazer uso de medicação psiquiátrica (78%), dentre aquelas que fazem uso de medicação psiquiátrica (22%), a maioria é de pessoas que se autodeclararam como mulheres. Ribeiro (2017) aponta que há uma tendência de que pessoas que se autodeclararam mulheres desenvolvam maior adesão ao comportamento de procura por ajuda em razão dos papéis de gênero sócio-historicamente construídos, atribuindo ao ser mulher uma falaciosa fragilidade e necessidade de ajuda. Este comportamento de busca por ajuda, além de outros fatores, oportuniza que esse público seja mais frequentemente medicalizado. Ainda que esta estratégia seja ineficaz no que se entende enquanto políticas e práticas de cuidado em saúde mental, mostra-se deveras eficaz enquanto estratégia de docilização de corpos e subjetividades (RIBEIRO, 2017).

No que subjaz às autodeclarações de cor ou raça, aproximadamente 74% do público acolhido pelo Dois Altos ao longo de 2019 identificou-se como sendo de pessoas negras, sendo, aproximadamente, 52% de autodeclarados pretos e 22% de autodeclarados pardos. As pessoas que se identificaram brancas representam aproximadamente 18% do público acolhido, enquanto os demais se identificaram como amarelos e indígenas. Esses

dados, ainda que não sejam expressivos e representativos do universo de pessoas vinculadas institucionalmente com a UNEB, sugerem um olhar mais atento e cuidadoso com as especificidades relacionadas com a saúde mental da população negra.

Um dos dados que chamam a atenção dos plantonistas e da coordenação do dispositivo é a unanimidade de pessoas acolhidas que declaram não possuir deficiência alguma. Ainda em 2018, o CONSU da UNEB aprovou a resolução nº 1.339/2018, regulamentando o novo sistema de reserva de vagas para negros e sobrevagas para: indígenas, quilombolas, ciganos, transexuais, travestis, transgêneros, pessoas com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades (BAHIA, [2021b]). A resolução nº 1.339/2018 entrou em vigor ainda em 2019, mesmo ano de início das atividades do Dois Altos, contemplando todos os processos seletivos direcionados à graduação e pós-graduação. Contudo, a garantia de democratização do acesso ao ensino superior para este público não se refletiu nos dados coletados nos formulários do Dois Altos. Não foram acolhidas ou escutadas pessoas que tenham declarado possuir algum tipo de deficiência. Isto permite a construção de algumas ilações: tendo a resolução nº 1.339/2018 entrado em vigor ainda em 2019, houve tempo hábil para que as pessoas desejosas de ingressarem na UNEB tomassem ciência da sua existência e fizessem uso deste recurso? Por outro lado, levando em consideração a localização do Serviço de Psicologia da UNEB, local de funcionamento do Dois Altos, seria a sua localização acessível para pessoas que possuam demandas especiais? Estes são questionamentos para os quais o Dois Altos ainda não tem respostas, mas para os quais se mantém atento.

Quanto à identificação institucional do público acolhido, foi registrada uma prevalência de 87% de estudantes dentro do total de pessoas acolhidas, em relação a aproximadamente 5% de docentes, aproximadamente 5% de técnicos e terceirizados e 3% de pessoas sem vínculos com a UNEB. Sendo o espaço universitário composto por pessoas que ocupam as mais diversas funções e posições, tendo todas elas igual relevância para o pleno funcionamento da instituição e prestação qualificada de seus serviços,

o resultado obtido através dos formulários parece entrar em contradição com este entendimento. Por que o segmento estudantil parece demonstrar maior adesão ao dispositivo de acolhimento psicológico em comparação aos demais segmentos da instituição? Embora não possamos dar uma resposta para esta pergunta, ela nos aponta para um possível distanciamento dos servidores da UNEB para os serviços de cuidado de saúde mental ofertados pela instituição, visto que recebemos dos coordenadores dos setores da universidade notificações de colegas e funcionários que apresentam algum nível de sofrimento psíquico.

Considerando que a UNEB está organizada em departamentos, órgãos e setores específicos, buscou-se identificar a origem institucional das demandas apresentadas pelas pessoas acolhidas. Foi possível detectar que aproximadamente 42% das demandas vieram de pessoas vinculadas ao Departamento de Ciências da Vida, 22% das demandas foram apresentadas por pessoas vinculadas ao Departamento de Educação, 19,4%, por pessoas vinculadas ao Departamento de Ciências Humanas, 11,6%, por pessoas vinculadas ao Departamento de Ciências Exatas e da Terra e 1,2%, por pessoas vinculadas aos Programas de Pós-Graduação.

O segmento estudantil dos cursos de graduação foi o que apresentou maior incidência e prevalência durante os acolhimentos realizados em 2019, fazendo-se necessário compreender como este público localiza-se institucionalmente nos cursos. Dentre os discentes acolhidos, aproximadamente 46% encontram-se no primeiro ano de graduação; aproximadamente 17%, no segundo ano de graduação; 12%, no terceiro ano de graduação; 10%, no quarto ano de graduação; 4%, no quinto ano; e 10% dos discentes acolhidos encontram-se dessemestralizados. Diante dos dados coletados, faz-se possível inferir que os dois primeiros anos de graduação, compreendendo do primeiro ao quarto semestre, são momentos delicados e decisivos para o segmento estudantil. Coulon (2008) estabelece um entendimento que nos permite compreender a entrada na vida universitária enquanto algo provisório, pois o processo de aprovação e matrícula numa instituição de ensino superior não garante a permanência

e conclusão desta etapa. A entrada no ensino superior pressupõe a entrada numa nova posição, que requer um processo de aprendizagem que apresentará dificuldades multideterminadas até que o estudante possa se filiar à instituição e se sentir um membro dela.

Outro dado levantado foram as queixas principais relatadas pelos acolhidos. A categorização da queixa principal se deu a partir do conteúdo central no atendimento realizado, o que o sujeito nomeava enquanto fonte primária do seu sofrimento naquele momento. As categorias que mais apareceram foram: ansiedade, ideação suicida ou tentativa de suicídio, questões relacionadas a autoestima, vivência na universidade, luto, relações amorosas, tristeza. Estas queixas representam aproximadamente 65% dos casos de urgências e emergências psicológicas atendidas pelo Dois Altos no ano de 2019.

Retornamos então a Freud (1996), e podemos inferir que a maioria dos casos localiza a sua fonte de sofrimento na relação com o outro, a exemplo dos relatos de vivência na universidade e relações amorosas. Ou na relação com o próprio corpo, como nos casos de autoestima. As narrativas ocorreram sempre pontuando algo do corpo dos sujeitos que eles afirmavam não gostar ou desvalorizar em si, seja da ordem estética, seja da ordem da cognição.

As queixas relacionadas à universidade discorrem sobre a dificuldade de se adaptar à rotina universitária; a conciliação da carga horária de estudo, sala de aula e estágio; relacionamento com colegas e professores. Também foram acolhidas pessoas que atravessavam luto pela morte de parentes ou amigos, além de sujeitos que passavam por términos de relacionamento ou relações amorosas conflituosas.

Nos casos de ansiedade, nem sempre os sujeitos nomeavam a causa, mas sempre relatavam situações em que apareciam os sintomas que eles nomeavam de ansiosos. Estes episódios aconteciam em contextos nos quais estes sujeitos eram convocados por demandas, familiares, amorosas, de trabalho ou de estudo.

Já nos casos de ideação suicida ou tentativas de suicídio, estes pensamentos ou ações eram apresentados como uma possível saída para os sofrimentos vividos. Os relatos que traziam tristeza como queixa principal eram construídos enquanto uma tristeza súbita ou profunda, cuja causa os sujeitos não conseguiam localizar, mas que os acometia sem aparente relação com o seu cotidiano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre a temática do sofrimento psíquico na universidade suscitam, cada vez mais, interesse entre os pesquisadores. Os estudos dão visibilidade e apontam estratégias para o cuidado dos fenômenos e experiências de sofrimentos vivenciados pela comunidade acadêmica que, ao mesmo tempo que se aproximam da realidade contemporânea das universidades, se colocam de forma peculiar de acordo com a particularidade de cada instituição.

Os dados aqui analisados permitem que algumas inferências e ilações sejam realizadas, levando-se em consideração não apenas a singularidade de cada sujeito em suas respectivas demandas, mas as implicações de executar, no espaço universitário, um dispositivo de plantão psicológico. Pensar sobre o plantão psicológico no espaço universitário implica diretamente a instituição, através de suas ações e dispositivos, no cuidado com a sua comunidade, descartando o pressuposto de que o cuidado com a saúde mental deve ser uma busca solitária e pessoal. Este cuidado se dá, sim, na medida em que cada sujeito deseja buscar por um espaço de escuta profissional, qualificada e eticamente orientada, mas é preciso que a instituição fomente e disponibilize espaços de cuidado e promoção de saúde para a sua comunidade acadêmica. Ademais, o plantão psicológico, em sua proposta de prestar escuta imediata ao sujeito em situação de urgência e emergência subjetiva, torna o processo de acolhimento menos burocrático e oportuniza maior adesão ao dispositivo.

Nota-se também que o plantão psicológico assume uma posição de não-lugar institucional, na medida em que se coloca entre a instituição e a comunidade acadêmica, não assumindo pautas e interesses que não sejam a prestação de uma escuta sigilosa e imediata ao sofrimento psíquico daqueles que o procuram. Ainda que este dispositivo seja executado dentro da instituição, ele não serve exclusivamente aos interesses desta, bem como não se coloca em posição contrária. Este dispositivo de escuta imediata, através dos seus serviços prestados, pode beneficiar a instituição e a sua comunidade acadêmica, mas seu compromisso primeiro é com a consolidação de um espaço de acolhimento clinicamente ético, neutro e sigiloso, ofertando-se a escutar quaisquer que sejam as queixas e demandas. Tendo em vista este horizonte, devemos ainda levar em consideração o potencial formativo que existe neste espaço para os profissionais que se propõem a trabalhar nele.

Ainda que apresentemos perspectivas auspiciosas sobre este dispositivo, nos atentamos também para as lacunas existentes, observando-as não como falhas, mas como oportunidades de aperfeiçoamento do dispositivo em questão. Além da necessidade de constante implicação e investimento na formação teórica dos profissionais que participam deste trabalho, notamos a relevância que há na construção de um bom formulário para coleta de dados pessoais, institucionais e clínicos. Através deste instrumento, torna-se possível reconhecer o perfil do público que busca por este serviço, além de provocar inferências sobre aqueles que não procuram, identificar as afiliações institucionais que são construídas e melhor reconhecer os elementos clínicos apresentados pelos sujeitos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Antonio dos Santos; TIRABOSCHI, Gabriel Arantes;
ANTUNES, Natália Amaral; VIANA, Paulo Vinícius Bachette Alves;
ZANOTO, Pedro Alves; CURILLA, Rafael Trebi. Vivências Acadêmicas
e Sofrimento Psíquico de Estudantes de Psicologia. *Psicologia: Ciência*

e *Profissão*, Brasília, v. 36, n. 4, p. 831-846, 2016. DOI: 10.1590/1982-3703004142015.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. Conselho Universitário. *Resolução nº 782, de 26 de julho de 2010*. Cria e autoriza o funcionamento do Curso de Psicologia - Bacharelado com Formação Complementar à Licenciatura. DEDC/Campus I - Salvador. Salvador: Presidência do CONSU, [2021a]. Disponível em: <http://www.dedc1.uneb.br/index.php/bacharelado-em-psicologia/>. Acesso em: 20 jan. 2021.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. Conselho Universitário. *Resolução nº 1.339, de 13 de julho de 2018*. Aprova o sistema de reserva de vagas para negros e sobrevagas para indígenas; quilombolas; ciganos; pessoas com deficiência; transtorno do espectro autista e altas habilidades; transexuais; travestis e transgênero no âmbito da UNEB, e dá outras providências. Salvador: Presidência do CONSU, [2021b]. Disponível em: https://portal.uneb.br/conselhos/wp-content/uploads/sites/103/2020/03/RESOLU%C3%87%C3%83O-N%C2%BA-1339_2018.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

BOTTI, Nadja Cristiane Lappann; LIMA, Adriano Ferreira Duarte de; SIMÕES, Willy Moreira Batista. Uso de substâncias psicoativas entre acadêmicos de enfermagem da Universidade Católica de Minas Gerais. *SMAD Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas*, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 1-16, 2010. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762010000100013&lng=pt&nrm=i so. Acesso em: 3 jan. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. *Resolução nº 5, de 5 de março de 2011*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Psicologia, estabelecendo normas para o projeto pedagógico complementar para a Formação de Professores de Psicologia. Brasília, DF: Presidência da CEC, [2021]. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7692-rces005-11-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 20 jan. 2021.

BREEDLOVE, Ginger K.; SCHORFHEIDE, Ann M. *Adolescent Pregnancy*. 2nd ed. New York: March of Dimes, 2001.

COULON, Alain. *A condição do estudante: a entrada na vida universitária*. Salvador: Edufba, 2008.

FREUD, Sigmund. *O mal-estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

LASSERRE, Luisa Sá. Crônica: DOIS ALTOS! *A Tarde*, 28 abr. 2020. Disponível em: <https://atarde.uol.com.br/muito/noticias/2126210-cronica-dois-altos>. Acesso em: 21 jan. 2021.

MAHFOUD, Miguel. *A vivência de um desafio: plantão psicológico*. In: ROSEMBERG, Rachel (org). *Aconselhamento psicológico centrado na pessoa*. São Paulo: Companhia Ilimitada, 2012. p. 17-29..

MOTTA, Véra. *Serviço de psicologia: Extensão Permanente UNEB/DEDC I*. [S. l.: s. n.], 2011.

RIBEIRO, Cauê Nascimento. *Relações de gênero e saúde mental: a experiência do sofrimento psíquico feminino e a sua dimensão social*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2017. CD-ROM.

YAZIGI, Latife. A necessidade da prática clínica na formação do psicólogo: experiência de 27 anos do Programa de Especialização Psicologia da Saúde em Hospital-Escola. *Avaliação Psicológica*, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 105-113, jun. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712006000100012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 4 dez. 2018.

SOBRE OS AUTORES

Aldo Melhor Barbosa

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; analista universitário na Secretaria Especial de Avaliação Institucional na UNEB.

E-mail: ambarbosa@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0272876993638453>

Alessandra Nascimento Souza

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; analista universitário na UNEB.

E-mail: ansouza@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7994832795878583>

Antonio Carlos Sanches Cardoso

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; doutorando em Difusão do Conhecimento na UFBA; professor na UNEB/DCH-I; coordenador da Linha de Pesquisa Redes e Agentes Sociais no Grupo de Pesquisa Acompanhamento e Avaliação de Políticas Públicas na UNEB; avaliador do MEC/Inep.

E-mail: acscardoso@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0541124234843003>

Auxiliadora Maria da Silva Araújo

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas; especialista em Gestão Governamental; mestranda em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; técnica universitária na UNEB; gerente de Gestão de Pessoas na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB; instrutora interna do governo do estado da Bahia; monitora do Curso de Aperfeiçoamento em Tecnologias Educacionais numa parceria entre a UNEB e a Secretaria de Educação do Estado da Bahia.

E-mail: amsaraujo@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9427764953606646>

Avelar Luiz Bastos Mutim

Doutor e mestre em Educação pela UFBA; professor titular no Departamento de Educação do Campus I da UNEB; docente e pesquisador no PPGEduC e no GESTEC da UNEB; membro da Associação de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação; líder do Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Ambiental, Políticas Públicas e Gestão Social dos Territórios da UNEB.

E-mail: amutim@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1466202330245628>

Cauê do Nascimento Ribeiro

Graduado em Psicologia pela UNEB; mestrando em Psicologia pela UFBA; plantonista do Programa Dois Altos (plantão psicológico no Serviço de Psicologia), da UNEB.

E-mail: cnribeiro@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5797799281000918>

Cristiane Gomes Ferreira

Mestre em Educação pelo Programa Educação e Contemporaneidade da UNEB; doutoranda no Programa Educação: Conhecimento e Inclusão Social da UFMG; professora assistente na UNEB/DEDC-X.

E-mail: cgferreira@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7372965762963860>

Daniela Nascimento Souza Caires

Especialista em Gestão Pública pela UNEB; técnica universitária na Prograd; gerente de seleção discente.

E-mail: dcaires@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0533537844127042>

Débora Ribeiro Chaves

Mestre em Educação e Contemporaneidade pela UNEB; analista universitária; instrutora interna do Governo do Estado da Bahia.

E-mail: drchaves@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9015933583448233>

Eduardo Manuel de Freitas Jorge

Doutor em Difusão do Conhecimento no Programa Multi-institucional pela UFBA\LNCC\UNEB\UEFS|UFABC|Ifet\Senai-Cimatec; professor titular da UNEB no Departamento de Ciências Exatas e da Terra Campus I – Salvador; gerente de pesquisa da Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação da UNEB.

E-mail: ejorge@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6716225567627323>

Eliana Silva Santos

Mestre em Economia pela UFBA; analista universitária na Uesc.

E-mail: essantos@uesc.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6672271768909529>

Elioteneze Batista Ferreira dos Santos

Especialista em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências pela UFBA; coordenador administrativo no Departamento de Ciências Humanas da UNEB; membro titular do Conselho Departamental; instrutor interno do Governo do Estado da Bahia; coordenador do Projeto de Pesquisa e Extensão Ser Servidor: Viver Bem para Melhor Servir (Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho e Gestão do Conhecimento); membro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

E-mail: ebsantos@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9147456009365832>

Gersania Alexandrina Conceição

Mestra em Educação e Contemporaneidade pelo PPGeduC da UNEB; secretária institucional no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência da Prograd/UNEB.

E-mail: gerconceicao@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5269515940211240>

Gesil Sampaio Amarante Segundo

Pós-doutor em Laboratory for Plasma Physics Ecole Royale Militaire Koninklijke Militaire pela LPP-ERM/K, na Bélgica; doutor em Física pela USP; professor titular no Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas da Uesc.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2560106052820991>

Gilvania Clemente Viana

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; analista universitária na UNEB.

E-mail: gviana@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3214829754178252>

Ivan Luiz Novaes

Doutor em Educação pela Université de Sherbrook, no Canadá; professor adjunto na UNEB; professor no Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação na UNEB; coordenador da Secretaria Especial de Avaliação Institucional na UNEB.

E-mail: ilnovaes@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8361726863799342>

Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro

Doutor em Educação pela UFBA; professor associado III do Instituto de Psicologia da UFBA e do Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Universidade do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos na UFBA; coordenador de avaliação na UFBA.

E-mail: jorgeluizdesales@gmail.com.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3477237728445908>

José Cláudio Rocha

Doutor em Educação pela UFBA; professor titular no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, Campus XIX, na UNEB; diretor do Centro de Referência em Desenvolvimento e Humanidades na UNEB.

E-mail: jrocha@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5068823120384244>

José Messias Batista Dias

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação pela Uesc; gestor e consultor jurídico na Procuradoria Jurídica da Uesc e representante judicial da autarquia.

E-mail: jrocha@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7410772541278799>

Kátia Jane Chaves Bernardo

Doutora em História Social pela UFBA; professora no curso de Psicologia do DEDC, Campus I; pesquisadora do Grupo de Pesquisa Multirreferenciais do Cuidado; coordenadora do Programa de Aperfeiçoamento em Psicologia Clínica; coordenadora e supervisora do programa Dois Altos *on-line*; coordenadora do Serviço de Psicologia e do Programa Saúde na UNEB.

E-mail: kchaves@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5819684078251127>

Kellen Lima Gomes

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; doutoranda em Difusão do Conhecimento no Programa Multi-institucional pela UFBA\LNCC\UNEB\UEFS\UFABC\Ifet\Senai-Cimatec; analista universitária no Departamento de Educação, Campus I.

E-mail: klsilva@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0953574383464948>

Lenon Silva Boaventura

Especialista em Saúde Mental Coletiva pela Uniruy/Wyden; mestrando em Educação e Contemporaneidade pela UNEB; plantonista do Programa Dois Altos (plantão psicológico no Serviço de Psicologia) da UNEB.

E-mail: leboaventura@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9903328550811732>

Luiz Fernando Santos Bandeira

Especialista em Gestão de Processos Universitários pela UFBA; mestrando em Estudos Interdisciplinares sobre Universidade pela UFBA; assistente em administração na Coordenação das Instalações de Uso Coletivo de Ensino, Pesquisa e Extensão na UFBA; chefe do Pavilhão de Aulas Reitor Felipe Serpa na UFBA.

E-mail: nando@ufba.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1011521317880114>

Márcea Andrade Sales

Doutora em Educação pela UFBA; professora titular no Departamento de Educação, Campus I – Salvador; pró-reitora de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação.

E-mail: masales@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3084896451938008>

Maria Livia Astolfo Coutinho

Mestre em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela FVC; doutoranda em Educação e Contemporaneidade pela UNEB; professora assistente da área de Matemática, vinculada ao Colegiado de Sistemas de Informação no Departamento de Ciências Exatas e da Terra, Campus I, na

UNEB; coordenadora de tutoria do curso de Licenciatura em Matemática (modalidade EaD) da UNEB.

E-mail: marialivia@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1345987638726151>

Maristela Maria Alves da Silva

Especialista em Gestão Governamental pela Universidade do Estado da Bahia; assessora técnica na Reitoria da UNEB.

E-mail: mmasilva@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7212689433173509>

Mila Almeida Midlej Silva

Especialista em Gestão de Pessoas com ênfase em Gestão por Competências pela UFBA; mestranda em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; técnica universitária na UNEB; coordenadora de Gestão de Carreiras na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB; instrutora interna do Governo do Estado da Bahia.

E-mail: mmidlej@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9185071750290693>

Minervina Joseli Espíndola Reis

Doutora em Educação pela UFBA; professora titular na UNEB/DEDC-X.

E-mail: mjreis@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2433001641647690>

Patrícia Carla da Hora Correia

Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação pela UFBA; professora adjunta no Departamento de Educação, Campus I,

na UNEB; coordenadora do curso de Licenciatura em Educação Inclusiva (modalidade EaD).

E-mail: phora@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5445632722386328>

Pedro Alejandro Herrera Ramirez

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; atuou como gerente de informática na UNEB; analista de sistemas sênior na Capgemini Brasil.

E-mail: pedro_herrera@hotmail.com.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1092283328119618>

Rafael Bertoldo dos Santos

Especialista em Gestão Pública Municipal; técnico universitário na Uesc.

E-mail: rbsantos@uesc.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6052025914410849>

Rodrigo Luiz Lasse Ferreira

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; secretário assistente na Secretaria Especial de Avaliação Institucional na UNEB.

E-mail: rlferreira@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4107391264207701>

Silvana Caffé Farias

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação na UNEB; analista universitária; assessora da Pró-Reitoria de Administração na UNEB.

E-mail: scaffe@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5031502691555401>

Soraia Alves Feitoza Da Silva

Especialista em Gestão com Pessoas; especialista em Educação a Distância e as Tecnologias Educacionais pelo Centro Universitário de Maringá; pós-graduanda em Comunicação Empresarial e Marketing Digital pelo Centro Universitário de Maringá; pós-graduanda em Gestão Pública Municipal pela UEM; docente vinculada ao Centro Universitário de Maringá.

E-mail: soraya.7.a@gmail.com.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4630696708704932>

Taís Coutinho Dos Santos

Pós-graduada em Auditoria e Controladoria pelo Centro Universitário de Maringá e em Educação a Distância pela UNEB; pós-graduanda em Administração Pública pelo Centro Universitário de Maringá; analista universitária na UNEB, lotada no Departamento de Ciências da Vida, Campus I; integra a Comissão Permanente de Licitação.

E-mail: tcoutinho@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8237171909002322>

Tânia Maria Hetkowski

Doutora em Educação pela UFBA; professora titular A no Departamento de Educação, Campus I; professora e orientadora no Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação e no Programa Educação e Contemporaneidade da UNEB.

E-mail: taniah@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8171755375557958>

Tarcísio Hilário de Jesus Silva

Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Face; especialista em Metodologia e Didática do Ensino Superior pela Fazag; graduando em Direito pela UNEB; secretário do Núcleo de Prática Jurídica, vinculado ao Colegiado do Curso de Direito no Departamento de Educação, Campus XV, da UNEB; secretário e membro de pesquisa do Centro de Estudos e Pesquisas Interdepartamentais, Internacionais e Interinstitucionais em Culturas e Religiões; coordenador do Observatório de Pesquisa Institucional em Processos Administrativos.

E-mail: thjsilva@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3646820425672111>

Tatiana Carvalho de Oliveira

Especialista em Gestão de Pessoas pela FTC; mestranda em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; diretora acadêmica na Unidunas; compliance officer do Parque das Dunas; professora universitária na Faculdade Estácio, UCSAL e Cimatec; consultora em Gestão Sustentável; ecomentora em Inovações de Impacto Socioambiental.

E-mail: tatianaco.adm@gmail.com.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1411272791684786>

Thaís Deiró Urpia Lasse Oliveira

Mestre em Educação e Contemporaneidade pela UNEB; graduanda em Gestão Pública na Wyden; assessora na Pró-Reitoria de Extensão da UNEB; instrutora interna do Governo do Estado da Bahia.

E-mail: turpia@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1551123354067256>

SOBRE AS ORGANIZADORAS

Larissa Muniz Ferreira Bittencourt

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; especialista em Gerenciamento de Projeto pela Universidade Estácio de Sá; analista universitária; coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB; instrutora interna do Governo do Estado da Bahia.

E-mail: lmferreira@uneb.br

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7835951864758552>

Lídia Boaventura Pimenta

Doutora e mestre em Educação pela Universidade Federal da Bahia; docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação da UNEB; atualmente, exerce a função de pró-reitora de Planejamento da UNEB e vice-coordenadora da Unidade Acadêmica de Educação a Distância.

E-mail: lpimenta@uneb.br

Curriculum Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3435098579830145>

Lilian da Encarnação Conceição

Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela UNEB; especialista em Gestão de Pessoas pela UFBA; analista universitária; pró-reitora

de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB; instrutora interna do Governo do Estado da Bahia.

E-mail: lencarnacao@uneb.br.

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5386534186187009>

Formato: 160 x 230 mm
Fonte: Hendel Gothic, 35, 32 e 20; Gisha, 15, 13 e 12; Minion Pro, 11, 10 e 8
Publicação: março 2022



Gestão Universitária e Inovação: contribuição de servidores das Universidades Públicas do Estado da Bahia é o primeiro volume de uma série de publicações bienais voltadas aos interessados em conhecer práticas bem-sucedidas em Gestão Universitária. Composto por vinte e um artigos escritos por servidores das Instituições Universitárias Públicas, esses textos compartilham condutas exitosas já implementadas e nos provocam algumas reflexões: é possível encontrar uma estratégia de melhor aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros da universidade no cumprimento de sua missão? É possível romper com mecanismos administrativos tradicionais? As experiências e práticas aqui relatadas respondem a essas perguntas e contribuem para a transformação da realidade com foco no resultado e na superação de desafios, a fim de agregar benefícios à Gestão.



<https://portal.uneb.br/eduneb>

ISBN: 978-65-89492-10-8



9 786589 492108