

## **Olhares de gestores sobre o Programa Universidade para Todos na Universidade do Estado da Bahia**

## **Managers' views on the University for All Program at the Bahia State University**

## **Miradas dos gestores sobre o Programa Universidade para Todos na Universidade**

DOI: 10.54033/cadpedv22n6-097

Originals received: 3/7/2025

Acceptance for publication: 3/31/2025

---

### **Fabício Magalhães Pereira**

Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social  
Instituição: Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Endereço: Salvador, Bahia, Brasil  
E-mail: fabriciomagalhaes@hotmail.com

### **Rafael Miranda Carvalho dos Reis**

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação  
Instituição: Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Endereço: Salvador, Bahia, Brasil  
E-mail: rafaelmcreis@gmail.com

### **Neilton da Silva**

Doutor em Educação e Contemporaneidade  
Instituição: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)  
Endereço: Cruz das Almas, Bahia, Brasil  
E-mail: professor.neilton@gmail.com

---

## **RESUMO**

O ingresso no ensino superior brasileiro ocorre predominantemente através de exames em processos seletivos do tipo vestibular, bem como do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), e para participar de ambas as possibilidades estudantes das camadas populares buscam apoio em iniciativas de fortalecimento da sua aprendizagem, a exemplo do Programa Universidade para Todos (UPT), na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), *lócus* desse estudo. Em decorrência da multiplicidade de ações desenvolvidas nos processos de ensino e aprendizagem, a gestão do Programa demanda a articulação de um conjunto de atividades complexas. Assim, objetivou-se analisar o potencial de contribuição da experiência dos gestores na execução do Programa, na busca

de subsídios para o aprimoramento da política. Os resultados indicam que os gestores reconhecem a importância do UPT no trabalho de inclusão e garantia de acesso ao ensino superior pelas camadas populares. Existe clareza na compreensão dos princípios e finalidades que fundamentam o Programa, e sobre sua relevância para os cursistas na busca pelo acesso ao ensino superior por meio do reforço da aprendizagem. O trabalho dos gestores é embasado em um processo de planejamento coletivo, de maneira que a equipe compreende bem a necessidade de dedicar-se e responsabilizar-se com o trabalho educativo. Conclui-se que, a análise das contribuições das experiências dos gestores confere subsídios para uma compreensão mais ampla acerca da estreita vinculação do trabalho da gestão para o aprimoramento da qualidade educativa da política, diante da forte mobilização dos gestores na construção de situações de aprendizagem mais efetivas para os estudantes cursistas.

**Palavras-chave:** Ensino Superior. Gestão de Programa. Políticas de Acesso. Curso Preparatório.

#### ABSTRACT

Admission to Brazilian higher education occurs predominantly through entrance exams in selective processes, as well as the National High School Exam (ENEM), and to participate in both possibilities, students from lower popular classes seek support in initiatives to strengthen their learning, such as the University For All Program (UPT), at the Bahia State University (UNEB), the *locus* of this study. As a result of the multiplicity of actions developed in the teaching and learning processes, the management of the Program demands the articulation of a set of complex activities. Thus, the aim of this study was to analyze the potential contribution from the managers' experience in the execution of the Program, in the search for subsidies for the improvement of the policy. The results indicate that managers recognize the importance of the UPT in the work of inclusion and guarantee of access to higher education for the lower popular classes. There is clarity in the understanding of the principles and purposes that underlie the Program, and on its relevance for course participants in the search for access to higher education through the reinforcement of learning. The managers' work is based on a collective planning process, so that the team understands well the need to dedicate and take responsibility for the educational work. It is concluded that the analysis of the contributions of the managers' experiences provides subsidies for a broader understanding of the close connection of the management work to the improvement of the educational quality of the policy, given the strong mobilization of managers in the construction of more effective learning situations for course students.

**Keywords:** Access Policies. Higher Education. Program Management. Preparatory Course.

#### RESUMEN

El ingreso a la educación superior brasileña ocurre predominantemente a través de exámenes en procesos selectivos del tipo vestibular, así como del Examen Nacional de la Enseñanza Media (ENEM). Para participar en ambas

posibilidades, los estudiantes de las capas populares buscan apoyo en iniciativas que fortalezcan su aprendizaje, como el Programa Universidad para Todos (UPT) de la Universidad del Estado de Bahía (UNEB), que es el locus de este estudio. Debido a la multiplicidad de acciones desarrolladas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la gestión del Programa demanda la articulación de un conjunto de actividades complejas. Así, se tuvo como objetivo analizar el potencial de contribución de la experiencia de los gestores en la ejecución del Programa, en la búsqueda de elementos que contribuyan al perfeccionamiento de la política. Los resultados indican que los gestores reconocen la importancia del UPT en el trabajo de inclusión y garantía de acceso a la educación superior para las capas populares. Existe claridad en la comprensión de los principios y finalidades que fundamentan el Programa, así como de su relevancia para los cursistas en su búsqueda por el acceso a la educación superior a través del refuerzo del aprendizaje. El trabajo de los gestores se basa en un proceso de planificación colectiva, de manera que el equipo comprende bien la necesidad de dedicarse y responsabilizarse con el trabajo educativo. Se concluye que el análisis de las contribuciones de las experiencias de los gestores proporciona elementos para una comprensión más amplia acerca de la estrecha vinculación del trabajo de la gestión con el perfeccionamiento de la calidad educativa de la política, frente a la fuerte movilización de los gestores en la construcción de situaciones de aprendizaje más efectivas para los estudiantes cursistas.

**Palabras clave:** Educación Superior. Gestión de Programa. Políticas de Acceso. Curso Preparatorio.

## 1 INTRODUÇÃO

O acesso à educação no Brasil, entendida como direito e bem público, passou a se constituir uma pauta reivindicada pelos movimentos sociais, sindicatos de professores, associações e especialistas em políticas educacionais, e pelas frações das camadas populares, a partir das duas últimas décadas do século XX, com o alvorecer do processo de redemocratização do país (Sanfelice; Siquelli, 2016; Zago; Brocco, 2014).

Apesar dessa garantia estar apregoada na Constituição Cidadã de 1988, o número de pessoas longe das escolas ainda era significativo e a universalização do ensino era uma questão a ser combatida, sobretudo no tocante à democratização do acesso ao ensino superior, tendo em vista a lógica de ajuste neoliberal e o processo de globalização capitalista, que conferiram as bases para a Reforma do Estado, implicando na sua minimização. Na Educação

Superior, a abertura das fronteiras para o livre comércio configurou-se uma ameaça, levando em conta os incentivos do governo à ampliação da oferta de vagas em instituições vinculadas ao setor privado, enquanto que as universidades públicas eram sucateadas devido à restrição orçamentária, seja para a manutenção das existentes, seja para a criação e expansão do nível de ensino em questão (Dias Sobrinho, 2010; Sousa Santos, 2005).

A defesa pela democratização da Educação Superior ganhou bastante expressão a partir do ano de 2003, através do aumento das vagas e da criação de oportunidades para que as camadas populares pudessem acessar e concluir o ensino superior. Contudo, essa conquista trata-se de um movimento recente no contexto brasileiro, que precisa firmar-se na relação Estado-Universidade rumo a equidade, pois não basta mais expandir o setor privado - as vagas continuarão ociosas; não basta aumentar as vagas no setor público – elas apenas facilitarão o acesso e a transferência dos mais aquinhoados (Sousa Júnior, 2011; Zago, Brocco, 2014).

O fenômeno da exclusão educacional que assola o país é histórico, em todos os níveis de ensino, com ressonância até a presente década do século XXI, considerando os problemas que ainda precisam ser enfrentados, como o analfabetismo, a evasão, a repetência, as carências econômicas e culturais familiares, os preconceitos, a falta de vagas, a escassa formação de parte dos professores, as precárias condições de escolarização, a falta de perspectiva de futuro de pessoas pertencentes às camadas populares (Dias Sobrinho, 2010; Sousa Santos, 2005).

Para ter acesso ao ensino superior, os estudantes oriundos das camadas populares enfrentam desafios de múltiplas naturezas, conforme evidenciam alguns estudos, como o baixo incentivo familiar devido à escolaridade de curta duração dos membros, falta de informação sobre o vestibular e a formação universitária, insuficiente nível de renda, necessidade de conciliar trabalho e estudo, moradias em condições precárias localizadas em periferias e áreas rurais, obstáculos na concorrência das vagas em razão da precariedade do ensino público na formação básica, preocupação na escolha pelo curso diante das condições socioculturais de adaptação, dificuldades para a permanência no

sistema de ensino superior, desejo de provocar mudanças nas suas vidas e na comunidade, dentre outras situações que impactam a trajetória dos sujeitos (Da Costa; Cunha, 2011; De Paulo, 2004; Zago, 2006; Zago; Brocco, 2014).

Para enfrentar a realidade em que vivem, como a tentativa de ascender na contextura social, econômica e política, principalmente aqueles que habitam em espaços marginalizados, os estudantes advindos das camadas populares se apoiam nas políticas públicas de acesso existentes no país, tais como: a política de cotas nas universidades públicas, que visa garantir mais oportunidades de acesso a determinados grupos sociais (pessoas com baixa renda, negros, indígenas, pessoas com deficiência, dentre outros), existentes na modalidade de ensino presencial e a distância, nesta última por meio da Universidade Aberta do Brasil (UAB); a expansão das vagas e assistência estudantil na rede federal proporcionada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e pela expansão da Rede Federal de Educação Científica e Tecnológica; o Programa Universidade para Todos (PROUNI), ação do Governo Federal, que objetiva disponibilizar vagas excedentes das universidades privadas a estudantes de baixa renda, em forma de bolsas de estudos e a oferta de crédito educativo em IES privadas, através do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES).

Entretanto, é importante observar que as políticas públicas de acesso não contemplam as diferenças de desempenho escolar dos candidatos e candidatas que não vivem a plenitude do acesso à educação. Nota-se que as políticas de expansão do acesso à Educação Superior só se efetivarão plenamente no caso de haver uma cobertura completa e com qualidade nos níveis educacionais precedentes, pois existem dificuldades de aprendizagem para a aprovação nos processos seletivos, relacionadas diretamente com a educação básica, uma vez que esta consiste em um elemento explicativo das particularidades do acesso e, no futuro, das possibilidades de permanência (Boneti *et al.*, 2013; Dias Sobrinho, 2010)

No que se refere às Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, mesmo tendo aumentado significativamente a oferta de vagas nos últimos anos, situa-se ainda muito aquém de atender às reais demandas da maioria da população

(D'Avila *et al.*, 2011). Cabe aos estudantes submeterem-se aos exames vestibulares e ao Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), portas de entrada das IES públicas ou privadas. Ambas as possibilidades consistem na realização de provas concorridas e com alto nível de exigência, que exigem tanto a revisão dos conteúdos aprendidos ao longo de toda a trajetória escolar, quanto o controle emocional por parte daqueles que as realizam.

A partir da estreita vinculação entre os processos seletivos e o acesso ao ensino superior, emergem algumas iniciativas de apoio e suporte aos filhos e filhas das camadas populares, a exemplo dos cursinhos pré-vestibulares populares ou comunitários, preocupados com os drásticos efeitos da desigualdade social na aprendizagem dos estudantes (Bonfim, 2003). Neste contexto, o presente estudo se debruçou sobre a análise de uma dessas iniciativas, o Programa Universidade para Todos<sup>1</sup> (UPT), no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

O UPT é uma ação do Governo do Estado da Bahia, no formato de curso preparatório gratuito, criado em 2004, com o propósito de fortalecer a política de democratização da Educação Superior no Estado, e visa à melhoria da condição de competitividade do estudante concluinte e egresso do ensino médio da rede pública. O curso trabalha o conteúdo das áreas de conhecimento que o Ensino Médio abarca, de modo que ao participarem das ações formativas do Programa, os estudantes desenvolvam competências que os habilitem a ingressar no ensino superior.

Em decorrência da multiplicidade das ações desenvolvidas no Programa UPT, não é fácil geri-lo, pois, a gestão de ambientes educacionais compreende a articulação de um conjunto de ações e atividades que são organizadas para dar apoio ao processo de aprendizagem. Desse modo, a atuação dos gestores relaciona-se com o planejamento e o projeto pedagógico-curricular, as práticas de gestão administrativa, a organização do ensino, o uso de ferramentas

---

<sup>1</sup> O Programa Universidade para Todos (UPT), gerido pelo Governo do Estado da Bahia, com abrigo na sua Secretaria de Educação, diferencia-se do Programa Universidade para Todos (PROUNI), instituído pelo Governo Federal, apesar da semelhança de suas nomenclaturas e eventual correspondência enquanto políticas de acesso ao ensino superior.

tecnológicas, o desenvolvimento profissional, a avaliação institucional e da aprendizagem (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005).

Diante do exposto, resolveu-se analisar o potencial de contribuição da experiência dos gestores e gestoras na execução do Programa, na busca de subsídios para o aprimoramento da política. As informações foram coletadas dentro do recorte temporal das edições 2019 e 2020, a partir de uma análise documental, seguida da aplicação de um questionário semiaberto junto aos gestores e gestoras que atuaram no período, e também a constituição de três grupos focais para tratar dos aspectos que ficaram na generalidade, observados na análise do resultado do questionário eletrônico. Os critérios fixados pra a seleção dos participantes foram os seguintes: gestores que tivessem vivencia significativa no UPT, conhecendo seus meandros, seus desafios e suas oportunidades; pertencessem a diferentes departamentos da UNEB; que atuassem em diferentes dimensões da gestão do programa, além do caráter do caráter de voluntariedade.

A partir dessa seção introdutória, o estudo apresenta subdivisões na seguinte perspectiva: uma contextualização sobre os desafios no gerenciamento da política e da gestão de processos para garantia da qualidade educativa, o percurso metodológico, um tópico com os resultados da concepção dos gestores sobre os processos e práticas de gestão e, por fim, as considerações finais e as contribuições do estudo.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE OS DESAFIOS NO GERENCIAMENTO DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR**

O Brasil possui vários programas em implementação nas mais diferentes áreas, a exemplos da educação, saúde, assistência social, habitação, segurança pública, e constituem-se como instrumentos de política pública, com a intenção de concretizar diferentes intervenções direcionadas a resolver ou minimizar problemas da população, garantindo seus direitos enquanto cidadãos usuários dos serviços e produtos ofertados pelo Estado (Chripino, 2016; Lotta, 2019).

O UPT apesar de constituir-se como uma ação governamental, surgiu no bojo das iniciativas populares que buscam fortalecer a política de acesso à Educação Superior, mais precisamente do movimento estudantil universitário que, mobilizado pela causa social do acesso para atender aos estudantes oriundos de famílias de condição econômica socialmente vulnerável, reivindicou o apoio para a implantação de uma ação governamental. Assim como o movimento dos estudantes universitários, outras experiências denominadas pré-vestibulares comunitários, populares, quilombos educacionais, oriundas dos grupos comunitários, do movimento sindical, das igrejas, dão lastro ao objetivo central de incluir as minorias étnicas e sociais na Educação Superior (Farias, 2010; Zago, 2008).

Os chamados cursinhos populares são reflexos da expansão da educação básica pública e consequente aumento da demanda por Educação Superior pela população socialmente excluída. Junto com a demanda por educação de qualidade, os cursos pré-vestibulares trazem um caráter de resgate de autoestima, denúncia do racismo e da iniquidade racial, construção de uma identidade social acerca das possibilidades que a formação superior pode proporcionar. Os ganhos objetivos das iniciativas dos cursos populares também tiveram forte protagonismo na consolidação dos processos de isenção do valor da taxa de inscrição dos processos seletivos das IES públicas, e na reivindicação por reserva de vagas para estudantes negros oriundos de escolas públicas (Farias, 2010; Filho, 2003).

Apesar das contribuições dos cursinhos populares e de iniciativas públicas, percebe-se que o acesso à Educação Superior ainda está longe de ser universalizado. De acordo com os dados de 2020 do Painel de Monitoramento do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024, meta 12, a qual define dentre seus objetivos, que os entes públicos busquem elevar a taxa bruta de matrícula na Educação Superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, temos os resultados no Estado da Bahia: taxa bruta de 35,2%; na taxa líquida dos jovens 19,7% jovens. Vale ressaltar, que a nível nacional a taxa de participação do segmento público na expansão das matrículas é de 11,7%, quando a meta a ser alcançada até 2024 é a de 40% (Brasil, 2014; INEP, 2020).

Ações como a do Programa Universidade para Todos (UPT) são escassas no Brasil, o que impõe ao governo baiano desafios que vão além do aumento da oferta de vagas na Educação Superior, tais como: intervenção no fortalecimento das aprendizagens daqueles que deixaram o ensino médio, para concorrer às vagas ofertadas nas IES públicas, prejudicados pelas baixas condições de qualidade educativa que lhes foram impostas ao longo da formação básica na rede pública; a permanência dos estudantes das camadas populares nas universidades, pois ainda precisam de muito esforço e determinação, a fim de driblarem o fatalismo de destinos impostos pelo ideário das aptidões e capacidades naturais e da meritocracia presentes na base da seleção dos melhores, em uma sociedade com heterogeneidade cultural e com diferença de classes em que prevalece a competição livre e aberta entre os desiguais (Silva, 2017; Oliveira *et al*, 2008).

Gerir a política na busca contínua pela qualidade educativa configura-se outro desafio para o Governo da Bahia e para as universidades implementadoras do UPT, não só pelo que se desenvolve dentro da sala de aula, mas também em decorrência dos processos organizacionais que subsidiam a aprendizagem. Neste sentido, Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) assinalam que as políticas educacionais buscam diversos objetivos e destinam-se a viabilizar vários propósitos de intervenção. Seus objetivos dirigem-se para a educação e a formação das pessoas, seu processo de trabalho tem natureza eminentemente interativa com forte presença das relações interpessoais, as relações hierárquicas perdem relevância diante dos profissionais com níveis semelhantes de qualificação, os resultados dos processos educativos são complexos de se mensurar por serem mais qualitativos.

As políticas educativas que trabalham o ensino e aprendizagem possuem características que determinam formas muito peculiares de conceber as práticas de organização e de gestão, ainda mais que o cotidiano daqueles que atuam na linha de frente da implementação é também marcado por uma série de interações que realizam com os sistemas político, institucional, organizacional e comunitário, assim como acontece em qualquer outra organização política.

Esses sistemas, por sua vez, impactam e influenciam a capacidade de ação e, portanto, o processo de implementação da política (Lotta, 2012).

Nesse sentido, considerando as contribuições de Vasconcellos (2019) sobre a coordenação do trabalho pedagógico, podemos afirmar que a atuação dos gestores de programas educacionais requer articulação da área pedagógica e administrativa para promover a criação de um ambiente propício ao trabalho colaborativo, na condução das ações educativas, na facilitação do trabalho pedagógico, conciliando os diversos interesses que emergem no ambiente, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável.

Observa-se que o trabalho de gestão de programas educacionais, assemelha-se ao da gestão de unidades escolares em muitos aspectos, a exemplo de seus fundamentos, compromissos com a cidadania, concepções de qualidade, gerenciamento administrativo e financeiro, monitoramento e avaliação, processos necessários à efetividade das ações educacionais. Sendo assim, certos aspectos dos argumentos de autores da área de gestão educacional e escolar contribuem para o presente estudo.

### **3 PROCESSOS DE GESTÃO PARA GARANTIA DA QUALIDADE DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

A gestão em ambientes educacionais é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos educacionais. Constitui-se na ação de planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, coordenar, monitorar e avaliar os processos necessários à efetividade das ações orientadas para a promoção da aprendizagem dos educandos. Assim, considera a ação social como apoio à prática educativa, e a política como uma fixação de valores, constituindo declarações operacionais para o exercício de uma prática competente e reflexiva (Ferreira, 2009; Lück, 2009).

Os processos organizacionais e de gestão constituem o conjunto das condições e dos meios utilizados para assegurar o bom funcionamento da

instituição educativa. Nesse sentido, o trabalho gerencial é permeado por princípios, diretrizes, conjunto de normas, estrutura organizacional e procedimentos que se põem a serviço dos objetivos, mas que também geram dilemas situados em diversas dimensões (Libâneo, 2018; Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005).

Quadro 1: Ações gerenciais e dilemas do gestor de programas educacionais.

Ação gerencial	Características	Alguns Dilemas
Preparação dos gestores	Realização bem sucedida do trabalho de gestor educativo, assegurando a qualidade do processo de ensino e aprendizagem em articulação com os meios para realização e objetivos.	Falta de formação para o trabalho de gestão, causando o sentimento de falta de preparo frente a nuances do gerenciamento que abarcam domínios e capacidades de diferentes campos do saber.
Planejamento	Explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo o que se deve fazer para atingi-los, rumo às práticas educativas.	Dificuldade na distribuição das atividades entre os membros da equipe; dificuldade na articulação entre atividades administrativas e objetivos e estratégias de ensino e aprendizagem.
Organização	Escolha racional de pessoas, de recursos físicos, materiais, financeiros, informacionais, criando e viabilizando as condições e meios para realizar o que foi planejado.	Recursos financeiros, materiais e humanos insuficientes; atritos nas relações interpessoais;
Direção, coordenação, acompanhamento	Ações e procedimentos destinados a reunir, articular e interagir as atividades das pessoas para alcançar objetivos comuns, por meio da participação.	Incompreensão dos objetivos organizacionais; desequilíbrio entre os interesses pessoais e institucionais.
Avaliação	Comprovação, avaliação e medidas corretivas no funcionamento.	Dificuldade na definição de indicadores de avaliação no contexto qualitativo da educação.
Utilização de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC)	Tecnologias que fazem parte da cibercultura (digitalização de documentos, utilização de softwares, dispositivos móveis, etc.) e possibilitam novas práticas de comunicação e interação.	Dificuldade de implementação de mudanças no processo de organização do trabalho por causa da baixa qualificação profissional dos atores na área.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), e Bertoldo, Salto e Mill (2018).

A gestão de programas educacionais pode ser compreendida como o processo de integração de várias instâncias em direção a ações compromissadas com os princípios democráticos e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), com participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), com autocontrole

(acompanhamento e avaliação com retomo de informações) e com transparência (demonstração pública de seus processos e resultados), conforme assinala Lück (2017) ao tratar do processo de gestão em unidades escolares.

Diante dessa perspectiva é que os gestores devem prover as condições, os meios e os recursos necessários para o ótimo funcionamento da unidade e do trabalho em sala de aula, buscando o envolvimento das pessoas no trabalho, e fazendo a avaliação e o acompanhamento dessa participação. Para tanto, deverão compreender os processos envolvidos na prática de gestão, e por meio deles, buscar maximizar a eficiência e melhorar a qualidade educativa da política (Libâneo, Oliveira, Toschi, 2005).

Ao trabalho de gestão em programas educacionais agrega-se o conceito de qualidade social como sendo o mais apropriado, tal como se estabelece a consecução da qualidade nos ambientes escolares. Deste modo, a educação de qualidade é aquela que,

promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos estudantes, a inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária [...]. Em síntese, buscar qualidade em qualquer instituição significa trabalhar com seres humanos para ajudá-los a se constituírem como sujeitos (Libâneo, 2018, p. 62).

Nesse sentido, constata-se que os programas educacionais fazem parte desse contexto de instituições que podem contribuir para a tão aspirada transformação social, firmando-se na educação como instrumento de ação política em poder dos grupos sociais marginalizados em seu esforço de superação das adversidades impostas pela atual organização social (Paro, 2012).

A compreensão sobre qualidade educativa em programas educacionais relaciona-se, entre outros aspectos, aos ressaltados por Dourado e Oliveira (2009) ao escreverem sobre a qualidade na educação. Os autores remetem à apreensão de um conjunto de determinantes que interferem nesse processo, no âmbito das relações sociais mais amplas, envolvendo questões macroestruturais, como concentração de renda, desigualdade social, educação

como direito, acesso a bens culturais e tecnológicos, escolarização e incentivo dos familiares, imagem de sucesso ou fracasso projetada no estudante, entre outras.

Relaciona-se, igualmente, à compreensão de qualidade educativa, aspectos multidimensionais da gestão e organização: o planejamento e coordenação do trabalho; a racionalização dos recursos (materiais, financeiros, intelectuais); a estrutura física e suas características (salas de aula, biblioteca, laboratórios); o ambiente educativo e/ou clima organizacional; o tipo e as condições de gestão; a gestão da prática pedagógica; os espaços coletivos de decisão; o projeto político pedagógico; a participação e integração da comunidade; a visão de qualidade dos atores envolvidos; a avaliação da aprendizagem e do trabalho pedagógico realizado; a formação e condições de trabalho dos profissionais; a dimensão do acesso e permanência. Todos esses aspectos impactam positiva ou negativamente a qualidade da aprendizagem dos cidadãos que se beneficiam dos serviços ofertados (Dourado; Oliveira; Santos, 2007; Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005).

Considerando os aspectos apresentados, tem-se na qualidade educativa um fenômeno abrangente e dinâmico, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem e muito menos sem tais insumos. O que se precisa buscar, de fato, é a qualidade cognitiva das experiências de aprendizagem dos estudantes, incluindo não só os saberes curriculares, mas, também, a formação para a cidadania. Educar com qualidade sociocultural e socioambiental constitui o educar para o respeito à diversidade cultural, o educar para o cuidado em relação aos outros e ao meio ambiente, enfim, uma educação sustentável, democrática e emancipadora (Dourado; Oliveira; Santos, 2007; Gadotti, 2013; Libâneo, 2018).

Diante da busca pela qualidade educativa, observa-se nos ambientes a presença de um conjunto de atributos que caracterizam a boa educação, configurando-se como elementos de mediação para que a atividade fim seja alcançada, isto é, a dimensão pedagógica de ensino e aprendizagem seja

garantida com efetividade, em termos da qualidade desejada. Os atributos estão dispostos na Figura 1.

Figura 1: Aspectos facilitadores da qualidade do funcionamento de ambientes educacionais.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Libâneo, Oliveira e Toschi (2005).

Somam-se a essas características outros fatores organizacionais propiciadores da melhoria da qualidade educativa, como a capacidade de liderança dos dirigentes, as práticas de gestão participativa, a cultura organizacional, o relacionamento interpessoal, a autonomia, os programas de formação continuada (Lück, 2017).

A gestão de programas educacionais configura-se como um processo complexo, associado à mobilização de conhecimento, habilidades, atitudes e valores para os quais nem sempre as pessoas estão preparadas. Por conseguinte, a melhoria das práticas de gestão, a participação da comunidade e os processos pedagógicos somente têm sentido se estiverem diretamente associados à melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, com reflexo na formação do público-alvo. Deve-se apostar nisso, pois é esse o fator de maior relevância e eficácia na produção de maior qualidade educativa (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005).

Desse modo, compreende-se que as práticas de gestão em programas educacionais abrangem a articulação dinâmica de um conjunto de atuações e

atividades que são organizadas para dar apoio pedagógico aos professores em pleno exercício na sala de aula, compreendendo: interação social como componente educativo; práticas de gestão participativa; ações de natureza técnico-administrativa e ações de natureza pedagógico-curricular (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005; PARO, 2015). Nessa perspectiva, tais atividades e ações podem favorecer ou prejudicar o alcance dos objetivos pedagógicos, logo, é imprescindível conhecê-las. É diante desse contexto, que se estabelece a Figura 2, contendo as principais áreas de atuação da gestão e organização do trabalho em programas educacionais.

Figura 2: Áreas de atuação da organização e da gestão em ambientes educacionais.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Libâneo, Oliveira e Toschi (2005); Lück (2009); Lopes e Barbosa (2010).

Assim, visando a melhor compreensão prática das áreas de atuação do gestor, podemos dizer que o trabalho de gestão se organiza em ações de natureza pedagógico-curricular intencionais e em ações de natureza técnico-administrativa (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2005).

As ações pedagógico-curriculares correspondem à coordenação do trabalho pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do projeto educativo, de forma a cumprir a tarefa de propiciar a todos os estudantes a aprendizagem efetiva, o desenvolvimento humano e a crítica (Vasconcellos, 2019). Em tal ação estão entrelaçados os seguintes aspectos, estabelecidos a partir das contribuições de Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), assim como as de Lück (2009).

- **organização e desenvolvimento do ensino:** plano de trabalho bem definidos; orientação metodológica; professores preparados continuamente; materiais de estudo; livros didáticos; sistemas de avaliação.
- **planejamento e o projeto pedagógico-curricular:** legislação; diagnóstico da escolarização dos estudantes; intensões, objetivos, aspirações dos processos de ensino e aprendizagem e do papel social e cultural da unidade; currículo e linha pedagógico-didática; atividades de aprendizagem; práticas educativas; métodos de ensino; acompanhamento e avaliação.
- **organização e o desenvolvimento do currículo:** conteúdos cognitivos e simbólicos transmitidos das práticas pedagógicas; cultura organizacional como elemento curricular; interdisciplinaridade.
- **avaliação institucional e da aprendizagem:** diagnósticos participativos internos e externos; avaliações de aprendizagem com ênfase no desenvolvimento de capacidades.

As ações de natureza técnico-administrativas situam-se no mesmo contexto interativo das ações pedagógico-curriculares, e também assume perspectivas dinâmicas. Refere-se à gestão dos recursos, abrangendo processos e práticas eficientes e eficazes dos serviços de apoio aos processos educacionais. Embora a área administrativa seja uma dimensão meio, é preciso dedicar especial atenção a ela, pois sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, perde qualidade a dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos estudantes (Lück, 2009).

Destacam-se os seguintes aspectos para a área administrativa, à luz de Libâneo, Oliveira e Toschi (2005), Lück (2009) e Lopes e Barbosa (2010).

- **gestão administrativa:** legislação; normas; rotinas administrativas; registros e documentações acadêmicas; infraestrutura física e tecnológica; planejamento de compras; gestão patrimonial; gestão de recursos materiais; controle de pessoal; comunicações; limpeza dos espaços físicos.
- **gestão financeira:** planejamento e execução orçamentária e financeira; execução de compras de materiais e serviços; pagamentos de despesas; gestão de recursos captados.

- **gestão de processos:** funções e atribuições bem definidas entre as pessoas, planejamento das ações e atividades com vistas a otimizar tempo e recursos, aprimoramento de processos e rotinas com inovações movidas pela habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades, desenvolvimento da criatividade, da autocrítica, da autonomia e da liberdade através do uso das tecnologias.
- **gestão da comunicação:** estabelecimento de boa comunicação interna e externa, busca pelo engajamento dos professores, colaboradores, estudantes e familiares com as propostas educativas e sua importância, garantia de que as informações foram recebidas e compreendidas pelos envolvidos da comunicação, estabelecimento de comunicações com presença de diálogo.
- **gestão de pessoas:** plano de formação continuada para toda a equipe articulado com o desenvolvimento organizacional; cronograma das formações; cultura da colaboração; estímulo à lideranças capazes de manter o respeito e o entrosamento do trabalho em equipe; desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação.

Podemos presumir que o trabalho de implementação de programas educacionais também se orienta na consecução das ações planejadas, haja vista que nas ações educativas a prerrogativa da intencionalidade é de extrema importância, como bem destaca Libâneo (2017, p. 117) a respeito dos ambientes educativos:

[...] ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana; por isso são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos. Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. Ela projeta-se nos objetivos que, por sua vez, orientam a atividade humana, dando o rumo, a direção da ação. Na escola, leva a equipe escolar à busca deliberada, consciente, planejada, de integração e unidade de objetivos e ações, além de consenso sobre normas e atitudes comuns.

A partir desse pressuposto, o papel do gestor a frente de políticas educacionais difere de outras formas de gestão ou direção, tais como as

empresariais, pois “ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica a intencionalidade, definição de um rumo educativo” (De Oliveira, 2017, p. 453).

O trabalho administrativo e pedagógico no âmbito de programas se desenvolve em constante criação e recriação, de forma a ganhar maior flexibilidade e maior coerência com a proposta educacional (Vieira *et al.*, 2017). Em suma, a tarefa de gerir ganha contornos que viabilizam o processo de aprendizagem, articulando as forças existentes no ambiente, estabelecendo parcerias, empreendendo arranjos, conexões e decisões, que nem sempre podem ser embasadas em regras ou modelos preexistentes, momento em que se utiliza das experiências, do “bom senso” e da intencionalidade.

#### 4 PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa, de natureza aplicada, pautou-se na abordagem qualitativa, tendo em vista o propósito de analisar as contribuições dos gestores que viveram a experiência da implementação do Programa Universidade para Todos (UPT), na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no tocante aos princípios e as bases que fundamentam a política e na caracterização dos processos e práticas de gestão. Assim sendo, corroborando Minayo (2009), o estudo empreendeu esforços em responder questões muito particulares, com um nível de realidade que não pode ou não deve ser quantificado, trabalhando a realidade social por meio do universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Quanto ao método, trata-se de um estudo explicativo, realizado por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados, na busca pelo aprofundamento do conhecimento da realidade vivenciada pelos gestores na implementação do Programa (Gil, 2010). Cabe salientar que o Projeto de Pesquisa que embasou este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e aprovado por esse, tendo Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 46999321.8.0000.0056.

O Programa UPT, *locus* do estudo, foi implantado em 2004 como ação integrante do Programa Faz Universitário, vinculado ao Programa de Educação Tributária do Estado da Bahia. Na sua origem o curso preparatório se dava na perspectiva de projeto temporário, ganhando um caráter mais permanente no momento em que se transformou em programa próprio, fato ocorrido em 2020 (Bahia; 2003, 2004, 2020).

Coordenado pela Secretaria da Educação (SEC) do governo do Estado da Bahia e executado, preferencialmente, em parceria com as universidades públicas baianas. O UPT ganha corpo e características próprias ao chegar às universidades, graças à mobilização expressiva dos servidores, estudantes, comunidade externa, dos recursos físicos e materiais, para oferecer ao público-alvo aulas regulares das disciplinas que o ensino médio abarca, e também orientações vocacionais, simulados, aulões temáticos interdisciplinares, projetos especiais, eventos, dentre outras atividades, configurando-se como grande ação extensionista.

Na UNEB o Programa vive uma complexa dinâmica de implementação, característica das universidades e da *multicampia*. Os polos de funcionamento são instalados em observância a estrutura administrativa, formando gestões regionais localizadas nos 24 *campi* existentes, seja na capital do Estado, onde se localiza a administração central da instituição, e em importantes municípios baianos. O UPT/UNEB atende atualmente a 8.500 estudantes; para organizar o trabalho cada polo possui uma equipe de gestão, a quantidade de membros é definida com base nas peculiaridades logísticas locais para atendimento das turmas instaladas na região (UNEB, 2021).

O presente estudo contou com a participação de 96 (67,13%) dos 143 gestores envolvidos na implementação do UPT nos anos de 2019 e 2020, seguindo os critérios definidos, no sentido de contar com a colaboração de gestores que pudessem retratar a atual estrutura de funcionamento do Programa, inclusive no que diz respeito ao contexto vivenciado na Pandemia da Covid-19<sup>2</sup>, momento em que se adotou o ensino remoto como medida

---

<sup>2</sup> A Covid-19 é uma infecção respiratória causada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2. A doença é potencialmente grave, altamente transmissível. Medidas de distanciamento social foram

emergencial de distanciamento social. Assim, ressalta-se que no ano 2019 o UPT aconteceu apenas na modalidade presencial e no ano de 2020 desenvolveu suas ações no formato remoto, mediadas pelas tecnologias, momento em que surgiu o UPT Digital, com aulas regulares que aconteciam por meio do uso de plataformas gratuitas de vídeo chamadas, com o apoio de materiais didáticos digitais disponíveis em um ambiente virtual de aprendizagem, na plataforma *Moodle* utilizada pela UNEB (UNEB, 2021).

Para atuar na gestão do UPT os servidores se submetem a processos seletivos internos. Na Coordenação Geral, vinculada à administração central, os (as) servidores (as) ocupam as funções de Coordenação Geral, coordenação financeira, coordenação pedagógica, coordenação administrativa, professores especialistas e supervisores. Para gerir os polos, as funções disponíveis são as de gestor de polo-*campi*, gestor de polo-capital, estes se ocupam com a área administrativa, e a de coordenador pedagógico em sua respectiva área.

O *design* do estudo foi definido com vistas ao envolvimento dos gestores e gestoras, cuja participação nos instrumentos de coleta de dados foi precedida do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foi feita menção ao objetivo do estudo, ao pesquisador responsável, aos riscos previstos para a participação e a manifestação de aceite dos participantes ao expressar concordância sobre as condições previstas no estudo e seus direitos de se abster da participação a qualquer tempo.

Nesse caminhar, foi aplicado um questionário semiaberto aos participantes, organizado a partir dos propósitos da investigação com o apoio no formulário eletrônico da plataforma *Microsoft Forms*<sup>®</sup>, uma das ferramentas que proporcionou a realização deste estudo no formato não presencial. Através do questionário foram coletados dados e informações em quatro diferentes dimensões, são elas: de identificação; dos aspectos sobre participação no Programa; da busca pelas concepções sobre os princípios e as bases que fundamentam o UPT; e a dimensão dos aspectos relacionados ao trabalho da gestão.

---

necessárias para minimizar a transmissão do vírus, levando as pessoas a reduzirem as interações físicas presenciais (Aquino *et al.*, 2020).

Buscando o aprofundamento do estudo a partir dos dados e informações consolidadas do questionário semiaberto, foram estabelecidos três grupos focais, com convite expreso para 12 participantes cada (Gatti, 2005), também no formato não presencial, com o apoio da plataforma de reuniões virtuais *Google Meet*<sup>®</sup>. Desse modo, um grupo foi formado com os gestores dos polos vinculados aos *campi* (presença de 09 participantes), outro com os coordenadores pedagógicos que também atuaram nos *campi* (presença 10 participantes), e, por fim, um grupo com os gestores da Coordenação Geral (presença de 08 participantes), envolvendo representações de todas as funções de gestão deste grupo. O critério de seleção dos participantes para os grupos focais foi o de maior tempo de experiência atuando no Programa.

Em seguida, foi realizada uma análise documental, por meio da consulta ao banco de dados da Coordenação Geral disponível em meio digital, que incluiu os documentos: relatórios dos gestores, instruções técnicas, comunicações oficiais, registros acadêmicos, marcos legais. O objetivo da análise foi o de confirmar as colocações dos gestores sobre os aspectos regulamentadores e características dos processos de gerenciamento do Programa.

Este estudo também contou com a estratégia metodológica da pesquisa participante, uma vez que por meio desta abordagem foi possível estabelecer uma interação entre o pesquisador e gestores envolvidos nos processos de gestão educacional do UPT, com vistas ao seu amplo e detalhado conhecimento do campo de estudo e a compreensão do ponto de vista dos indivíduos e dos grupos acerca das situações vividas (Prodanov; Freitas, 2013).

Pensando nos princípios éticos da pesquisa e na garantia do anonimato, ao mencionar relatos dos participantes foram definidos os seguintes códigos de identificação *GAP* – *Gestor Área Pedagógica* e *GAA* – *Gestor Área Administrativa*. Complementarmente, independente da condição de cada gestor, foi atribuída uma numeração de até três casas decimais, que reflete o total de participantes, como por exemplo: de GAA-001 até GAA-096.

Para a análise dos dados, foram utilizados os procedimentos orientados por Bardin (2011), baseando-se no método de análise por categorias temáticas, que facilitou a identificação da incidência da repetição de uma ideia ou palavra,

visando encontrar as suas significações por meio de indicadores que lhe estão relacionados, conforme categorias relacionadas ao trabalho de gestão identificadas: suporte tecnológico de apoio a gestão, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da tecnologia e infraestrutura, gestão por objetivos/metapas, gestão de pessoas, gestão da comunicação, gestão financeira, gestão e aprimoramento de processos internos, gestão do cotidiano escolar.

Deste modo, cumpriram-se três etapas de procedimentos, a saber: pré-análise – consistiu na leitura flutuante dos relatórios dos gestores e demais documentos que fundamentam as orientações e regulamentos do Programa, o que culminou nas categorias temáticas; exploração do material – que subsidiou a realização de fichamentos a partir de categorias temáticas captadas das impressões coletadas em todos os instrumentos, tabulados por meio do software *Microsoft Excel*<sup>®</sup>; e tratamento dos resultados obtidos e interpretação – que propiciou o exame dos resultados brutos coletados em todos os instrumentos, o que possibilitou o detalhamento das nuances envolvidas nos indicadores identificados nas categorias temáticas.

No percurso, foi possível perceber as concepções dos gestores sobre os processos e práticas na experiência de gestão que vivenciaram ao longo das execuções investigadas, cujas impressões alinharam-se ao uso da análise de conteúdo, subsidiando a produção de inferências no tocante aos aspectos da investigação. Diante disso, apresentamos abaixo as percepções dos participantes sobre os pontos de discussão a seguir.

## **5 CONCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PROGRAMA E OS PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO EDUCATIVA**

A partir do processamento e interpretação das informações, originou-se a rede de significados organizada em torno de três eixos centrais, quais sejam: concepções sobre o papel do programa na vida dos estudantes cursistas, princípios e bases que fundamentam o programa e concepções sobre os processos de gestão, os quais, por sua vez, se desdobram em distintas dimensões.

Antes de tratarmos das concepções dos gestores sobre o papel do Programa na vida dos cursistas e os processos e práticas empreendidas na gestão, destacamos breve resumo das características de perfil daqueles que estão na linha de frente do trabalho de implementação. Participaram do estudo 65 pessoas do sexo feminino, 68% (masculino 32%, 31 pessoas), com 43 anos de idade, em média. São majoritariamente servidores técnicos administrativos (72%, 69 pessoas) e docentes (28%, 27 pessoas), com vínculo institucional efetivo (72%, 69 pessoas) ou temporário (28%, 27 pessoas).

O nível de formação máxima (concluído) que prevalece é o de pós-graduação (48% especialização; 34% mestrado; 10% doutorado; 3% pós-doutorado), seguido daqueles que por enquanto buscaram apenas a graduação, 6%. Quanto à formação básica, ou seja, a graduação principal cursada identificou-se que 22,5% dos participantes cursaram Pedagogia, 14,1% Administração, 12,7% Letras Vernáculas, 8,5% História, e os demais 42,2 % graduaram-se em outros cursos diversos, tais como Ciências Biológicas, Direito e Comunicação Social.

### 5.1. PAPEL DO PROGRAMA NA VIDA DOS ESTUDANTES CURSISTAS

De acordo com os gestores o papel do Programa UPT/UNEB em face dos estudantes cursistas se revelou claro. Associa-se tal revelação ao fato de que 90% dos informantes são pessoas com experiência no Programa, com participação em mais de uma edição, seja no trabalho de gestão (77%) ou em outras funções não relacionadas ao processo gerencial (23%). Os seguintes relatos representam o presente entendimento:

[...] O programa vem se constituindo como uma extensão do ensino médio, este, por vezes deficiente, pois é estabelecido pelo modelo falido de educação que o Estado perdura. No entanto, o UPT possui representação social, relevância para muitos dos cursistas que não podem arcar com o valor de um curso pré-vestibular particular [...] (GAA-002, 2022, Comunicação Escrita).

[...] É um trabalho de valorização dos estudantes da rede pública de ensino dando oportunidade ao ingresso e acesso às Universidades, orientando-os quanto a escolha profissional. Sobretudo, incentivando-os aos estudos e conscientizando-os sobre a inclusão social dos

grupos sociais mais vulneráveis [...] (GAP-008, 2022, Comunicação Escrita).

[...] O UPT proporciona ensino de qualidade, mesmo que seu foco seja a revisão dos vestibulares e do ENEM, preparando os estudantes para enfrentarem os desafios que lhes são impostos ao deixar o ensino médio da rede pública, na transição para o ensino superior [...] (GAA-005, 2022, Comunicação Escrita).

[...] Além de possibilitar a revisão de conhecimentos para garantir o acesso à universidade, o UPT contribui para o desenvolvimento das habilidades de pesquisar, selecionar e analisar informações, resolver problemas, refletir sobre acontecimentos da sociedade e posicionar-se criticamente [...] (GAP-065, 2022, Comunicação Escrita).

A concepção dos gestores vai ao encontro do que preconiza o dispositivo que instituiu o Programa, o Decreto do Governo do Estado da Bahia nº 20.004/2020, com destaque para Art. 3º, incisos I, III, VII, VIII, que trata das finalidades:

I - aprofundar e fortalecer os conhecimentos da Educação Básica, adquiridos pelos estudantes da Rede Pública de Ensino, visando elevar os indicadores de aprovação no processo seletivo vestibular, no Exame Nacional do Ensino Médio - Enem e outras formas de ingresso e acesso ao Ensino Superior; III - orientar os estudantes para uma escolha profissional adequada às possibilidades e aspirações individuais no mundo do trabalho; VII - contribuir para o acesso de estudantes, em situação de exclusão e de vulnerabilidade socioeconômica, ao Ensino Superior e minimizar o impacto das desigualdades sociais; VIII - oportunizar a inclusão social aos estudantes de grupos sociais mais vulneráveis e historicamente excluídos, de forma justa, participativa e democrática, nos processos educativos para o ingresso e acesso ao Ensino Superior (Bahia, 2020).

Quando questionados sobre palavras que os remetessem a importância do UPT/UNEB para os estudantes em formação, os gestores ofereceram subsídios para o estabelecimento da Figura 3, com realce para as palavras com maior frequência de repetição.



anteriormente, com isso percebe-se a responsabilidade deste Programa [...]” (GAA-072, 2022, Comunicação Escrita).

Estão evidentes os esforços dos gestores na mobilização de recursos sociais e cognitivos para superação dos desafios inscritos nas trajetórias daqueles que almejam o UPT na busca de apoio a “preparação” para os processos seletivos de acesso a Educação Superior, expressas nas palavras “compromisso”, “responsabilidade”, “valorização” e “acolhimento”. Somam-se aos esforços dos gestores, a mobilização e a autodeterminação características dos próprios estudantes do UPT na busca pela realização do “sonho” de ingressar na Educação Superior.

A mobilização daqueles que atuam ou participam das iniciativas de promoção do acesso à Educação Superior é uma realidade. Estudos de Zago e Brocco (2014) acerca do modo como o acesso e a permanência das camadas populares no ensino superior assinalam que os estudantes que buscam preparação para os processos seletivos geralmente vêm de uma trajetória escolar de bons resultados, sem incidência de reprovação ou evasão e mobilizam um grande investimento pessoal para perseguir seus objetivos. Realizam vestibulares até obterem aprovação, porém, devido à baixa qualidade do ensino público, enfrentaram obstáculos na concorrência das vagas no ensino superior público, alguns desistem, outros nem tentam por medo de fracassar.

Ao focalizarem aspectos que possivelmente motivam os estudantes a buscarem o Programa, aspectos estes definidos a partir da análise documental, as avaliações dos gestores mostraram-se em nível elevado, apontando a importância do Programa para os cursistas em diversas dimensões, conforme pode ser observado na Figura 4.

Figura 4: Gráfico dos aspectos de importância do UPT para os estudantes cursistas no olhar de alguns gestores.



Fonte: Construção dos autores, UFRB (2022).

A partir da análise da Figura 4, na opinião dos gestores, a importância do UPT para os cursistas reside na busca pelo acesso à Educação Superior, no vislumbramento de uma profissão e no reforço da aprendizagem rumo aos processos seletivos. A isenção do valor da taxa de inscrição do Vestibular da UNEB configura-se como outro aspecto importante para os cursistas na visão dos gestores, pois, em muitos territórios de identidade<sup>3</sup> do Estado, a UNEB abarca a maior oferta de vagas no ensino superior público, estando o estudante do UPT contemplado com o benefício, gera economicidade nas suas despesas pessoais e familiares. O benefício da isenção na inscrição do Vestibular UNEB configura-se como uma oportunidade para os estudantes, “[...] por vezes recebi estudantes que realizaram apenas o Vestibular da UNEB, pois não possuíam dinheiro para pagar outras inscrições [...]”, é o que dizem os gestores da área administrativa (GAA-010, GAA-080, 2022, Comunicação Oral).

<sup>3</sup> Os Territórios de Identidade são aglomerados de municípios em determinada região geográfica, demarcados por critérios ambientais, econômicos, culturais, entre outros, além de observar as populações em grupos sociais que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial. Os Territórios de Identidade buscam consolidar-se enquanto objeto de planejamento e implantação de políticas públicas, reconhecendo a necessidade de descentralização e do envolvimento dos agentes locais como essenciais para o desenvolvimento (Bahia, 2022).

A despeito do elevado grau de importância atribuído ao Programa, foram observadas críticas recorrentes à forma como o Governo do Estado conduz a sua manutenção. Os participantes indicaram um tênue reconhecimento do esforço dos atores envolvidos na execução do Programa, assinalando um investimento mínimo de recursos, baixa remuneração dos monitores, e a não promoção da permanência de estudantes por meio de políticas de assistência estudantil.

Os relatos indicam, que na execução no ano de 2020, por exemplo, quando se experimentou o ensino remoto, a evasão foi elevada. Vários estudantes não possuíam condições de manter-se nas aulas por causa de equipamentos e acesso à *internet* inadequado ou inexistente, fato que acabou contribuindo com o fracasso em relação ao desempenho de muitos estudantes que necessitam do UPT para preparar-se para os processos seletivos, por não possuírem renda suficiente para arcar com tais despesas.

Outros motivos pelos quais os estudantes desistem de frequentar o curso estão relacionados às difíceis condições econômicas e às dificuldades em acompanhar os conteúdos requisitados nos processos seletivos. Segundo pesquisas, os principais argumentos dos estudantes acerca das limitações que encontram na realização do pré-vestibular estão relacionados a falta de dinheiro para pagar transporte e adquirir materiais de estudo, dificuldades em acompanhar a turma devido a carência em conhecimentos gerais, dificuldade em acompanhar os estudos após a longa jornada de trabalho, sentimento de incapacidade pessoal (Da Silva *et al.*, 2010; Zago, 2008).

A evasão escolar é um dos maiores e mais preocupantes desafios, ela vem assolando desde os níveis educacionais precedentes, causando desequilíbrio, desarmonia e desajustes dos objetivos educacionais pretendidos (Trindade; Amador, 2006). Santos (2005), acredita que a evasão está relacionada à fragilidade do acesso à universidade, enquanto projeto de vida para indivíduos de grupos sociais desfavorecidos, grupos onde esse ingresso é a exceção e não a regra. Diante das adversidades e da tensão que se estabelece por força dos outros projetos (o ingresso no mercado de trabalho para contribuir para a renda familiar é o predominante), o da pressão social negativa baseada

na ideologia do fracasso escolar (atribuído à incapacidade do estudante e às suas condições sociais adversas, que são nessa ótica alçados ao status de barreiras intransponíveis).

## 5.2. PRINCÍPIOS E BASES QUE FUNDAMENTAM O PROGRAMA

A partir da análise do mais recente marco legal do Programa, o Decreto Estadual nº 20.004/2020, foi solicitado que os gestores opinassem sobre o nível de efetividade e importância dos elementos normativos que tratam das finalidades e princípios. Desse modo, é possível observar as avaliações dos gestores quanto às finalidades na Tabela 1.

Tabela 1: Nível de efetividade das finalidades do UPT no olhar de alguns gestores.

Finalidades	Muito Efetiva (f)	Efetiva (f)	Razoavelmente Efetiva (f)	Baixa Efetividade (f)	Nada Efetiva (f)	Total (f)
• Aprofundar e fortalecer os conhecimentos da Educação Básica, adquiridos pelos estudantes da Rede Pública de Ensino, visando elevar os indicadores de aprovação nos processos seletivos de ingresso ao Ensino Superior.	58	31	7	0	0	96
• Ampliar as opções de acesso dos estudantes aos conteúdos que estão relacionados ao ENEM e outros processos seletivos para ingresso ao Ensino Superior.	66	24	6	0	0	96
• Orientar os estudantes para uma escolha profissional adequada às possibilidades e aspirações individuais no mundo do trabalho.	42	41	9	4	0	96
• Estabelecer parcerias com outros órgãos, instituições de ensino e representações da sociedade civil, para o fortalecimento da política de ingresso e acesso ao Ensino Superior.	41	40	10	5	0	96
• Proporcionar o processo de iniciação à docência aos estudantes universitários, a partir do exercício teórico-prático dos conteúdos e atividades pedagógicas.	49	34	9	4	0	96
• Fortalecer a política de permanência de estudantes universitários, por meio da participação efetiva no desenvolvimento das ações do programa.	49	31	12	4	0	96
• Contribuir para o acesso de estudantes, em situação de exclusão e de vulnerabilidade socioeconômica, ao Ensino Superior e minimizar o impacto das desigualdades sociais.	68	22	6	0	0	96
• Oportunizar a inclusão social aos estudantes de grupos sociais mais vulneráveis e historicamente excluídos, de forma justa,	67	23	6	0	0	96

participativa e democrática, nos processos educativos para o ingresso e acesso ao Ensino Superior.						
• Proporcionar a elevação dos indicadores sociais de comunidades em situação de exclusão e de vulnerabilidade socioeconômica.	55	31	10	0	0	<b>96</b>
• Fortalecer as ações para formação de professores a partir da articulação da Educação Superior com Educação Básica para melhoria dos indicadores educacionais no âmbito do Estado.	45	34	17	0	0	<b>96</b>

Fonte: Construção dos autores, UFRB (2022).

Acerca das finalidades do Programa, a maioria dos gestores os coloca em nível de efetividade alto. A mesma situação acontece na avaliação proferida ao grau de importância dos princípios estabelecidos:

Tabela 2: Grau de importância dos princípios do UPT no olhar de alguns gestores.

Finalidades	Muito importante (f)	Importante (f)	Razoavelmente Importante (f)	Pouco importante (f)	Sem importância (f)	Total (f)
• Direito à educação pública, gratuita, integral, de qualidade, integrada às políticas de geração de emprego e renda.	73	20	3	0	0	<b>96</b>
• Afirmação da Educação Superior como política de Estado.	70	17	9	0	0	<b>96</b>
• Orientação para aquisição de conhecimento e fortalecimento de valores pessoal e profissional.	59	31	6	0	0	<b>96</b>
• Valorização da autoestima, da consciência crítica, criativa e participativa dos estudantes da rede pública estadual e municipal do Estado.	64	23	9	0	0	<b>96</b>
• Corresponsabilidade e o compromisso individual e coletivo no desenvolvimento de processos de ensino e aprendizagem.	60	29	7	0	0	<b>96</b>
• Elevação dos indicadores sociais de comunidades em situação de pobreza.	62	26	8	0	0	<b>96</b>
• Inclusão social, envolvendo os estudantes de grupos sociais mais vulneráveis e historicamente excluídos, de forma justa, participativa e democrática, nos processos educativos.	71	18	7	0	0	<b>96</b>
• Vinculação entre a ética, a educação, o trabalho e as práticas sociais.	57	32	7	0	0	<b>96</b>
• Indissociabilidade entre teoria e prática no processo formativo educacional.	60	28	8	0	0	<b>96</b>
• Fortalecimento da articulação entre a Educação Superior e a Educação Básica no âmbito do Estado da Bahia.	66	21	9	0	0	<b>96</b>

Fonte: Construção dos autores, UFRB (2022).

A partir do que dizem os gestores sobre as bases que fundamentam o Programa, observa-se que há sinergia ente o estabelecido no Decreto Estadual

nº 20.004/2020 e a ação dos atores no trabalho de implementação da política. O referido marco legal configura-se como parte constituinte da dinâmica de funcionamento da estrutura e das redes de colaboração formadas no UPT, um instrumento para a promoção de ações concentradas, como por exemplo, o incentivo às iniciativas de articulação entre a Educação Superior e a Educação Básica e ao estabelecimento de parcerias com outros órgãos, instituições de ensino e representações da sociedade civil, para o fortalecimento da política de ingresso e acesso ao Ensino Superior (Gontijo, 2012).

Ademais, um participante do estudo ressaltou que os desafios enfrentados no cotidiano das práticas educativas desempenhadas no Programa vão além dos instrumentos normativos, conforme relato:

[...] para dar conta da diversidade de situações que envolvem o aprendizado dos estudantes, o UPT desenvolveu princípio formativo próprio, alinhado aos princípios educativos orientam a prática pedagógica, cuidada pela coordenação pedagógica e professores especialistas, tanto no âmbito da escolha dos conteúdos dos componentes curriculares, do planejamento das atividades desenvolvida pelos (as) monitores, temas das oficinas e aulas, atividades, estratégias, recursos e/ou procedimentos didáticos, quanto das práticas que se processam na dimensão mais ampla do contexto escolar, que também são lócus do Programa [...] (GAP-070, 2022, Comunicação Escrita).

Corroborando Farias *et al.* (2011)., as possibilidades metodológicas trabalhadas no contexto da sala de aula e das práticas organizativas dos processos educativos também sinalizam os itinerários que chamam atenção para a colaboração dos envolvidos no contexto educacional. Arroyo (2013) enfatiza que nesse processo há encontros e desencontros de culturas, histórias de vida e de processos formativos, logo a cultura organizativa e de suas experiências pedagógicas são os principais caminhos para a inserção dos estudantes nos processos de ensino e de aprendizagem.

### 5.3 PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO

Nota-se que a gestão no âmbito das instituições educativas é desafiadora, não só por meio do que se desenvolve na sala de aula na busca contínua pela

qualidade educativa, mas também em decorrência dos processos organizacionais que subsidiam a aprendizagem, influenciando a ação educativa. Ante a complexidade do objeto educação, tais processos organizacionais no âmbito do Programa UPT/UNEB, vêm possibilitando o alcance de seus objetivos de modo que “[...] o número de estudantes aprovados em processos seletivos é relativamente alto, muitos estudantes retornam à sede dos polos para agradecer e partilhar suas conquistas [...]” (GAA-0081, 2022, Comunicação Oral).

O trabalho dos gestores é embasado em um planejamento coletivo, com metas e objetivos atingíveis, de forma que a equipe compreende bem a importância da dedicação e responsabilidade com o trabalho educativo.

[...] Nós gestores trabalhamos em conjunto com os professores monitores para melhorar a qualidade do ambiente de sala de aula, buscando dentro das possibilidades as condições necessárias para um ensino e uma aprendizagem eficazes. Eu acho que a Coordenação Geral também preza por isso, pois quando somos chamados para as reuniões, os encontros, a postura é sempre a mesma, desenvolver um trabalho conjunto entre o administrativo e o pedagógico, influenciando positivamente as relações e o ambiente para a conquista dos objetivos do Programa [...] (GAA-089, 2022, Comunicação Oral).

Ao serem estimulados a pensar os processos que envolvem a gestão educacional no UPT, em direção ao atendimento de seus objetivos, foi possível estabelecer as dimensões constantes no Tabela 3, classificadas em ordem de prioridade, com base no percentual de participantes que indicaram a dimensão como sendo “muito importante”. Na oportunidade, identificaram-se os desafios cotidianos correlacionados.

Tabela 3: Classificação (C) das dimensões e desafios que envolvem os processos de gestão no UPT.

C	%	f	Dimensões	Desafios cotidianos
1º	90,1	86	Suporte tecnológico de apoio a gestão	“[...] apesar de possuímos a Sala de Gestão no Moodle <sup>4</sup> , proporcionando certa organização das demandas, o trabalho ainda se concentra em planilhas e documentos com um trabalho muito manual e repetitivo [...]” (GAA-036, 2022 Comunicação Oral).

<sup>4</sup> O Moodle (*Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*) é um ambiente virtual de aprendizagem que, segundo seu criador, Martin Dougiamas, trabalha com uma perspectiva dinâmica da aprendizagem em que a pedagogia socioconstrutivista e as ações colaborativas ocupam lugar de destaque. Nesse contexto, seu objetivo é permitir que processos de ensino-aprendizagem ocorram por meio não apenas da interatividade, mas, principalmente, pela interação, a autoria, a produção em colaboração (Silva, 2011, p. 18).

2º	87,3	84	Gestão Pedagógica	“[...] a expressiva quantidade de professores monitores não nos permite acompanhar todo o trabalho desenvolvido em sala de aula, sugiro melhor organizar o fluxo do trabalho pedagógico, com a criação de mecanismos de acompanhamento mais apropriados, o monitor às vezes se sente sozinho quando não consegue participar da reunião quinzenal [...]”. (GAP-031, 2022, Comunicação Oral).
3º	85,9	82	Gestão administrativa	“[...] gostaria que fosse verificada a possibilidade de a Coordenação Geral criar um sistema de matrículas, onde vocês pudessem acompanhar a formação das turmas e evasão, pois a frequência dessa planilha de beneficiários é muito alta [...]” (GAA-073, 2022, Comunicação Escrita).
4º	80,3	77	Gestão da tecnologia e infraestrutura	“[...] uma carência que percebo no UPT diz respeito à disponibilização de equipamentos multimeios e também a dependência dos parceiros em dispor de bons espaços físicos, essas questões diminuem a qualidade [...]” (GAA-025, 2022, Comunicação Escrita).
5º	76,1	73	Gestão por objetivos/metass	“[...] acho difícil avaliar a permanência de uma turma de um ano para o outro, pois não conseguimos acompanhar a aprovações dos estudantes nos vestibulares fora da UNEB e SISU. Eles não nos retornam as ligações e mensagens [...]” (GAA-016, 2022, Comunicação Oral).
6º	77,7	75	Gestão de pessoas	“[...] a Coordenação Geral deveria possuir um cadastro de toda a equipe, e a gente só informar a movimentação, se saiu ou não. É um trabalho repetitivo pegar as planilhas que vem da Coordenação Geral e consolidar no polo [...]” (GAA-082, 2022, Comunicação Escrita).
7º	77,5	74	Gestão da comunicação	“[...] os grupos de <i>WhatsApp</i> ® não são produtivos, as pessoas colocam materiais diversos e as informações importantes acabam se perdendo. Por isso, a sensação de repetição e de que as pessoas não estão prestando atenção nos comunicados [...]” (GAP-042, 2022, Comunicação Oral).
8º	73,2	70	Gestão financeira	“[...] os processos de pagamento são muito burocráticos, deveríamos possuir arquivos de documentos em separado, no processo inclui apenas as folhas de pagamento [...]” (GAA-07, 2022, Comunicação Escrita). “[...] a coordenação financeira não nos informa os saldos, ficamos sem saber a disponibilidade para o mês seguinte, por isso seguramos os processos de pagamento gerando prejuízos para os monitores [...]” (GAA-18, 2022, Comunicação Escrita).
9º	73,1	70	Gestão e aprimoramento de processos internos	“[...] a ficha de matrícula deveria contemplar as informações para a planilha beneficiários, assim não dependeríamos da resposta do estudante no momento de enviar a planilha [...]” (GAA-083, 2022, Comunicação Escrita).
10º	66,2	64	Gestão do cotidiano escolar	“[...] o plano de aula, o cronograma de atividades, as regras de convivência, deveriam ser colocados para os estudantes pelos coordenadores pedagógicos, e não ficar a cargo da secretaria ficando passando esses informes [...]” (GAA-007, 2022, Comunicação Oral).

Fonte: Construção dos autores, UFRB (2022).

Ao buscar uma sistematização que caracterize os processos de gestão buscou-se a colaboração de Libâneo, Oliveira, Toschi (2005) e Lück (2009). Assim, a organização do trabalho de dá em duas grandes áreas, a saber:

Quadro 2: Caracterização dos processos de gestão no UPT.

Áreas da gestão	Categorias e características dos processos
Ações de natureza pedagógicas	<p><b>organização e desenvolvimento do ensino:</b> elaboração do plano de trabalho e disponibilização para os monitores; reuniões para orientação metodológica; definição e disponibilização de materiais didáticos; elaboração e aplicação de simulados avaliativos e outras atividades (GAP-031; GAP-012; GAA-15, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>planejamento pedagógico-curricular:</b> diagnóstico da escolarização dos estudantes; escuta ativa de monitores/professores e estudantes cursistas sobre os processos de ensino-aprendizagem; planejamento do currículo e didática com vistas aos processos seletivos; definição de métodos de ensino (GAP-031; GAA-26, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>organização e desenvolvimento do currículo:</b> definição de atividades letivas, aulas interdisciplinares e orientações vocacionais; inserção dos métodos de avaliação presentes nos mais diversos processos seletivos (GAP-018; GAP-019; GAP-075; GAP-084, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>avaliação institucional e da aprendizagem:</b> realização de encontros de avaliação ao final da edição; realização de simulares regulares durante a edição para avaliar a aprendizagem com ênfase no desenvolvimento de capacidades (UNEB/UPT, 2019).</p>
Ações de natureza técnico-administrativa	<p><b>suporte tecnológico de apoio a gestão:</b> modelagem e manutenção de ambiente virtual de gestão, contendo as principais atividades e orientações organizadas de forma similar a uma sala de aula no <i>Moodle</i> (UNEB/UPT, 2020).</p> <p><b>gestão administrativa:</b> formação de turmas (matrículas, convocações); controle da evasão; logística de transporte de monitores/professores; registro e acompanhamento da frequência de estudantes cursistas; logística da distribuição de módulos didáticos e fardamento; arquivo de documentos; Instrução de processos licitatórios (GAA-010; GAP-019; GAA-084; GAA-011, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>gestão da tecnologia e infraestrutura:</b> busca por espaços físicos para funcionamento das turmas; busca de mobiliário para as salas de aula; buscas por equipamentos de multimeios didáticos para as aulas (GAP-019; GAA-084; GAA-011, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>gestão por objetivos/metasp:</b> monitoramento das aprovações nos processos seletivos; execução de projetos temáticos especiais; avaliação de desempenho das turmas pela participação no vestibular UNEB e demais processos seletivos (UNEB/UPT, 2020).</p> <p><b>gestão de pessoas:</b> cadastro dos membros da equipe; recrutamento de monitores/professores e profissionais de limpeza; registro e acompanhamento da frequência dos membros da equipe; organização de encontros de formação (GAA-003; GAP-019; GAA-089, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>gestão da comunicação:</b> criação e execução de campanhas publicitárias; logística de distribuição e compartilhamento de peças publicitárias; administração de redes sociais; atendimento remoto de estudantes e comunidade em geral (UNEB/UPT, 2019).</p> <p><b>gestão financeira:</b> planejamento de despesas com pessoal e materiais; instrução de processos de pagamento; gestão de recursos disponibilizados (GAA-089, 2022, Comunicação Oral).</p> <p><b>gestão e aprimoramento de processos internos:</b> acompanhamento dos <i>feedbacks</i> das equipes sobre o aprimoramento dos processos; orientações de medidas corretivas (UNEB/UPT, 2020).</p> <p><b>gestão do cotidiano escolar:</b> disponibilização do plano de trabalho e plano de aula para estudantes cursistas e monitores/professores; disponibilização do cronograma de atividades; divulgação as regras e condições de participação e convivência (UNEB/UPT, 2020).</p>

Fonte: Construção dos autores a partir da análise das contribuições nos grupos focais e relatórios de gestão, UFRB (2022).

À luz de Libâneo (2018), compreende-se que a organização dos processos gerenciais e seu uso eficaz são condições indispensáveis para o funcionamento do Programa. Portanto, é necessário que todos os aspectos da vida educativa dos estudantes sejam devidamente contemplados na organização geral. O sucesso do trabalho dependerá do nível de entrosamento com a equipe, da articulação entre o pedagógico e administrativo, do foco na obtenção de resultados positivos, buscando sempre melhorar o trabalho dos atores envolvidos e se necessário provocar mudanças para alcançar os objetivos.

[...] não é possível imaginar a gestão do UPT sem a articulação de toda a ação administrativa e pedagógica; como alcançar os objetivos educativos se não por meio dessa articulação? Apesar das dificuldades que às vezes encontramos em lidar com certas pessoas, nós precisamos desenvolver esse trabalho, não podemos ficar presos estritamente às questões burocráticas e deixar que isso atrapalhe o objetivo maior do Programa, que é oferecer um curso que realmente contribua para o aprendizado dos estudantes [...] (GAP-074, 2022, Comunicação Oral).

[...] considerando a atual organização do UPT, percebo um esforço para que as coisas caminhem para uma melhor qualidade do ensino, mas às vezes uma área não acompanha a outra. Por vezes nós da área administrativa nos organizamos para desenvolver alguma atividade, envolvemos a equipe nisso, daí chega o pedagógico e não entende, deixa a desejar na hora de executar [...] (GAA-005, 2022, Comunicação Oral).

[...] um levantamento estatístico mais aprimorado se faz necessário para intensificar os processos, avaliar, diminuir ou até excluir algumas ações desnecessárias. A gestão de dados é uma das ferramentas mais importantes da atualidade, não só na área de tecnologia, mas em todo o âmbito organizacional. Outro ponto que considero importante é o de acompanhar o trabalho de gestão dos polos e buscar realizar as intervenções antes da execução acabar, esse trabalho não está acontecendo [...] (GAA-047, 2022, Comunicação Escrita).

Nesta perspectiva, corroborando Lück (2009), podemos presumir que diante da complexidade da gestão do UPT/UNEB, seus gestores devem ancorar-se nas estratégias de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças no desenvolvimento dos processos educacionais, de modo a ter atenção as duas grandes áreas definidas pela autora, quais sejam: organização e implementação.

A primeira área, organização, envolve um conjunto de dimensões que dizem respeito à preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado, entre as quais se destacam os fundamentos e princípios da educação e da gestão em ambientes educacionais, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos, avaliação institucional e gestão de resultados educacionais.

A segunda área diz respeito à implementação, com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto educacional, se propõem a promover transformações das práticas de ensino e aprendizagem, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional, cujas dimensões podem ser traduzidas na gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura e cotidiano educacional.

Portanto, Lück (2010) ressalta ainda que não são ações isoladas, específicas, de curto prazo e alcance que vão melhorar a qualidade educativa. A gestão tem forte influência no processo de aprimoramento, a partir do enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização das pessoas na busca contínua pela articulação das ações e no adequado uso dos recursos disponíveis para maximizar a qualidade educativa da política.

## 6 NOTAS (IN)CONCLUSIVAS

As concepções de gestão em programas educativos refletem diferentes posições políticas e percepções sobre as possibilidades de intervenção na formação das pessoas. O modo como a instituição se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre sua relação com a transformação social. Nessa perspectiva, a orientação do trabalho deve considerar aspectos que conduzam o esforço para uma educação de qualidade e da valoração constante da aprendizagem dos educandos. Portanto, não se deve pautar a gestão de programas educativos em uma lógica mecanicista restrita a execução de procedimentos e atividades.

A forma como o programa concebe a organização dos processos gerenciais tem forte influência na busca contínua pela qualidade educativa, pois os processos organizacionais dão suporte à aprendizagem, conforme também. A partir desse pressuposto, a análise das contribuições das experiências dos gestores e gestoras na implementação do Programa UPT/UNEB, deram subsídios para compreender a forte mobilização por parte das equipes gestoras a respeito da importância da aprendizagem significativa dos estudantes, bem como a compreensão sobre a vinculação do seu trabalho gestor ao atendimento dos princípios e finalidades do Programa.

Por meio dos resultados da pesquisa, foi possível observar alguns desafios enfrentados pelos gestores em sua atuação. As maiores incidências residem no suporte tecnológico de apoio a gestão, na gestão pedagógica e na gestão administrativa. Considerando as formulações apresentadas, os principais problemas enfrentados referem-se à ausência de sistemas informatizados que organizem o trabalho; a necessidade de redução da burocracia e otimização do tempo das pessoas; tratamento dos ruídos de comunicação provenientes da falta de organização das orientações pedagógicas com o intuito de não prejudicar o trabalho de formação continuada dos monitores; excesso de documentos e planilhas para preenchimento manual, sendo que diversos dados já estão postos em arquivos não consolidados de modo que possibilite uma análise gerencial.

Os depoimentos dos gestores ratificam a premissa de que a gestão no Programa UPT tem atribuições parecidas com as de outros segmentos educacionais, tanto nos processos de organização pedagógica, como nos de gestão técnico-administrativa. Os dados sugerem que os gestores postulam suas ações na organização dos meios de trabalho em função das especificidades de cada área, contudo, encontram-se atentos aos objetivos educacionais, promovendo as melhores condições possíveis para o desenvolvimento do ensino centrado na aprendizagem dos estudantes por meio da articulação e integração entre as áreas pedagógica e administrativa.

O suporte tecnológico de apoio à gestão é o mecanismo gerencial de maior importância para os gestores. As sugestões de soluções tecnológicas informacionais estão presentes no discurso da maioria dos gestores, com

sugestões aplicáveis nas mais diversas dimensões do processo organizacional. Sobre esse aspecto, é possível inferir que no contexto de uma universidade *multicampi*, as soluções tecnológicas assumem papéis de ferramentas de comunicação, de busca de informações, sobretudo de instrumento que induz a qualificação da relação com o conhecimento gerado, devido a suas características de registro, recuperação, análise, atualização instantânea das informações e possibilidade de acesso a qualquer tempo e de qualquer lugar.

Cabe mencionar que os resultados apresentados neste estudo abrem caminho para outras investigações científicas sobre a temática da gestão de programas educacionais que atuam na perspectiva do ensino-aprendizagem. Pois, apesar da contribuição para produção de conhecimento na área proporcionada pela presente investigação, a escuta não se deu com a participação de todos os atores do Programa, pessoas essenciais para que a política educativa se concretize, sendo elas: estudantes cursistas, monitores/professores, membros das equipes de trabalho que não atuam como gestores, e também membros das instituições parceiras da implementação do Programa.

Por fim, a mobilização de gestores frente a programas como o UPT é condição *sine qua non* para o aprimoramento da política do governo do estado, pois o cotidiano desses atores interage com diversas dimensões da função educacional, possibilitando colocar em prática intervenções que promovam aprendizagem, que facilitem o acesso e a permanência com sucesso de todos os educandos. Ademais, o resultado de ações integradas e cooperativas permitem a contribuição de todos os membros da equipe e demais atores da comunidade na busca pela inserção das camadas populares no contexto da Educação Superior.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. A. **Currículo, território em disputa**. Petrópolis: Vozes, 2013.

AQUINO, E. M. L. *et al.* “Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil”. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 1, junho, 2020.

BAHIA, Portal do Observatório do Trabalho do Estado. “Territórios de Identidade”. **Portal do Governo da Bahia** [10/07/2022]. Disponível em: <https://geo.dieese.org.br/bahia/territorios.php>. Acesso em: 10/07/2022.

BAHIA. **Decreto nº 20.004/2020**. Salvador: Palácio do Governo do Estado da Bahia, 2020. Disponível em: <http://institucional.educacao.ba.gov.br/noticias/estado-institui-universidade-para-todos-como-politica-de-fortalecimento-das-aprendizagens-d>. Acesso em: 20/10/2020.

BAHIA. **Decreto nº 9.149/2004**. Salvador: Palácio do Governo do Estado da Bahia, 2004. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/77500/decreto-8583-03>. Acesso em: 20/03/2021.

BAHIA. **Decreto nº 8.583/2003**. Salvador: Palácio do Governo do Estado da Bahia, 2003. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/77500/decreto-8583-03>. Acesso em: 20/03/2021.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. Brasília: Congresso Nacional, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 20/03/2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTOLDO, H. L. B.; SALTO, F.; MILL, D. Tecnologias de Informação e Comunicação. *In*: MILL, D. (Org.). **Dicionário Crítico de Educação e Tecnologias e de Educação a Distância**. Campinas: Papyrus, 2018.

BONETI, L. W.; GISI, M. L.; FILIPAK, S. T. “Do direito à Educação Superior ao desafio do acesso para todos”. **Revista Diálogo Educacional**, v. 13, n. 39, julho, 2013.

BONFIM, T. A. **O CAPE em nossas vidas**: a visão de um grupo de estudantes, ex-estudantes e colaboradores sobre um curso pré-vestibular gratuito. (Dissertação de Mestrado em Educação). Ribeirão Preto: USP, 2003.

CHRISPINO, A. **Introdução ao estudo das políticas públicas**: uma visão interdisciplinar e contextualizada. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

D'AVILA, G. T. *et al.* "Acesso ao ensino superior e projeto de "ser alguém" para vestibulandos de um cursinho popular". **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, agosto, 2011.

DA COSTA, M.; CUNHA, M. B. "Estudantes pobres recém chegados ao ensino superior-trajetória e percepções". **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, dezembro, 2011.

DE OLIVEIRA, J. F; LIBÂNEO, J. C; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. Editora Cortez, 2017.

DE PAULO, N. R. S. **Movimentos de educação popular: um estudo sobre os Pré-Vestibulares para Negros e Carentes no Estado do Rio de Janeiro** (Dissertação de Mestrado em Sociologia). Rio de Janeiro: IUPERJ, 2005.

DIAS SOBRINHO, J. D. "Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão". **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 113, dezembro, 2010.

DOURADO, L. F; OLIVEIRA, J. F. "A qualidade da educação: perspectivas e desafios". **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 29, agosto, 2009.  
DOURADO, L. F; OLIVEIRA, J. F; SANTOS, C. A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasília: INEP, 2007.

FARIAS, I. M. S *et al.* **Didática e docência: aprendendo a profissão**. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2011.

FARIAS, M. A. O. **Projeto universidade para todos: política pública na direção da igualdade de oportunidades ao acesso à Educação Superior** (Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional) Salvador: UNEB, 2010.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão e organização escolar**. IESDE Brasil SA, 2009.

FILHO, P. S. **Cursos Pré-Vestibulares populares em Salvador: Experiências educativas em movimentos sociais** (Dissertação de Mestrado em Educação). Salvador: UFBA, 2003.

GADOTTI, M. "Qualidade na educação: uma nova abordagem". **Anais do Congresso de Educação Básica**. Florianópolis: Rede Municipal de Ensino de Florianópolis, 2013.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

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

GONTIJO, J.G. L. Coordenação, cooperação e políticas públicas: organizando percepções e conceitos sobre um tema caro à implementação. *In*: FARIA, C. A. P. **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012.

INEP. **Sinopse Estatística a Educação Superior 2020**. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em 10/04/2022.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 10<sup>o</sup> ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6<sup>o</sup> ed. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LOPES, D. P. T *et al.* "Inovação gerencial e organizacional no Brasil: uma análise a partir da pesquisa de inovação tecnológica". **Anais dos Seminários sobre a Economia Mineira**. Belo Horizonte, 2010.

LOTTA, G. S. O papel das burocracias do nível da rua na implementação de políticas públicas: entre o controle e a discricionariedade. *In*: FARIA, C. A. P. **Implementação de políticas públicas: teoria e prática**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012.

LOTTA, G. S. (Org.). **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, 2019.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo, Curitiba, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

OLIVEIRA, J. F *et al.* Democratização do acesso e inclusão na educação superior no Brasil. *In*: BITTAR, M.; OLIVEIRA, J. F.; MOROSINI, M. (Orgs.). **Educação Superior no Brasil**. Brasília: INEP, 2008.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Diretor Escolar: educador ou gerente?**. São Paulo: Cortez, 2015.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Editora Feevale, 2013.

DA SILVA, R. B. G *et al.* “Evasão no cursinho pré-vestibular da FCA/UNESP: a interpretação do estudante evadido”. **Revista Ciência em Extensão**, v. 6, n. 1, fevereiro, 2010.

SANFELICE, J. L.; SIQUELLI, S. A. **Desafios à democratização da educação no Brasil contemporâneo**. Uberlândia: Navegando, 2016.

SANTOS, R. E. Pré-vestibulares populares: dilemas políticos e desafios pedagógicos. *In*: CARVALHO, J. C.; ALVIM FILHO, H.; COSTA, R. P. (Org.). **Cursos pré-vestibulares comunitários: espaços de mediações pedagógicas**. Rio de Janeiro: Editora PUC, 2005.

SILVA, N. **Qualidade do ensino como conquista colegiada numa Universidade pública: o protagonismo de coordenadores de cursos de graduação** (Tese de Doutorado em Educação e Contemporaneidade). Salvador: UNEB, 2017.

SILVA, R. S. **Moodle para autores e tutores**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

SOUSA SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. E. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SOUSA JUNIOR, L. “A expansão da universidade pública: uma experiência de democratização do ensino superior”. **Anais do XXV Simpósio Brasileiro e II Congresso Iberoamericano de política e administração da educação**. São Paulo: ANPAE, 2011.

TRINDADE, L. B.; AMADOR, M. M. “Cursinho preparatório comunitário sala extra da Faculdade de Medicina de Catanduva”. **Anais do Congresso Paulista de Educação Médica**. Botucatu, ABEM, 2006.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Relatório de Atividades Projeto Universidade para Todos**. Salvador, BA: Projeto Universidade para Todos, 2019. 51 p.

UNEB, ASCOM. “O Programa UPT”. **Portal UNEB** [10/03/2021]. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb>. Acesso em: 05/02/2022.

UNEB, ASCOM. “Estrutura Organizacional”. **Portal UNEB** [10/03/2021]. Disponível em: <https://portal.uneb.br/a-uneb>. Acesso em: 05/02/2022.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2019.

VIEIRA, A. T *et al.* (org). **Gestão Educacional e Tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Avercamp, 2017.

ZAGO, N.; BROCCO, A. C. Condição do estudante de camadas populares no ensino superior. **X ANPED Sul**, Florianópolis, 2014.

ZAGO, N.” Cursos pré-vestibulares populares: limites e perspectivas”. **Perspectiva**, Florianópolis, v.26, n.1, 149-174, junho, 2008.

ZAGO, N. “Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares”. **Revista brasileira de educação**, v. 11, agosto, 2006.