



Recebido em:
01/07/2017
Aprovado em:
02/07/2017
Editor Respo.: Veleida
Anahi
Bernard Charlort
Método de Avaliação:
Double Blind Review
E-ISSN:1982-3657
Doi:

DESAFIOS E DISCUSSÕES NA GESTÃO ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: ANÁLISES TÉCNICAS E PEDAGÓGICAS

ODÍLIO DA SILVA SANTOS
JOSÉ TADEU NERIS MENDES

EIXO: 6. ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

RESUMO: O artigo de caráter descritivo e exploratório aborda um estudo realizado por pesquisadores da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) que buscaram responder ao questionamento: De que maneira a percepção dos técnicos administrativos da instituição formada por sua atuação na construção das séries históricas da gestão podem contribuir para a ampliação do papel estratégico da Universidade do Estado da Bahia na estruturação da gestão da dimensão administrativa e técnica. Os sujeitos pesquisadores relatam percepções sobre o referido questionamento com o objetivo de auxiliar a instituição nas discussões a respeito da sua estruturação geral.

Palavras-Chave: Gestão; Dimensão; Percepção.

ABSTRACT: This descriptive and exploratory article addresses a study carried out by researchers from the Universidade do Estado da Bahia (UNEB), the Graduate Program in Management and Technology Applied to Education (GESTEC) sought to answer the question: In what way the perception of the technicians of the institution formed by its performance in the construction of the historical management series can contribute to the expansion of the strategic role of the Universidade do Estado da Bahia Structuring of management of the administrative and technical dimension The researchers subjects reports perceptions about the aforementioned questioning with the purpose of assisting the institution in the discussions regarding its general structuring.

Keywords: Management; Dimension; Perception.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a percepção dos técnicos administrativos em relação à gestão administrativa e pedagógica na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituição de Ensino Superior (IES), marcada pela multicampia em vinte e quatro municípios que compõem os vinte e sete territórios de identidade da Bahia. A IES ao longo de existência (trinta e quatro anos) vem ofertando atualmente cento e trinta e cinco cursos de graduação de oferta contínua em sua maioria de licenciatura.

Ao tratar-se das abrangências de ações acadêmicas, pedagógicas e administrativas, o quadro de decisores da UNEB por ordenamento regimental é formado exclusivamente por docentes em período limitado de gestão. Durante esse espaço de tempo notam-se por parte dos gestores que não há um olhar diferenciado quanto à experiência técnico-profissional dos técnicos universitários, os principais descritores, detentores das séries históricas da universidade, visto que durante anos, atuam indiretamente no auxílio à tomada de decisões relativas às ações complexas e determinantes no cenário *multicampi* da universidade.

Os técnicos administrativos à luz do empirismo de suas vivências no ambiente profissional trazem à tona percepções sobre ações no âmbito da gestão acadêmica amparados por ideias de estudiosos que abordam o tema da gestão a exemplo de Peter Drucker (1987) e Benno Sander (1995). Desta forma, propõe-se a analisar como a UNEB durante os processos de regulamentação dos cursos de graduação presencial se detém em fluxos de procedimentos formais que privilegiam os aspectos da racionalidade burocrática e se distanciam da gestão da dimensão técnico/pedagógica dos seus técnicos universitários lotados na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação Nesta perspectiva, e de acordo com a concepção de Marina Marconi e Eva Maria Lakatos (2003), os procedimentos formais são como métodos de pensamento reflexivo, que demandam tratamento científico e se estabelece no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Ao tratarmos dos vieses referentes à gestão organizacional e educacional, serão abordadas as discussões teóricas de Drucker (1987), referente à eficácia organizacional e o grau com que uma organização atinge suas metas e objetivos declarados. Em relação à gestão educacional e a participação empírica dos autores auxiliada pelo Regimento Geral da UNEB, os estudos teóricos de Sander (1995), propõem reflexões importantes para a compreensão de questionamentos levantados, uma vez que os técnicos administrativos da UNEB sentiram a necessidade de saírem momentaneamente de um lugar racional burocrático na gestão da universidade e se posicionarem como sujeitos críticos e participativos da gestão em que estão inseridos.

2. OBJETIVOS

Estabelecemos como objetivo geral do referido estudo, a necessidade de analisar a partir da percepção dos técnicos servidores da UNEB a importância do campo da gestão da dimensão administrativa, técnica e pedagógica na universidade. Os objetivos específicos: identificar a perspectiva da “dimensão” dos processos de administração e da gestão universitária, como um valor integrante e disseminado na missão das organizações e verificar o papel do técnico universitário da UNEB em relação ao acompanhamento dos processos de regulamentação dos cursos de graduação.

3. ASPECTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS

As primeiras discussões na consecução deste trabalho foram pautadas na elaboração de uma sequência que retirasse os obstáculos imediatos de ideias pessoais preconcebidas pela vivência na condição de servidores administrativos e se ajustassem ao momento pesquisador. Assim, as análises se centraram em verificar suas percepções sobre o universo de suas atuações na gestão unebiana e buscar respostas para o principal desafio na esfera da educação universitária pública desenvolvida pela UNEB pautada pelo campo da gestão da dimensão administrativa, técnica e pedagógica.

Ao argumentar o caráter “dimensional”, este artigo toma por base o significado do vocábulo “dimensão” que vem do latim *dimensio*, *dimensio* e pode ser encontrado significando – (tamanho, proporção e grandeza) no verbete do *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa* (2001, p. 237). Para o caso deste estudo, que tem como foco o campo da administração universitária e mais especificamente a gestão de organizações; a *dimensionalidade* é tratada sob a perspectiva de parâmetros – internos e externos para conectar ações interdependentes ao desempenho, na busca de atingir a missão institucional e proporcionar uma imagem homogênea do seu aspecto macro. Dessa forma, ao desenvolver no aspecto macro da administração das organizações, Peter Drucker (1987), aborda a necessidade de uma compreensão da corporação como um esforço humano, construído sob a perspectiva de um propósito social, oferecendo aos agentes envolvidos “um *status* independente do processo produtivo”.

Para Drucker, teórico considerado o “pai da administração moderna” a organização deve desenvolver o rodízio de cargos a partir do seu quadro de pessoal e formar o administrador profissional um sujeito capaz de observar a necessidade interdisciplinar para a inovação e desenvolvimento de um novo estilo de organizar o esforço humano, impedindo o isolamento entre os vários níveis da administração. Contudo, As teorias organizacionais de Peter Drucker (1987) estão alicerçadas em algumas dimensões básicas, são elas: finalidade e missão, trabalho produtivo, realização do trabalhador, impactos e responsabilidades sociais, estas podem ser exercidas pelos analistas da UNEB.

Embora as ideias contidas na obra de Drucker (1987) se concentram basicamente na análise de instituições empresariais privadas, a essência do seu pensamento ao apresentar as dimensões da administração universitária diante ao trabalho dos técnicos universitários da UNEB nos processos de regulação dos cursos de graduação destaca que as organizações existem para “cumprir uma finalidade e missão específica”. E na busca do cumprimento desta missão as organizações focam suas ações para obtenção de desempenho que lhes assegure a sobrevivência.

Na segunda dimensão da administração defendida por Peter Drucker (1987, p. 37), “a realização do trabalhador”, representa o fato de que qualquer instituição “tem, na verdade, apenas um recurso: o homem [...] tornar o trabalho produtivo é, portanto, uma função essencial da administração”. Nessa dimensão, cabe aos gestores da UNEB compreenderem que os seres humanos “ao contrário dos outros recursos, têm personalidade, cidadania, controle sobre seu trabalho [...] exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função”. (DRUCKER, 1987, p. 37).

As organizações são em primeira e última instância, o resultado de ações humanas no cumprimento de funções sociais. E sob esta perspectiva, a terceira dimensão, proposta por Drucker (1987) enfatiza as responsabilidades sociais, como “[...] inerente ao trabalho de todos os administradores de todas as instituições: a universidade, o hospital, o órgão público”, pois as organizações “têm igualmente, seus impactos e responsabilidades”. (DRUCKER, 1987, p. 38).

As ideias de Drucker (1987) sintetizam a maioria dos postulados elaborados e praticados pela administração sem no entanto, defender paradigmas. O autor salienta que “administrar requer dedicação de se obter o máximo do já existente e a criação de um amanhã diferente que torne obsoleto tudo o que existe hoje”. (DRUCKER, 1987, p. 41). Por fim, em relação ao processo de construção da administração educacional, como um sistema complexo que amplia a proposta dimensional, Drucker (1987), descreve a profundidade genealógica que possui e propõe um novo paradigma para a administração da educação, a multidimensionalidade, como tentativa de entender simultaneamente os desafios da complexidade dos sistemas educacionais e das correntes pedagógicas existentes.

4. RESULTADOS

A proposta do paradigma multidimensional de Benno Sander (1995) propõe uma visão totalizadora da educação, mas sem perder de vista a marca da racionalidade weberiana ao apresentar no topo da pirâmide dimensões substantivas e instrumentais, para observação sob o periscópio de dimensões analíticas *intrínsecas* e *extrínsecas*. Assim, as dimensões substantivas se pautam em princípios de valor (cultural, analisado sob a perspectiva intrínseca; e política sob a ótica de dimensões extrínsecas), numa espécie de prenúncio para o atendimento das demandas da comunidade, no âmbito do desenvolvimento humano, avaliados por critérios de relevância e efetividade, potenciais agentes promotores da consciência individual e emancipação humana (SOARES, 2010).

O fato de Sander (1995) apresentar através de suas análises o papel ideológico das representações sociais dos diversos modelos de gestão, adaptados às organizações educacionais no Brasil, não significa que o paradigma multidimensional que apresenta esteja distante daqueles característicos das organizações privadas, e se constituem como instrumentos de reprodução dos interesses dos setores da sociedade que detêm o poder econômico, especialmente por manter conceitos como eficiência, eficácia e efetividade.

Embora os pesquisadores e pensadores da gestão no campo da educação pública recorram aos conceitos da administração, o fazem ressaltando que os termos (quando utilizam) seguem uma orientação epistemológica que não compactua com as posturas individualistas e funcionalistas da racionalidade instrumental, visto que em última instância estão apegadas a um compromisso social na educação e na sociedade.

Ao tratarmos da dimensão acadêmica, o processo de Implantação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de um curso de graduação presencial analisado pelos técnicos e analistas universitários é a oportunidade da decisão interdisciplinar. Para Nádia Fialho (2016) vários saberes podem pactuar um esforço de vontade coletiva de todos que fazem a gestão desses cursos, indo além da ideia do uso das regras contidas em documentos oficiais, por vezes pouco discutidos e excessivamente burocráticos, impostos ao coletivo dos que nele estão envolvidos, descaracterizando por completo a autonomia universitária e comprometendo a formação de uma gestão pactuada com

a dimensão pedagógica.

Verificamos assim, como resultado deste trabalho, a percepção para o campo da gestão da dimensão pedagógica demonstrando que vão além do sentido de mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos da organização educacional.

Enfatizamos ainda que as percepções dos técnicos universitários para o campo da gestão da dimensão técnica e pedagógica na UNEB é de extrema relevância para a construção de um modelo democrático de gestão universitária que deve considerar os saberes e experiências destes profissionais da educação superior quebrando o paradigma que os técnicos universitários são meros servidores funcionais. O maior patrimônio da UNEB são as pessoas que dela fazem parte e o reconhecimento destes profissionais deve ser prioridade da gestão que precisa demandar ações permanentes de valorização do seu trabalho, além da profissionalização e qualidade de vida através de ações que envolvam o engajamento e a disposição pessoal de todos os atores em investir no seu próprio processo formativo e considerar suas habilidades técnicas, acadêmicas e pedagógicas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou a percepção de base empírica dos técnicos administrativos da Universidade do Estado da Bahia, instituição formada por sua atuação na construção das séries históricas da gestão universitária que podem contribuir para a ampliação do papel estratégico da PROGRAD na estruturação da gestão da dimensão pedagógica dos autores em seus trabalhos administrativos, técnico e pedagógico.

O caminho percorrido, na tentativa de elucidar a pesquisa, detiveram como aporte teórico os estudos de Peter Drucker (1987) e Benno Sander (1995) para identificar e apresentar sob a perspectiva de “dimensão” nos processos de administração e gestão educacional, valores integrantes e dimensionais para o cumprimento de missão das organizações, tanto públicas quanto privadas, especialmente naquelas que se dedicam à educação.

Esta análise se deteve ainda em investigar os elos condutores de interação entre a PROGRAD e seus técnicos, tendo como respaldo as pesquisas de servidores técnicos e docentes, que se debruçaram em estudar as práticas de tomada de decisão da UNEB em seu modelo *multicampi* e na gestão da dimensão pedagógica do sistema educacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. p. 237.

FIALHO, Nádia Hage. **Dimensão pedagógica da gestão de sistemas educacionais**. *Rev. Educ., Cult. Soc., Sinop/MT/Brasil*, v. 6, n. 1, p. 51-73, jan./jun. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina**. Campinas: Autores Associados, 1995.

SOARES, Vanessa Burlon. **Choque de gestão ou choque de racionalidades O desempenho da administração pública em questão**. 2010, 139f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2010.

UNIVERSIDADE do Estado da Bahia. Regimento Interno. Salvador, 2012.

Desafios e discussões na gestão administrativa da Universidade do Estado da Bahia: Análises técnicas e pedagógicas[1]

Odílio da Silva Santos(Autor)[2]

José Tadeu Neris Mendes(Coautor)[3]

[1] O presente trabalho aborda um estudo realizado por um pesquisador da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) sobre a percepção dos técnicos universitários da Instituição de Ensino Superior - UNEB no âmbito de suas dimensões administrativa, técnica e acadêmica.

[2] Graduado em Letras com Habilitação em Língua Inglesa e Portuguesa (UNEB-2006). Especialista em Língua Inglesa – (FIJ-RIO 2007). Mestrando do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Aluno do curso de Especialização em Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) *campus* Salvador, membro do grupo de pesquisa Educação, Universidade e Região – Edureg. E-mail: diliosantos@hotmail.com.

[3] Discente do Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia; pós-graduado em Educação de Jovens e Adultos; graduado em Pedagogia com Habilitação em Gestão e Coordenação do Trabalho Escolar, é funcionário da Universidade do Estado da Bahia, lotado na Assessoria Técnica para Assuntos de Implantação e Reconhecimento de Cursos (ASTEP).