

**Jaqueline Fonseca Rodrigues
(Organizadora)**



**Gestão,
Avaliação
e Inovação
no Ensino
Superior**

Atena
Editora

Ano 2019

Jaqueline Fonseca Rodrigues
(Organizadora)

Gestão, Avaliação e Inovação no Ensino Superior

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Geraldo Alves
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
G393	Gestão, avaliação e inovação no ensino superior [recurso eletrônico] / Organizadora Jaqueline Fonseca Rodrigues. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: World Wide Web. Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-687-4 DOI 10.22533/at.ed.874190810 1. Engenharia de produção – Planejamento. 2. Universidades e faculdades – Administração. I. Rodrigues, Jaqueline Fonseca. CDD 378
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Antes de efetuar a apresentação do volume em questão, deve-se considerar que a reflexão sobre o processo de inovação no setor educacional envolve uma série de componentes que, da perspectiva da Engenharia de Produção, são sistematizados e possibilitam um considerável diferencial competitivo. A sedimentação deste processo no planejamento estratégico e na prospecção na área educativa depende da postura dos gestores e da equipe de profissionais, que devem promover a quebra de paradigmas e a constituição de um novo modelo em um cenário em constante mutação.

O primeiro volume, com 28 capítulos, é constituído com estudos contemporâneos relacionados aos processos de **Organização, Gestão e Avaliação**, além das áreas de **Capacitação Universitária, Deserção Acadêmica, Narrativas Digitais, e Metodologia Ativa** como processo de **Inovação na área da Educação**.

A inclusão da gestão da inovação nas instituições educacionais prevê a prospecção de algumas regras para a adequação do modelo de negócio, incentivado e balizado nos indicativos de proposição de valor, cadeia de suprimentos e nas características do cliente-alvo que garantem o sucesso de todo o processo. Além desses parâmetros de adequação, é necessário atingir um alto nível de envolvimento dos gestores e da equipe de docentes e técnicos para a implementação da inovação na organização.

Além disso, os estudos científicos sobre o desenvolvimento acadêmico envolvendo procedimentos **Inovadores no âmbito da Educação** mostram novos direcionamentos para os estudantes, quanto à sua formação e inserção no mercado de trabalho, além da contribuição acadêmica e científica.

Podemos notar que o Setor Educacional se encontra em processos de mudanças paradigmáticas, fomentadas tanto pelas exigências socioculturais de reconfiguração dos modos de produção do conhecimento científico e tecnológico quanto pelas demandas externas do mundo globalizado.

Diante dos contextos apresentados, o objetivo deste livro é a condensação de extraordinários estudos envolvendo desde a Educação Básica e de Ensino Superior até as novas Metodologias que vêm sendo aplicadas buscando novos modelos de inovação que de forma conjunta através de ferramentas que transformam a **Organização, Gestão, Avaliação e Inovação no Ensino Superior** um diferencial na formação de conhecimento.

A seleção efetuada inclui as mais diversas regiões do país e aborda tanto questões de regionalidade quanto fatores de desigualdade promovidas pelo setor educacional.

Deve-se destacar que os locais escolhidos para as pesquisas apresentadas, são os mais abrangentes, o que promove um olhar diferenciado na ótica da Transformação dos Segmentos direcionados à Educação, ampliando os conhecimentos acerca dos

temas abordados.

Finalmente, esta coletânea visa colaborar ilimitadamente com os estudos empresariais, sociais e científicos, referentes ao já destacado acima.

Não resta dúvidas que o leitor terá em mãos extraordinários referenciais para pesquisas, estudos e identificação de cenários produtivos através de autores de renome na área científica, que podem contribuir com o tema.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os **Agradecimentos da Organizadora** e da **Atena Editora**, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de **Inovação**.

Boa leitura!!!!

Jaqueline Fonseca Rodrigues

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A ESCRITA DOCENTE COMO ESTRATÉGIA PARA REFLEXÃO SOBRE A PRÁTICA EDUCATIVA	
<i>Patricia Pinto Wolffenbuttel</i> <i>Patricia Thoma Eltz</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908101	
CAPÍTULO 2	12
A INFLUÊNCIA DO TRABALHO NA SAÚDE DOCENTE NO BRASIL: UMA ANÁLISE DAS PRODUÇÕES PUBLICADAS SOBRE O TEMA NA ANPED	
<i>Alyson Fernandes de Oliveira</i> <i>Dalva Eterna Gonçalves Rosa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908102	
CAPÍTULO 3	24
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA COOPERACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES PARAGUAYAS A PARTIR DEL CONGRESO DE EDUCACIÓN SUPERIOR: REALIDAD Y DESAFÍOS, DEL AÑO 2015	
<i>José B. Villalba</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908103	
CAPÍTULO 4	37
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DA PROBLEMATIZAÇÃO NA DISCIPLINA DE DIVERSIDADE, CIDADANIA E DIREITOS	
<i>Jadir Gonçalves Rodrigues</i> <i>Elton Anderson dos S. Castro</i> <i>Sônia Bessa</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908104	
CAPÍTULO 5	49
AVALIAÇÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA E SUPERIOR: SEMELHANÇAS E DESAFIOS	
<i>Simone Beatriz Rech Pereira</i> <i>Vialana Ester Salatino</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908105	
CAPÍTULO 6	61
CONSÓRCIO DAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS GAÚCHAS: TECENDO REDES DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR	
<i>Joice Nunes Lanzarini</i> <i>Flávia Fernanda Costa</i> <i>Eduardes Teresinha Klafke</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908106	
CAPÍTULO 7	73
DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA À CAPACITAÇÃO NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA MULTICAMPI	
<i>Kleber Monteiro Pinto</i> <i>Carla Liane Nascimento dos Santos</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908107	

CAPÍTULO 8	86
DESERÇÃO ACADÊMICA EM ALUNOS PARA PROFESSOR DE MATEMÁTICA	
<i>Lina Fernanda Martin Vargas</i>	
<i>Ramiro Rodríguez Mendoza</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908108	
CAPÍTULO 9	94
ENGAGEMENT ACADÊMICO: PERSPECTIVAS E PROPOSIÇÕES TECNOLÓGICAS EM CURSO	
<i>Rosa Maria Rigo</i>	
<i>Maria Inês Côrte Vitória</i>	
<i>J. António Moreira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.8741908109	
CAPÍTULO 10	105
ENGAGEMENT NO ENSINO SUPERIOR: NARRATIVAS DISCENTES QUE CONTRIBUEM PARA A IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS	
<i>Carla Tatiana Moreira do Amaral Silveira</i>	
<i>Maria Inês Cortê Vitória</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081010	
CAPÍTULO 11	114
ENGAJAMENTO DOCENTE NA PERSPECTIVA DE UMA REDE DE PESQUISA COLABORATIVA UNIVERSIDADE-ESCOLA	
<i>Maria do Rozario Gomes da Mota Silva</i>	
<i>Cláudia Simone Almeida de Oliveira</i>	
<i>Sérgio Paulino Abranches</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081011	
CAPÍTULO 12	126
ENSINO EM ENFERMAGEM MEDIADO POR INTERFACES DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: PERCEPÇÕES DE PROFESSORES E ESTUDANTES	
<i>Cintia Bastos Ferreira</i>	
<i>Luís Paulo Leopoldo Mercado</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081012	
CAPÍTULO 13	139
ESCOLA DA TERRA: A FORMAÇÃO DOCENTE COMO ESPAÇO REFLEXIVO NA INTERDEPENDÊNCIA ENTRE EXTENSÃO, ENSINO E PESQUISA	
<i>Darli Collares</i>	
<i>Paulo Peixoto de Albuquerque</i>	
<i>Nina Rosa Ventimiglia Xavier</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081013	
CAPÍTULO 14	151
EXPERIÊNCIAS DE USUÁRIOS SURDOS A RESPEITO DA ACESSIBILIDADE E USABILIDADE DA PLATAFORMA ACESSÍVEL (PLACE) NA MODALIDADE EAD	
<i>Camila Guedes Guerra Goes</i>	
<i>Lucila Maria Costi Santarosa</i>	

Alvina Themis Silveira Lara

DOI 10.22533/at.ed.87419081014

CAPÍTULO 15 163

METODOLOGIA ATIVA

Ancila Dall'Onder Zat

DOI 10.22533/at.ed.87419081015

CAPÍTULO 16 172

METODOLOGIA DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Adelcio Machado dos Santos

DOI 10.22533/at.ed.87419081016

CAPÍTULO 17 181

NARRATIVAS DIGITAIS PARA UMA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA NO ENSINO SUPERIOR: QUAL A PERCEPÇÃO DOS ESTUDANTES?

Ernandes Rodrigues do Nascimento

Fábio Leandro Melo Ramos dos Anjos

Karla Karina Oliveira Menezes

Gregório Batista Lima de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.87419081017

CAPÍTULO 18 198

O ENSINO HÍBRIDO E A RECONFIGURAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE

Christian Guimarães Severo

DOI 10.22533/at.ed.87419081018

CAPÍTULO 19 208

O PROFESSOR INOVADOR: MITOS SOBRE A DOCÊNCIA CONTEMPORÂNEA

Laura Habckost Dalla Zen

Ana Lúcia Souza de Freitas

DOI 10.22533/at.ed.87419081019

CAPÍTULO 20 218

PEDAGOGIA UNIVERSITÁRIA: A PESQUISA EM SALA DE AULA COMO UMA PRÁTICA PEDAGÓGICA EMERGENTE PARA A QUALIDADE NO ENSINO SUPERIOR

Maria Janine Dalpiaz Reschke

DOI 10.22533/at.ed.87419081020

CAPÍTULO 21 230

PERCEPÇÃO DISCENTE ACERCA DA UTILIZAÇÃO DAS METODOLOGIAS ATIVAS PARA O ENSINO DE FISIOLOGIA EM CURSOS MÉDICOS

Luiz Fernando Quintanilha

DOI 10.22533/at.ed.87419081021

CAPÍTULO 22	239
PROGRAMA PEDAGÓGICO DE ENSINO-APRENDIZAGEM ENTRE DISCENTE E DOCENTE NA FASURGS	
<i>Chaiane Cássia Giacomoni Simor</i>	
<i>Janete Jacinta Lupatine Presser</i>	
<i>Morgana Gabriel Toson</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081022	
CAPÍTULO 23	250
REDES DE DESENVOLVIMENTO EM HABILIDADES ACADÊMICAS (REDHAC): POSSIBILIDADES DE PERTENCIMENTO E PROTAGONISMO ACADÊMICO	
<i>Ieda Lourdes Gomes de Assumpção</i>	
<i>Franciele da Silva Gastal</i>	
<i>Fabiane Perez</i>	
<i>Patricia Haertel Giusti</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081023	
CAPÍTULO 24	259
ROUNDS CLÍNICOS: EXPERIÊNCIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA	
<i>Claudia Capellari</i>	
<i>Mariele Cunha Ribeiro</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081024	
CAPÍTULO 25	266
TECNOLOGIA E SAÚDE: FORMANDO MÉDICOS HUMANOS	
<i>Ana Laura Schliemann</i>	
<i>Adriano Chiereghin</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081025	
CAPÍTULO 26	277
UNA ARQUITECTURA INTEGRADA DE TECNOLOGÍAS DIGITALES PARA LA EDUCACIÓN EN LÍNEA	
<i>Gerardo Quiroz Vieyra</i>	
<i>Luis Fernando Muñoz González</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081026	
CAPÍTULO 27	292
UNIVERSIDADE E PESSOAS COM DEFICIENCIA: CONSTRUINDO ESPAÇOS DE TRABALHO	
<i>Ana Laura Schliemann</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081027	
CAPÍTULO 28	303
USO DE FERRAMENTAS COMPUTACIONAIS PARA O AUXÍLIO DO ENSINO: O ESTUDO DE CASO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	
<i>Rafael de Azevedo Palhares</i>	
<i>Darly Dayanne da Silva dos Santos</i>	
<i>Natália Veloso Caldas de Vasconcelos</i>	
<i>Sarah Sunamyta da Silva Gouveia</i>	
DOI 10.22533/at.ed.87419081028	

SOBRE A ORGANIZADORA..... 315

ÍNDICE REMISSIVO 316

DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA À CAPACITAÇÃO NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA MULTICAMPI

Kleber Monteiro Pinto

Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Salvador – Bahia

Carla Liane Nascimento dos Santos

Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Salvador – Bahia

RESUMO: A gestão universitária é um campo científico difícil de ser delineado. Quando se trata da universidade pública *multicampi*, esse campo se torna ainda mais complexo. Como o desenvolvimento de pessoas, onde se situa a capacitação, está compreendido e se define em conformidade com o modelo de gestão da universidade, o objetivo central deste trabalho é compreender como o conceito de universidade implica na sua experiência com a gestão e impacta na concepção dos processos formativos compreendidos como capacitação. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura e considerada a experiência de gestão dos autores em uma instituição de educação superior pública *multicampi* e multiterritorial. Desse modo, pretende-se contribuir com a elaboração de planos e programas de capacitação mais aderentes às características dessa instituição social comprometida com a produção, difusão, socialização do conhecimento e sua aplicação nas diversas áreas do saber, contribuindo para a formação integral do ser e o desenvolvimento

da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE:

Universidade;
Multicampia; Gestão universitária; Capacitação.

FROM THE UNIVERSITY MANAGEMENT TO TRAINING WITHIN THE CONTEXT OF THE MULTICAMPI PUBLIC UNIVERSITY

ABSTRACT: The university management is a difficult scientific field to be outlined. When it deals with the multicampi public university, this field becomes even more complex. As the development of people, where the training is located, is understood and defined in accordance with the management model of the university, the central objective of this work is to understand how the concept of university implies in their experience with management and impacts on the design of the training processes understood as training. Therefore, a review of the literature was carried out and the authors' management experience was considered in a multicampi and multiterritorial public higher education institution. This way, it is intended to contribute with the elaboration of plans and training programs more adherent to the characteristics of this social institution committed to the production, diffusion, socialization of knowledge and its application in the various areas of knowledge, contributing to the integral formation of human being and the development of society.

KEYWORDS:

University; Multicampia;

1 | INTRODUÇÃO

A universidade é uma instituição social inseparável da democracia e democratização do saber, contrapondo-se à definição de universidade pública como uma organização social, por ter esta uma excessiva instrumentalidade regida por ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Contudo, não se pode desconsiderar a existência necessária de processos e procedimentos administrativos que a caracterizam também como organização, para além de uma estrita concepção mecanicista, pois “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes” (MORGAN, 1996, p.17).

Compreender a gestão implica em compreender qual a imagem da organização, no caso, da universidade, considerando sua natureza, finalidade, valores. E quanto mais complexa for a universidade, a exemplo das universidades públicas *multicampi*, em sua estrutura, extensão territorial, diversidade cultural, maior é a necessidade de desempenhar bem as atividades meio, como planejar processos e procedimentos, de maneira a viabilizar e assegurar as condições para cumprimento das suas finalidades sociais. Nessa perspectiva, a capacitação exerce um importante papel, na medida em que contribui para a formação e desenvolvimento de pessoas em face de suas atribuições e desafios nos âmbitos pessoal, profissional e institucional.

Sendo assim, pensar a capacitação no contexto da universidade pública *multicampi* envolve compreender a gestão universitária, o que, por sua vez, implica em compreender a universidade. Por esses motivos, cumpre o esforço por delinear conceitos sobre universidade, gestão universitária, *multicampia* e capacitação, de modo que se entrelacem e permitam compor as perspectivas centrais para a elaboração de planos e programas de capacitação aderentes à configuração *multicampi*.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de abordar de forma mais específica a gestão universitária, cabe o esforço por compreender e definir um conceito possível de universidade para situar o nosso horizonte de análise. Embora não seja uma tarefa fácil, pois implica em uma multiplicidade de sentidos e significados, seja em sua perspectiva ampla de universalidade do saber, com a busca de progresso na ciência, da formação para o trabalho e do desenvolvimento social; ou considerada a partir dos diferentes modelos clássicos, como os originados por meio das concepções de Humboldt e da fase napoleônica do pós Revolução Francesa; ou no âmbito de suas especificidades normativas que a classificam de forma singular entre as instituições de ensino superior.

Para Fialho (2005), não existe um conceito único e universalmente válido de

universidade, nem suas funções são as mesmas em tempos e espaços diferentes. Já para Charle e Verger (1996), a procura de definição é impossível de ser encontrada quando imobilizada pela tautologia e o anacronismo, mas é possível quando substituída por uma abordagem diacrônica ou até mesmo descontínua, ancorada nas articulações com a história.

Do lugar da universalidade do saber e no esteio da reforma que Humboldt introduziu em Berlim, durante o ano de 1809, de uma universidade laica com a independência cultural e científica, na liberdade de pesquisar, de aprender e de ensinar, Morin (2015) a define como uma instituição transecular conservadora, regeneradora, geradora. É conservadora no sentido vital e não estéril, uma vez que preserva e salvaguarda a cultura em face das forças de desintegração cultural em atividade, mas sem o dogmatismo que afasta e condena os avanços da ciência. É regeneradora justamente por se distanciar da rigidez e se tornar um espaço de problematização. E é geradora por conta de sua capacidade de produzir conhecimento, de modo a enriquecer o patrimônio cultural e fomentar a criticidade e a autonomia intelectual.

Com base nessa compreensão, estabelece-se a relação de complementariedade e antagonismo entre adaptar a universidade à sociedade e adaptar a sociedade à universidade, em uma circularidade que deve ser produtiva e que expressa a sua paradoxal dupla função: “adaptar-se à modernidade científica e integrá-la; responder às necessidades fundamentais de formação, mas também, e sobretudo, fornecer um ensino metaprofissional, metatécnico, isto é, uma cultura” (MORIN, 2015, p.82). Mesmo que em parte se considere a universidade como filha de seu tempo e, assim, refletida no modo de produção, na cultura de cada época, seja em sua expressão de um modelo confessional, de predomínio religioso durante a Idade Média, ou quando centrada na busca por especialização e profissionalização, para atendimento das necessidades em conformidade com a nova ordem social após a Revolução Francesa, a universidade preserva a sua vocação, já manifestada, por exemplo, na dedicatória: “À mente viva”, inscrita no frontispício da Universidade de Heidelberg, fundada no ano de 1386.

Considerando esse aspecto conceitual de uma abordagem descontínua, abrem-se as portas para a entrada do pensamento complexo, que segundo Morin (2011) apresenta três causalidades, encontradas em todos os níveis das organizações complexas. Adaptando para a universidade, a primeira causalidade (linear) está na produção do conhecimento que dela sai e, em seguida, entra no universo de consumo, com sua difusão, socialização e aplicação nas diversas áreas do saber. A segunda causalidade (circular ou retroativa) refere-se à regulação por meio das necessidades sociais, da força de trabalho e da capacidade interna. Na terceira causalidade (recursiva), os produtos são necessários ao processo que os produz. Ao produzir conhecimento, a universidade se autoproduz “e, se as coisas não vão bem, autodesenvolve-se enquanto desenvolve sua produção” (MORIN, 2011, p.86).

2.1 A Gestão Universitária

Se a complexidade servir de fundamento epistemológico para compreender a universidade, a gestão universitária precisa estar referenciada nessa base de conhecimento para que não corra o risco de se tornar uma adaptação frustrada de modelos teóricos da administração reproduzidos como casos de sucesso organizacional. Por essa razão, o professor americano J. Patrick Murphy expressa, em tom de descontentamento, a dificuldade maior de se gerir uma universidade como uma empresa e, assim, alcançar o que ele chama de prosperidade do ensino superior (SCHLICKMANN e MELO, 2011).

Essa suposta dificuldade de colocar em prática um modelo de sucesso, justamente por ser considerada como uma dificuldade, resulta na depreciação das peculiaridades da esfera acadêmica, vistas como males e não como tendências para se pensar a gestão. Schlickmann e Melo (2011) tentaram delinear o histórico da discussão sobre a administração universitária na produção acadêmica, mas identificaram a escassez de trabalhos de pesquisa reconhecidos como marco teórico nessa área de estudos. E mesmo com o levantamento histórico e análise dos trabalhos escolhidos, que se iniciam com o caderno nº 08 da Associação Internacional de Universidades, publicado em 1967, e vão até o texto “Administração do Ensino Superior numa Nova Era: os Rápidos e os Mortos”, não foi possível identificar um conceito ou modelo próprio para a gestão da universidade, pois conclui-se que a Administração Universitária constitui um campo difícil de ser delineado.

O fato de considerar essa complexidade e a difícil tarefa de gerir a universidade não nos remete a um caos interminável e a ausência de alternativas. Porém, demarca um território movediço que se autoproduz na tessitura da produção de conhecimento para atender à necessidade de compreensão de fenômenos da história do homem, da sociedade, da natureza, em seus aspectos estruturais, tecnológicos, produtivos. Não basta, pois, fazer simples escolhas de modelos de gestão e adaptá-los ao contexto acadêmico. É certo que existem aspectos específicos que demandam bom desempenho administrativo, seja na dimensão orçamentária, na infraestrutura física, na gestão de pessoas, e impliquem em planejar, executar, avaliar e monitorar ou controlar. Mas a gestão não pode estar desconectada da condição complexa do ambiente acadêmico universitário, ainda que esteja ancorada em um contexto histórico com seu modo de produção característico e que constitui a base para a construção de seus modelos.

A propósito, a escolha por se utilizar a palavra gestão em lugar de administração não é tão simples quanto possa parecer. Para além da sinonímia comumente afirmada, há algumas diferenças que nos remetem a escolhas significativas, por representar, conforme Heloísa Lück (2016, p.47): “uma mudança de concepção de realidade e de significado de ações, mediante uma postura e atuação diferentes”. A expressão “gestão educacional” é utilizada para designar uma ordem diferenciada de relações

mais horizontais e abertas à participação, cujo foco é a interatividade social a partir da democratização das organizações, que funcionam como organismos vivos e dinâmicos. Para Lück (2016), a administração refere-se a um processo racional, linear e fragmentado, onde as relações estão mais verticalizadas e as pessoas e recursos estão mais situados em uma predominante lógica mecanicista e utilitarista. A gestão educacional, contudo, supera mas não elimina a administração, compreendida como parte do trabalho de gerenciamento, como o controle de recursos, de tempo e apoio logístico. A diferença é que a administração, com base nesse recorte conceitual, passa a ser uma dimensão da gestão, que orienta a ação administrativa a partir de seu enfoque e princípios.

A transformação descrita com o uso da palavra gestão implica em mudança de paradigma e uma renovada forma de atuar, o que deve nos trazer sérias implicações para a expressão “gestão universitária”. É a mais pertinente quando se tem em vista a epistemologia da complexidade. Assim, a universidade terá as suas atividades meio integradas, entrelaçadas como elementos de um mesmo tecido, às atividades fim, e funcionando como um sistema aberto que se autoproduz e se renova por meio de sua própria produção. O emprego da palavra “gestão” implica em ações orientadas por princípios democráticos e caracterizadas por reconhecer a importância da participação, conforme os seis aspectos gerais apresentados por Lück (2016), enquanto características conceituais. Com esse viés, a gestão distancia-se do risco de ser como uma doença social, “reinscrevendo-se em uma preocupação antropológica: uma gestão humana dos recursos, mais que uma gestão dos recursos humanos” (GAULEJAC, 2007, p.145).

Reduzir essa singularidade a um sistema monolítico é seguir em um movimento contrário à busca de conhecimento que conduz a visões alternativas de mundo, enquanto atividade essencial à universidade. E isso se deve, conforme Fialho (2005), ao fato de que “a busca de conhecimento precisa de sistemas dotados de fissuras e falhas, o que seria inadmissível em outras instituições”. É o que permite a criticidade, inclusive nos espaços acadêmicos onde se encontram as instâncias decisórias e nas práticas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação. Portanto, qualquer modelo adotado está suscetível a essa condição peculiar e demais especificidades. Conforme Scaglione e Nitz (2013), as universidades são como rede de relações ou malha de processos, em que o sentido pedagógico de faz presente em todas as atividades e atribui a todo trabalho executado uma dimensão formativa, que as diferencia de modelos que remetem à ideia de indústria.

Tal compreensão é ainda mais aderente à universidade pública, o que se expressa nos dispositivos legais que regem a sua existência, como é o caso das universidades públicas na experiência brasileira. Embora a sua criação seja tardia e tenha decorrido de um processo de aglomeração de escolas de ensino superior isoladas, cujo marco é a edição do Decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931 – Estatuto das Universidades Brasileiras – e, posteriormente, a Reforma Universitária por meio

da Lei nº 5.540 de 1968, há um movimento de superação de modelos fragmentados para o orgânico. Dessa forma, a definição na Lei de Bases e Diretrizes da Educação – LDB está delineada de modo convergente com a perspectiva da complexidade, conforme seu art. 52. E reconhece, de acordo com o art. 56, a obediência ao princípio da gestão democrática e a existência assegurada de órgão colegiados deliberativos.

O desenvolvimento de pessoas nesse contexto acadêmico deve estar alinhado às características da instituição. Para alguns autores que abordam a gestão de pessoas com um viés próprio, como Demo (2008), Chiavenato (2016) e Senge (2006), o desenvolvimento organizacional envolve aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, que, e por sua vez, decorre de formação continuada. Logo, esse processo formativo de pessoas se referencia na razão de ser, de existir da organização ou, no presente caso, da universidade. Em se tratando da universidade pública, é preciso levar em consideração seus predominantes propósitos socioculturais e econômicos, a exemplo da democratização de acesso e associação da função cognitiva com a formativa integral do profissional social (SCAGLIONE e NITZ, 2013). Assim, diferenciam-se a gestão e as consequentes estratégias de desenvolvimento de pessoas na universidade pública.

2.2 A Universidade Multicampi

Antes de seguir com essa abordagem, cabe abrir mais um espaço para incluir o fenômeno da multicampia, e, desse modo, compreender como o desenvolvimento de pessoas pode ganhar novos contornos ou ter realçado os já existentes. O objetivo é apenas de apresentar como melhor se define, com suas características próprias, a instituição universitária *multicampi* na experiência brasileira, e não fazer um histórico dessa modalidade institucional. Com esse foco, é importante insistir que a multicampia não se caracteriza simplesmente por reunir muitas unidades de ensino superior espalhadas por um território. A sua configuração comporta uma dimensão multiangular. Do ponto de vista acadêmico, é o *locus* de produção intelectual, com suas atividades fim. Quanto ao âmbito espacial, refere-se à condição de unidade de assentamento de uma estrutura universitária capilarizada, que vai além dos grandes centros urbanos, num contexto de convivência com realidades regionais bastante diferenciadas. No âmbito organizacional, a especificidade está relacionada à dimensão espacial e funcional, tanto pela desconcentração organizacional quanto pela dispersão física. É fundamental compreender que a “organização universitária *multicampi* planta, concretamente, no espaço físico-geográfico, no território, unidades encarregadas do cumprimento das finalidades estatutárias” (FIALHO, 2005, p.67).

Assim, a sua gestão contempla um todo orgânico e, ao mesmo tempo, cada parte com suas idiosincrasias, que, isoladamente, não a representam. Daí, a dificuldade quanto às intervenções de políticas de governo que desconsideram essa complexidade e tentam impor uma uniformidade de normas, critérios, indicadores, procedimentos administrativos, sem levar em consideração as particularidades de

cada *campus* em seus espaços geográficos, econômicos, culturais, *modus operandi* e suas relações com o todo da gestão universitária. “A não observância regional das instituições universitárias ou da pluralidade das suas formas organizacionais produz implicações sobre o próprio desempenho da universidade” (FIALHO, 2005, p.60). Daí deriva a possível existência de forças *instituintes*, que visam, objetivamente, introduzir novas formas de gestão, novos procedimentos acadêmicos ou administrativos, novos valores, novas prioridades (FIALHO, 2005).

Abordar a capacitação no contexto da universidade pública *multicampi*, tendo em vista a caracterização da universidade e os aspectos complexos da multicampia, oportuniza outro olhar ou o desenvolvimento de um modelo de gestão por meio de um viés específico. Permite traçar linhas próprias para a concepção, planejamento e prática do desenvolvimento de pessoas por meio da capacitação, considerando as competências técnicas e comportamentais pertinentes à universidade *multicampi*. No entanto, definir quais e como são identificadas as competências, bem como as ações de capacitação que visam o seu desenvolvimento, são questões que dizem respeito às especificidades de cada organização ou instituição em sua finalidade, objetivos, visão e valores.

2.3 A Capacitação no Contexto da Multicampia

Em algumas das poucas produções publicadas que abordam aspectos da dimensão administrativa das IES, especialmente a gestão de pessoas, onde se situa a capacitação, as peculiaridades da universidade não estão delineadas, considerando as referências deste trabalho e o curso de compreensões traçadas. Um exemplo é o texto de Sônia Simões Colombo (2011) sobre liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior, no qual identifica o capital humano como garantia do sucesso, longevidade e competitividade de uma IES: “Cada vez mais, constata-se que o capital humano, junto aos processos organizacionais, é o principal responsável na fidelização e na captação dos clientes” (COLOMBO, 2011, p.130).

Em uma mesma perspectiva, cabe destacar outra afirmação em um texto sobre gestão do capital humano nas instituições de ensino superior: “Pensar na IES hoje e no futuro significa entender que obter excelência empresarial deve ser um trabalho realizado com e por meio de pessoas” (GOLDCHLEGER; IVOGLO; COLOMBO, 2013). Os dois textos estão norteados por critérios como competitividade e excelência empresarial, sendo que a ênfase nas pessoas refere-se ao diferencial competitivo para a longevidade e atualização das IES. No entanto, essa é uma abordagem mais pertinente ao campo empresarial, no qual se incluem as IES de iniciativa privada, e não a universidade, especialmente a universidade pública, e muito menos a *multicampi*.

O uso da expressão “capital humano” indica a marca de referenciais teóricos mais direcionados para fundamentar a atuação orientada para o desenvolvimento das pessoas nas organizações, a partir de duas perspectivas articuladas: melhor capacitação do trabalhador como fator de aumento da produtividade e recompensa

pessoal com melhor remuneração decorrente do investimento e esforço empregados em sua qualificação profissional (DEMO, 2008). Com base nessa teoria do capital humano, quanto mais o trabalhador investir na autoformação, tanto mais valor de mercado terá (DEMO, 2008). Ao considerar o dinamismo do conhecimento, bem como a necessidade de inovação e criatividade, Chiavenato (2016) assevera que o segredo das organizações bem-sucedidas está em treinar, preparar e desenvolver os funcionários, de modo a saber consolidar e reciclar conhecimentos, sobretudo para que se mantenham eficazes e competitivas. De forma similar, Colombo (2011) aponta as competências do capital humano como principal responsável pela fidelização e captação de clientes, o que delimita a abordagem à realidade das IES de natureza privada com sua dinâmica regulada pelo mercado.

Importa, de fato, atribuir valor ao desenvolvimento de pessoas, tendo em vista os processos formativos por meio de ações de capacitação, o que é fundamental para a sustentação da estrutura universitária e a realização de sua missão. Mas é preciso ter em vista os mais variados aspectos da gestão, cujas referências remetem para importantes características que se complementam e entrelaçam, como a democratização e participação, para que a formação de pessoas que compõem e constituem a universidade seja também metaprofissional, metatécnico. Ao entender qual a razão de ser da capacitação nesse contexto, qual a sua finalidade, quais os princípios norteadores para o desenvolvimento de pessoas no âmbito da gestão universitária, abre-se mais um espaço, dessa vez para delinear o conceito de capacitação.

Se remontada à sua etimologia, segundo o dicionário da língua portuguesa (HOUAISS, 2001), a palavra capacitar significa o ato de tornar apto ou habilitado para. É uma palavra empregada para referir-se à educação para o trabalho, cujo uso significa tornar sujeitos habilitados para o exercício profissional. Por essa abrangência, o seu campo semântico se confunde com outros termos, como treinamento, desenvolvimento de pessoas, aperfeiçoamento, qualificação, formação profissionalizante.

Os Planos de Capacitação das universidades federais brasileiras fundamentam-se na legislação para a escolha de definição, por meio do Decreto Federal nº 5.825/2016, que define capacitação como processo permanente e deliberado de aprendizagem. Esse processo utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Com base nesse referencial, a capacitação é compreendida de forma ampla, como processo de educação permanente que se utiliza de ações de educação formal (qualificação) e não-formal (aperfeiçoamento). Como o conceito de educação formal está presente no texto do Decreto, compete situar a definição de educação não-formal, na qual a definição de aperfeiçoamento está abarcada. De acordo com Trilla (2008, p.33), a educação não-formal corresponde a toda atividade organizada, sistemática, educativa, realizada fora do marco do sistema oficial, para facilitar determinados tipos

de aprendizagem a subgrupos específicos da população. Sendo assim, é preciso considerar os âmbitos da educação não-formal, onde são realizados programas de aperfeiçoamento e formação para o desempenho no exercício profissional.

Embora o conceito da citada legislação já traga consigo, de forma implícita, um modelo de gestão, a gestão de desempenho por competências, as definições atribuem amplitude à capacitação e, por isso, dão margem a um horizonte formativo de ensino aprendizagem que vai além do treinamento para tornar pessoas aptas a execução de tarefas.

Esses conceitos se diferenciam de outras referências, especialmente marcadas pelo enfoque empresarial, que utilizam a educação profissional como expressão mais ampla acerca do preparo do homem para o mercado de trabalho, seja por meio de espaços institucionalizados ou não, ou com outras palavras, por meio da educação formal ou não-formal. Esses aspectos, pertinentes à educação profissional, compreendem três etapas interdependentes, mas distintas: a formação profissional, com objetivos amplos e mediatos de qualificar a pessoa para o exercício de uma profissão; o desenvolvimento profissional, que visa desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional; e o treinamento, “que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para execução de tarefa específica em determinada organização” (CHIAVENATO, 2016, p.39). É nesse último aspecto que a capacitação costuma estar situada.

Em boa parte da literatura pesquisada, faz-se uso da expressão Treinamento e Desenvolvimento em lugar de capacitação. Em uma breve contextualização, “a expressão treinamento e desenvolvimento surgiu dentro do cenário empresarial norteamericano, no contexto da criação da American Society for Training and Development (ASTD)” (BORGES-ANDRADE e ABBAD 2006, p.138). A palavra “desenvolvimento” só começou a ser utilizada a partir do final da década de 1970, referindo-se à promoção de aprendizagem para os trabalhadores, de modo a superar a noção de treinamento. O uso conjugado dessas duas palavras define a nomenclatura mais recorrente ou utilizada pela literatura da área de administração: T&D. Com o acréscimo de uma outra palavra, “educação”, o conceito ficou mais amplo e, por outro lado, mais impreciso: treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E (BORGES-ANDRADE e ABBAD, 2006).

As diferentes denominações têm relação com o processo complexo de mudanças na configuração de sistemas produtivos, que vai da fragmentação e rotinização do trabalho ao novo paradigma da especialização flexível, a exigir o preparo do trabalhador para enfrentar situações imprevistas e realizar tarefas cada vez mais complexas. De um modo geral, a preocupação com essas denominações, a partir da ação administrativa dos recursos humanos, se relaciona à perspectiva de competitividade e longevidade no cenário de disputa por mercado. No contexto marcado pela instabilidade, com situações imprevistas e complexas, a capacitação pode ser conceituada para além do conceito de treinamento e desenvolvimento,

como ato de tornar capaz de “estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade” (PACHECO et al, 2009, p.22).

No contexto da multicampia, a capacitação deve ter como pressuposto e paradigma a complexidade desse sistema universitário ainda mais dotado de fissuras e falhas para atender à necessidade de produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber, por meio de suas ações de ensino, pesquisa e extensão. Cabe ressaltar, portanto, que o conceito de capacitação que se encontra no texto da legislação, do Decreto Federal nº 5.825/2016, está mais condizente com a universidade pública *multicampi*. A sua amplitude conceitual, que deve orientar a elaboração de planos e programas de formação, abarca os processos formais e não-formais e tem em vista as pessoas que atuam nas instituições públicas de educação, de modo articulado com suas finalidades sociais.

3 | MÉTODO E RESULTADOS

A busca de referências decorre da experiência dos autores deste trabalho com a pesquisa sobre capacitação na gestão da Universidade do Estado da Bahia, uma universidade pública *multicampi* e multiterritorial. Criada em 1983 e reconhecida por meio de portaria ministerial em 1995, está presente, com seus atuais 29 Departamentos, em 24 municípios do estado da Bahia, situados em 14 regiões econômicas e 18 dos 27 Territórios de Identidade do estado (PE UNEB, 2013), o que a coloca como uma Instituição de destaque em áreas de conhecimento voltadas para o desenvolvimento regionalizado, com sua capilaridade no território do Estado da Bahia. O esforço por compreender as relações conceituais entre multicampia, gestão universitária e capacitação, tem resultado no levantamento de publicações relacionadas.

No presente trabalho, foi definida a documentação indireta por meio da pesquisa bibliográfica, que é o levantamento da bibliografia já publicada sobre o assunto de interesse. Desse modo, a pesquisa bibliográfica buscou identificar publicações da área de gestão universitária, universidade *multicampi* e capacitação que abordassem conceitos e práticas realizadas em outras instituições de ensino superior, com o objetivo de fazer um levantamento e analisar as especificidades pretendidas para nortear o planejamento das ações de capacitação, cujo fundamento epistemológico é definidor de todo processo.

Para uma análise da capacitação em publicações acadêmicas, com as definições e referências utilizadas, bem como sua recorrência em contextos de gestão pública e privada, foi realizada uma busca avançada no Portal de Periódicos CAPES/MEC. O termo de busca definido foi a palavra “capacitação” no título e a palavra “gestão” para todos os campos, englobando título, assunto e resumo. Desse modo, os resultados encontrados se referem à capacitação ou proposta de formação de pessoas em organizações e instituições. Para obter um recorte atual de publicações qualificadas,

a busca no Portal da CAPES teve os seguintes filtros: apenas artigos, publicados nos últimos 5 anos, em língua portuguesa e revisados por pares.

Com a pesquisa feita no Portal da CAPES, foram obtidos 21 artigos, sendo que 7 se referem especificamente à gestão pública. Desse total, apenas 3 apresentam definições com referências específicas sobre capacitação, mas com a prevalência da expressão “treinamento e desenvolvimento”. Desses 3 artigos, 2 fundamentam a capacitação com base em um referencial teórico praticamente igual e um pouco mais especializado.

As publicações realizadas acerca da capacitação no contexto das universidades públicas *multicampi*, considerando a abordagem centrada na pertinência de modelos de gestão que caracterizam e definem o desenvolvimento de pessoas a essa configuração universitária específica, são inexistentes, de modo que as possibilidades encontradas de construção de referencial teórico estão na composição e análise de publicações sobre cada uma das categorias teóricas definidas.

Definir a capacitação como processo formativo que esteja em conformidade com as características da universidade pública *multicampi*, e a partir daí a elaboração de planos e programas, requer um entrelaçamento de conceitos que seja capaz de ancorar o modelo de gestão universitária aos processos de desenvolvimento de pessoas no contexto histórico e nas especificidades territoriais de cada *locus* de produção das universidades públicas *multicampi*.

Ao situar e dar coerência às definições, o planejamento da capacitação para elaboração de planos e programas pode atender às demandas de formação cidadã e de educação integral das pessoas, inclusive quando implicadas em funções e atribuições administrativas, considerando as especificidades da gestão universitária *multicampi*, na qual cada território onde está assentada tem as suas particularidades, com os respectivos impactos na cultura e desenvolvimento regional, e se relaciona de forma sistêmica com o todo, formando um só organismo. Portanto, não basta adaptar e implantar um modelo de desenvolvimento de pessoas para capacitação a partir de experiências bem sucedidas em outras instituições ou organizações com outras características, sob pena de desnaturar os seus próprios propósitos na formação ofertada às pessoas que constituem a sua estrutura organizacional e integram a sua área meio.

4 | CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

No atual contexto histórico, o modo de organização e produção da sociedade demanda mais humanização, buscando agregar valores que contribuam para o desenvolvimento do potencial humano no processo permanente de educação, que não se resuma a “adaptar as habilidades humanas ao ritmo acelerado da mudança mundial, mas a tornar esse mundo em rápida mudança mais hospitaleiro para a humanidade” (BAUMAN, 2009, p.163). O objetivo mais decisivo da capacitação está

na reconstrução do espaço público, “hoje em dia cada vez mais deserto, onde homens e mulheres possam engajar-se numa tradução contínua dos interesses individuais e comuns, privados e comunais, direitos e deveres” (BAUMAN, 2009, p.162).

Para Frigotto (2011), a formação e capacitação do servidor público deve ser um tema debatido dentro de uma perspectiva crítica, construtora de sujeitos autônomos, solidários e protagonistas. E considera fundamental a presença de alguns pressupostos para o debate: a capacitação é prática social mediadora historicamente produzida; a natureza do modo social de produção da existência nas sociedades capitalistas; o Estado tende a articular, justificar e reproduzir a ordem capitalista. Com base nesses pressupostos, afirma que as concepções e metodologias da capacitação são objeto de uma permanente disputa.

Assim, capacitar compreende os processos deliberados de aprendizagem na gestão universitária, cujo desafio corresponde a essa necessidade mais ampla com foco no desenvolvimento humanizado, de modo a possibilitar o alcance alinhado de propósitos pessoais e institucionais, constituindo-se em instrumento de transformação social. As universidades públicas, especialmente aquelas caracterizadas pela complexidade da multicampia, em sua diversidade e extensão territorial, são ainda mais sensíveis a essa forma de atuação da gestão no processo contínuo de formação de pessoas, considerando sua missão e objetivos centrados na produção de conhecimento, democratização do saber e desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Vida Líquida**. 2.ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora Zahar, 2009.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva e MOURÃO, Luciana (Org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2006.

CHARLE, Christophe e VERGER, Jacques. **História das Universidades**. São Paulo, SP: Editora UNESP, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 8.ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre, RS: Artmed Editora, 2011.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIALHO, Nadia H. **Universidade Multicampi**. Brasília, DF: Editora Autores Associados LTDA, 2005.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Política de Capacitação do Servidor Público: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal**. Disponível em: http://redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1367266226_20110526_GaudencioFrigotto%20Artigo1.pdf. 2011.

GOLDCHLEGER, Lizika Pitpar; IVOGLO, Milana e COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior**. In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Gestão**

Universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 12.ed. 1ª Reimpressão. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 1.ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem-Feita.** 22.ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2015.

_____. **Introdução ao Pensamento Complexo.** Porto Alegre, RS: Editora Sulina, 2011.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SCAGLIONE, Vera Lúcia Telles e NITZ, Marcello. **A avaliação da educação superior e a gestão universitária.** In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre, RS: Penso, 2013.

SCHLICKMANN, Raphael e MELO, Pedro Antônio de. **Administração Universitária: em busca de uma epistemologia.** Campinas, SP: Revista da Avaliação da Educação Superior, 2012, vol. 17, n.1, p.155-178.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

TRILLA, Jaume. **A educação não-formal.** In: ARANTES, Valéria Amorim (Org). **Educação formal e não-formal.** São Paulo, SP: Summus Editorial, 2008.

SOBRE A ORGANIZADORA

Jaqueline Fonseca Rodrigues – Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPGE/UTFPR; Especialista em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, PPGE/UTFPR; Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Ponta Grossa, UEPG; Professora Universitária em Cursos de Graduação e Pós-Graduação, atuando na área há 15 anos; Professora Formadora de Cursos de Administração e Gestão Pública na Graduação e Pós-Graduação na modalidade EAD; Professora-autora do livro “Planejamento e Gestão Estratégica” - IFPR - e-tec – 2013 e do livro “Gestão de Cadeias de Valor (SCM)” - IFPR - e-tec – 2017; Organizadora dos Livros: “Elementos da Economia – vol. 1 - (2018)”; “Conhecimento na Regulação no Brasil – (2019)” e “Elementos da Economia – vol. 2 - (2019)” – “Inovação, Gestão e Sustentabilidade – vol. 1 e vol. 2 – (2019)” pela ATENA EDITORA e Perita Judicial na Justiça Estadual na cidade de Ponta Grossa – Pr.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acessibilidade 68, 151, 152, 153, 154, 157, 161, 162, 256, 295, 297, 298

Avaliação da aprendizagem 49, 58, 59, 68, 133, 138, 173, 176, 248

C

Capacitação 73, 74, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 134, 135, 153, 179, 198, 202, 203, 204, 206, 235, 301, 305

Classes multisseriadas 139, 140, 146, 148

COMUNG 61, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71

Concepções avaliativas 49

Concorrência 86

D

Democracia 47, 49, 74

Desafios 2, 37, 39, 47, 49, 51, 52, 60, 67, 74, 84, 95, 97, 101, 105, 108, 109, 111, 112, 125, 136, 165, 183, 186, 195, 199, 214, 216, 223, 228, 229, 230, 240, 248, 249, 251, 256, 257, 294, 295, 297, 301, 302

Deserção acadêmica 86

Docência no ensino superior 62, 70

Docência universitária 61, 62, 70

E

Educação 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 112, 114, 116, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 145, 147, 149, 151, 152, 153, 162, 163, 164, 165, 166, 170, 171, 172, 173, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 184, 185, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 227, 228, 229, 230, 235, 236, 240, 248, 252, 257, 264, 269, 271, 276, 295, 296, 298, 299, 301, 302

Educação básica 1, 2, 3, 7, 9, 22, 37, 38, 39, 47, 49, 50, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 86, 87, 90, 91, 93, 114, 116, 120, 121, 124

Educação em enfermagem 126, 130, 131

Educação superior 18, 39, 47, 49, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 70, 71, 72, 73, 85, 89, 94, 96, 100, 112, 172, 173, 175, 176, 178, 179, 199, 218, 221, 230, 269, 276

Engajamento acadêmico 96, 109, 112

Engajamento docente 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 125

Engajamento em rede 114, 115, 116, 117, 118, 120, 125

Engajamento estudantil 105, 107, 111, 112, 116, 117

Ensino aprendizagem 38, 47, 81, 162, 247

Ensino em saúde 126, 130

Envolvimento 7, 38, 102, 105, 106, 108, 109, 117, 119, 124, 163, 165, 166, 167, 170, 200, 245, 262, 263

Escrita narrativa 1, 3, 9

F

Formação continuada 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 62, 67, 78, 139, 140, 141, 142, 201, 205, 242, 251
Formação em rede 61, 62, 65

G

Gestão universitária 73, 74, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 85

I

Inovação pedagógica 139

Inserção acadêmica 139

Interlocução docente 139

M

Metodologia 5, 7, 22, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 70, 90, 91, 94, 99, 114, 118, 120, 124, 126, 153, 163, 164, 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 190, 191, 192, 193, 195, 196, 202, 224, 228, 233, 239, 246, 249, 253, 259, 263, 268, 269, 301, 308, 314

Metodologia da problematização 37, 38, 40, 41, 43, 46, 47

Multicampia 73, 74, 78, 79, 82, 84

P

Participação 14, 37, 38, 40, 41, 46, 64, 68, 69, 70, 77, 80, 100, 102, 105, 108, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 132, 133, 145, 146, 148, 154, 161, 165, 168, 189, 193, 214, 218, 227, 255, 273, 275, 293, 294, 295, 298, 311

Pedagogia 9, 11, 37, 38, 39, 42, 43, 47, 53, 60, 68, 69, 91, 100, 103, 104, 136, 141, 143, 149, 150, 164, 165, 171, 195, 196, 206, 212, 218, 229, 250, 251, 301

Planejamento 5, 8, 9, 43, 54, 55, 67, 68, 74, 77, 79, 82, 83, 86, 121, 135, 139, 142, 145, 148, 168, 175, 183, 194, 195, 212, 221, 239, 244, 259, 260, 261, 273, 292, 314

Plataforma acessível 151, 155, 156, 158, 162

Possibilidades 5, 6, 11, 56, 58, 83, 86, 95, 97, 98, 101, 102, 105, 109, 111, 112, 135, 137, 165, 166, 170, 179, 183, 188, 198, 199, 202, 216, 248, 250, 276

Prática educativa 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 99, 171, 222, 228, 229

Prática pedagógica 3, 4, 9, 11, 47, 116, 163, 202, 218, 222, 228, 253

Projeto 2, 5, 38, 40, 46, 63, 65, 70, 91, 92, 93, 108, 114, 115, 116, 118, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 139, 141, 142, 148, 157, 163, 166, 167, 168, 170, 200, 202, 203, 213, 218, 220, 223, 224, 226, 228, 231, 232, 249, 250, 252, 255, 256, 257, 258, 266, 269, 270, 271, 275, 293, 297

R

Recursos econômicos 86

Rede de pesquisa 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125

Reflexão 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 38, 44, 52, 137, 139, 142, 145, 146, 166, 167, 168, 169, 184, 187, 190, 191, 198, 199, 202, 204, 208, 211, 215, 216, 220, 231, 232, 244, 259, 261, 263, 264, 267, 269, 275, 299

S

Saúde docente 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22

Sistema educacional 45, 86

Surdos 151, 153, 154, 155, 161, 162

T

Tecnologias digitais 94, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 125, 126, 127, 129, 132, 134, 137, 162, 182, 186, 187, 189, 200, 201, 202

Trabalho 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 38, 40, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 56, 57, 59, 63, 67, 68, 70, 71, 73, 74, 75, 77, 79, 80, 81, 82, 84, 86, 87, 89, 92, 93, 114, 115, 116, 119, 124, 126, 129, 135, 138, 143, 144, 146, 147, 148, 160, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 172, 173, 175, 179, 180, 181, 182, 184, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 198, 199, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 216, 221, 223, 227, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 239, 241, 242, 246, 247, 252, 254, 256, 257, 259, 260, 263, 264, 266, 267, 270, 275, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 303, 305

Trabalho docente 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 47, 59, 198, 199, 201, 202, 206, 207, 216

U

Universidade 12, 23, 37, 38, 39, 40, 42, 47, 49, 50, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87, 89, 92, 93, 94, 100, 101, 104, 108, 114, 115, 116, 118, 123, 124, 125, 126, 129, 137, 139, 140, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 151, 153, 179, 180, 208, 218, 219, 220, 226, 228, 230, 231, 232, 233, 241, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 257, 258, 259, 264, 266, 268, 270, 276, 292, 297, 302, 303, 314

Usabilidade 151, 153, 154, 161

V

Validação 151

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-687-4

