



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós Graduação
Departamento de Educação/*Campus I*
Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC
Área de Concentração 1: Gestão da Educação e Tecnologias Aplicadas à Educação

Osaná Macêdo Reis

**O DIRETOR E O PROCESSO DE GESTÃO DEPARTAMENTAL NA UNEB: UM
ESTUDO DE CASO**

SALVADOR
2016

OSANÁ MACÊDO REIS

**O DIRETOR E O PROCESSO DE GESTÃO DEPARTAMENTAL NA UNEB: UM
ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Gestão e Tecnologia Aplicada.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes.

SALVADOR
2016

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

R375o Reis, Osaná Macêdo
O diretor e o processo de gestão departamental na UNEB: um estudo de caso / Osaná Macêdo Reis.-- Salvador, 2016.
116 fls : il.
Orientador(a): Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes.
Inclui Referências
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Câmpus I. 2016.
1. Universidade. 2. Legislação. 3. Departamento. 4. Gestão Departamental.

CDD: 353

FOLHA DE APROVAÇÃO

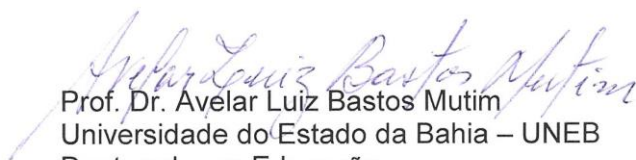
“O DIRETOR E O PROCESSO DE GESTÃO DEPARTAMENTAL NA UNEB: UM ESTUDO DE CASO”

OSANÁ MACÊDO REIS

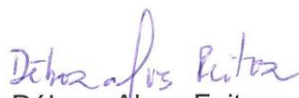
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de pós-Graduação (*Stricto sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, em 12 de agosto de 2016, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela universidade do estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:



Prof. Dr. Ivan Luiz Novaes
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação.
Université de Sherbrooke, USherbrooke - Canadá



Prof. Dr. Avelar Luiz Bastos Mutim
Universidade do Estado da Bahia – UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA



Profa. Dra. Débora Alves Feitosa
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB
Doutorado em Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS

Para Eliane, minha esposa, por acreditar e assumir as responsabilidades familiares.

Para meu filho Felipe e minha filha Taís, que são as razões de minhas lutas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e proteção nas estradas da vida.

Ao Professor Doutor Ivan Luiz Novaes, meu orientador, pela perseverança e pela compreensão nos momentos mais delicados, o que resultou neste momento.

Aos meus e minhas colegas do Núcleo de Gestão e Formação de Gestores (NUGEF) por proporcionarem um período significativo de aprendizado, de convivência e contribuição com este momento.

A meus colegas do Departamento de Educação - *Campus XII* pelo estímulo sempre.

À minha família maravilhosa, que contribuiu com minha base de formação e que proporcionou vencer várias etapas da vida.

Às funcionárias do GESTEC, pela amizade, disponibilidade e pelas informações e orientações precisas.

À professora Débora Alves Feitosa e ao professor Avelar Luiz Bastos Mutim, que contribuíram muito para este trabalho e por terem aceitado fazer parte da banca de qualificação e defesa, minha gratidão.

Ao colega Domingos Rodrigues da Trindade, amigo e colaborador, por ter-me ajudado na revisão do texto de qualificação e apresentação final.

Ao colega e parceiro Antônio Nei pela colaboração na tradução do Resumo (ABSTRACT).

Ao colega Warley Kelber pelas longas trocas de informações por telefone.

Ao colega Marcius Gomes pelas manifestações de apoio.

À colega Núbia Brito pela parceria e estímulo.

*Se não puder voar, corra.
Se não puder correr, ande.
Se não puder andar, rasteje,
mas continue em frente
de qualquer jeito!
a estrada vai além do que se vê.*

Martin Luther King

REIS, Osaná Macêdo. O diretor e o processo de gestão departamental na UNEB: um estudo de caso. 116fls. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologia Aplicada (GESTEC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Salvador, 2016.

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo o gestor de departamento da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), partindo da análise dos marcos legais que norteiam essa organização e gestão departamental da universidade, visto que a gestão universitária se apresenta como um dos grandes desafios enfrentados pela universidade na atualidade, principalmente nas instituições públicas. E tem como objetivo analisar as atribuições do diretor de departamento da UNEB, a prática de gestão no Departamento a partir de marcos legais, visando à elaboração de documento que possa orientar as ações dos diretores de departamento da UNEB. Para tanto foi realizado um levantamento bibliográfico sobre estudos realizados focando o processo de gestão e o processo de departamentalização das universidades e de documentos produzidos pela própria UNEB, tais como Estatuto, Regimento Geral, Resoluções e Portarias, e documentos produzidos pelo Governo do Estado da Bahia tais como Leis, Decretos e outros, no sentido de fundamentar a pesquisa. O referencial teórico foi organizado no sentido de refletir sobre a evolução da universidade, a organização da UNEB como instituição *multicampi*, uma análise dos marcos legais e o levantamento dos conteúdos que pudessem contribuir com o processo de gestão, além da vivência do autor da presente dissertação com o processo de gestão departamental. No percurso metodológico, o trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa qualitativa, com referência no estudo de caso, alicerçado na pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, com auxílio da análise documental. Como considerações finais são apresentadas algumas reflexões articulando os documentos legais que norteiam a organização e o processo de gestão departamental, sem perder de vista as relações humanas, demonstrando as possibilidades de ações desenvolvidas pelo diretor de departamento da UNEB, visando a uma qualificação da gestão departamental.

Palavras-chave: Universidade. Legislação. Departamento. Gestão Departamental.

REIS, Osaná Macêdo. The director and the departmental management process at UNEB: a case study. 116fls. Dissertation (Master) - Postgraduate Program in Management and Applied Technology (GESTEC), State University of Bahia (UNEB). Salvador, 2016.

ABSTRACT

This work has as object of study the department manager of the State University of Bahia (UNEB), starting from the analysis of the legal frameworks that guide this organization and departmental management of the university, since university management presents itself as one of the great challenges faced by the university today, especially in public institutions. The purpose of this study is to analyze the responsibilities of the department director of the UNEB to practice management in the Department from legal frameworks, aiming at the preparation of a document that can guide the actions of UNEB department directors. For that, a bibliographic survey was carried out on studies carried out focusing on the management process and the process of departmentalization of universities and documents produced by UNEB, such as the Statute, General Rules, Resolutions and Ordinances, and documents produced by the Government of the State of Bahia such as Laws, Decrees and others, in order to ground the research. The theoretical framework was organized to reflect on the evolution of the university, the organization of the UNEB as a multicamp institution, an analysis of the legal frameworks and the survey of contents that could contribute to the management process, besides the experience of the author of the present dissertation with the departmental management process. In the methodological course the work was developed based on the qualitative research, with reference in the case study, based on bibliographical research and documentary research, with the aid of documentary analysis. In final considerations are presented some reflections articulating the legal documents that guide the organization and the departmental management process, without losing sight of the human relations, demonstrating the possibilities of actions developed by the UNEB department director, aiming at a qualification of the departmental management.

Keyword: University. Legislation. Department. Departmental Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Evolução histórica da universidade no século XIX	22
Quadro 2 - Estrutura departamental da UNEB por <i>Campus</i> , área e município.....	71
Quadro 3 - Órgãos de apoio acadêmico-administrativo	71
Quadro 4 - Órgão suplementares de natureza interdisciplinar	72
Quadro 5 - Caracterização dos <i>campi</i> da UNEB	78
Quadro 6 - Pesquisa sobre marcos legais que norteiam a organização e a gestão na UNEB ...	95
Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB	96
Figura 1 - Modelos de estruturas administrativas antes da LDB.....	47
Figura 2 - Modelos de estruturas administrativas após a LDB.....	48
Figura 3 - Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa	49
Figura 4 - Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa nas universidades públicas	49
Figura 5 - Organização Departamental da UNEB	61

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEE	Conselho Estadual de Educação
CENCISA	Centro de Ciências da Saúde e dos Alimentos
CESB	Centro de Ensino Superior de Barreiras
CESI	Centro de Ensino Superior de Itaberaba
CESP	Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso
CESTEF	Centro de Educação Superior de Teixeira de Freitas
CESVA	Centro de Ensino Superior de Valença
CETE	Centro de Educação Técnica da Bahia
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DCHT	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias
DEDC	Departamento de Educação
DTCS	Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FAEEBA	Faculdade de Educação do Estado da Bahia
FAEG	Faculdade de Educação de Guanambi
FAMESF	Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco
FES	Faculdade de Educação de Serrinha
FESB	Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim
FFCLC	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité
FFCLJ	Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro
FFPA	Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas
FFPJ	Faculdade de Formação de Professores de Jacobina
FFPSAJ	Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus
GESTEC	Programa de Pós-graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LICEEI	Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena

MEC	Ministério da Educação
NESC	Núcleo de Ensino Superior de Camaçari
NESE	Núcleo de Ensino Superior de Eunápolis
NESIR	Núcleo de Ensino de Irecê
NESLA	Núcleo Avançado de Ensino Superior de Bom Jesus da Lapa
NUPE	Núcleo de Pesquisa e Extensão
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PARFOR	Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PPC	Projetos Pedagógicos de Curso
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação
PRAES	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROESP	Programa de Formação de Professores em Exercício na Rede Estadual de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROJUR	Procuradoria Jurídica
SAEB	Secretaria da Administração
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação
SESEB	Superintendência do Ensino Superior do Estado da Bahia
SINTEST	Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Terceiro Grau do Estado da Bahia
SISU	Sistema de Seleção Unificada
UDO	Unidade de Desenvolvimento Organizacional
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USAID	United States Agency for International Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	A UNIVERSIDADE: DA ORIGEM AO CONTEXTO ATUAL	17
2.1	O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES: DOS PRIMÓRDIOS À UNIVERSIDADE MODERNA	17
2.2	A UNIVERSIDADE NO BRASIL: DAS ESCOLAS NORMAIS À UNIVERSIDADE	27
2.3	A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA.....	32
2.4	CONCEPÇÕES ACERCA DA UNIVERSIDADE	37
2.5	O PROCESSO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE	41
3	O CONTEXTO DA PESQUISA E OS ASPECTOS METODOLÓGICOS	52
4	A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA	58
4.1	A UNEB E SUA ORIGEM.....	58
4.2	A UNEB E SUAS FINALIDADES.....	61
5	A GESTÃO DEPARTAMENTAL NA UNEB.....	69
5.1	A UNEB E SUA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA.....	69
5.2	A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DEPARTAMENTAL.....	76
5.3	O PRODUTO DO ESTUDO	93
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
	REFERÊNCIAS	110

1 INTRODUÇÃO

A gestão universitária é um dos grandes desafios enfrentados pela universidade na atualidade, principalmente nas instituições públicas, considerando que estas precisam garantir à comunidade acadêmica, professores, técnicos e discentes o maior benefício possível e apresentar ao público e às instâncias superiores a transparência das ações e a capacidade de prestar contas das atividades desenvolvidas no seio da instituição, assim como o uso de adequadas práticas administrativas.

Considerando o exposto acima, o presente trabalho busca analisar a função do diretor e o processo de gestão de Departamento da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), partindo das atribuições do Diretor de Departamento, e refletir sobre a busca de uma gestão coerente com as atribuições estabelecidas nos documentos legais que subsidiam a gestão na instituição, visto que o exercício da docência em instituição pública de ensino, especialmente de ensino superior, nos leva ao envolvimento direto ou indireto com o processo de gestão, e que envolve, também, nossa vida funcional e o desenvolvimento das nossas atividades pedagógicas.

A relação deste mestrando com o processo de gestão na UNEB vem desde o ano 2002, quando foi conduzido ao grupo/equipe de Gestão Departamental na função de coordenador do curso de Educação Física do Departamento de Educação - *Campus XII* da UNEB, no período de 2002 a 2006. Em seguida, assumiu a Direção do Departamento no período de 2006 até 2010 e, no mesmo ano, foi reconduzido ao cargo de coordenação do curso de Educação Física, cargo para o qual foi reeleito em 2012. Essas experiências possibilitaram ao autor deste trabalho vivenciar diversas atividades, tanto no Departamento quanto na administração central da UNEB, permitindo debater propostas de gestão, como Rede de Gestão Departamental, Planejamento Estratégico, Plano de Metas 2010-2013 e Plano Diretor do Departamento, dentre outros.

Paralelamente às experiências de gestão, este mestrando sempre exerceu a docência, o que significa uma permanente situação de reflexão no que se refere ao que fazer e como fazer diante das situações limitantes oferecidas pelas contingências da gestão departamental, além de considerar que, às vezes, essas experiências geram interesses antagônicos e por eles são gerados a partir de professores, técnicos e alunos, como a relação de poder, as demandas por categorias, dentre outras, o que requer uma formação continuada para que seja possível acompanhar as determinações da vida acadêmica. E a oportunidade de cursar o Programa de Pós-graduação

Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), que é um Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu da Universidade do Estado da Bahia, vinculado ao Departamento de Educação (DEDC), *Campus I*, possibilitou ao mestrando submeter a exame uma pesquisa sobre as atribuições do diretor e o processo de gestão departamental na UNEB, a relação com a prática administrativa, bem como aspectos vinculados ao campo da gestão, como a transformação das relações econômicas, políticas e sociais da civilização humana e a Tecnologia da Informação.

Sendo assim, surgiu a possibilidade de um projeto de pesquisa aplicada com a qual fosse possível contribuir para a produção de conhecimento no âmbito da gestão universitária, cujos resultados possam ser aplicados para fins práticos na realidade da gestão, que viabilize o desenvolvimento de uma proposta com o intuito de facilitar as ações administrativas do Diretor de Departamento da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), tomando como base os marcos legais que norteiam a gestão da universidade.

Ainda nesse sentido, acredita-se, também, que um trabalho dessa natureza possa contribuir para o processo de sistematização da gestão, o estabelecimento das políticas educacionais departamentais, para a qualidade do ensino e o desenvolvimento regional; além disso, há que se destacar a relevância social na medida em que a produção do conhecimento se coloca à disposição da realidade, através do desenvolvimento de ações administrativas, pedagógicas e políticas coerentes com as demandas apresentadas pelas comunidades acadêmicas desses Departamentos.

Acreditamos, portanto, que esta proposta de trabalho poderá contribuir para o aprofundamento de estudos sobre atribuições de gestores e possibilidades na gestão universitária, considerando que vivemos numa instituição pública de ensino e que a administração pública, atualmente, passa a adotar novos métodos de atuação voltados para a cultura do diálogo, de favorecer o trabalho da sociedade sobre ela mesma. Percebe-se que a administração depende da vitalidade das intervenções sociais e da dinâmica dos atores sociais (LACOMBE, 2008, p. 21). Enfim, podemos dizer que a administração departamental é um reflexo da interação entre os participantes e a implementação consciente das ações de cada participante no processo de gestão.

Nesse sentido, cabe colocar que princípio de gestão norteará este trabalho, pois as experiências vivenciadas no campo administrativo, financeiro e de gestão de pessoas no período de gestão levaram-me a perceber que alguns aspectos precisam ser analisados nas ações administrativas desenvolvidas na UNEB, por entendermos, assim como Libâneo (2001), que, na gestão, a comunicação direta, a transparência nas informações, a descentralização das decisões, a valorização do homem em todas as suas dimensões, as motivações, a participação de todos

nas decisões e nos resultados obtidos, o envolvimento de cada um, com os objetivos a serem atingidos, e o trabalho em equipe são elementos imprescindíveis do processo de gestão educacional.

Nessa perspectiva, precisamos refletir sobre a administração pública, os modelos utilizados no Brasil e, especialmente, nas Universidades e sobre suas relações com os departamentos, foco principal deste trabalho, buscando entender como são construídas as ações dos gestores departamentais, pois entendemos que a gestão departamental perpassa por uma construção coletiva, que acontece pautada não só em regulamentações legais, mas na ação política desenvolvida no interior da universidade com a finalidade de torná-la mais articulada com as demandas locais e que possa atender a suas especificidades, cumprindo as funções de ensino, pesquisa e extensão.

As concepções de administração pública no Brasil seguiram um processo de transformações e estiveram relacionadas com os modelos de administração aplicados e utilizados no decorrer da história, atendendo às demandas sociais e econômicas da sociedade brasileira, pois a administração pública pode ser considerada como o processo de relação dos órgãos públicos, dos servidores e da sociedade, visando ao atendimento das suas demandas. E, nesse contexto, está incluída a Universidade como órgão que desempenha atividade administrativa do estado, visando ao oferecimento de atividades educacionais, atendendo a princípios legais norteadores das ações dos gestores dessa organização na busca da transmissão e produção de conhecimento.

Nesse sentido, vale salientar que, para fundamentar o presente trabalho, estaremos lançando mão de documentos norteadores das atribuições do diretor de departamento da UNEB, o Estatuto e o Regimento Geral da UNEB, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/1996, a Lei nº 7176/1997, que Reestrutura as Universidades Estaduais da Bahia e dá outras providências, resoluções da Universidade, decretos governamentais e outros documentos que fundamentam as ações do gestor, a exemplo do Plano de Metas da instituição.

Diante disso, uma questão emerge: Como as atribuições do Diretor de Departamento explicitadas nos marcos legais se relacionam com a prática de gestão departamental na UNEB?

E a partir dessa questão, surge o objetivo principal deste trabalho: Analisar as atribuições do Diretor de Departamento da UNEB, relacionando-as com a prática de gestão no Departamento a partir de marcos legais, visando à elaboração de documento com informações sistematizadas que possam orientar as ações dos diretores de departamento da UNEB.

A partir do objetivo principal proposto para este trabalho, temos os seguintes objetivos específicos: Identificar as atribuições do Diretor de Departamento da UNEB com base nos marcos legais que norteiam a universidade; Analisar a concepção de gestão de departamento da UNEB apresentada nos documentos; Elaborar documento com informações sistematizadas que possam orientar as ações dos diretores de departamento da UNEB no desenvolvimento de suas atividades, qualificando a gestão departamental.

Após apresentar as razões e os objetivos que conduzem este projeto de pesquisa e a situação-problema norteadora, sinalizamos que este trabalho tomará como referência a Pesquisa Aplicada numa abordagem qualitativa e, para tanto, buscaremos analisar os documentos envolvidos na pesquisa.

Ainda nos aspectos metodológicos, faremos uso do método estudo de caso, partindo da pesquisa bibliográfica, para buscarmos uma melhor fundamentação teórica sobre os principais conceitos que envolvem a gestão e que norteiam a pesquisa, além da pesquisa documental.

No que se refere ao tratamento dos dados da pesquisa, tomaremos como base a técnica de análise documental. E os resultados serão apresentados de forma descritiva analítica.

O presente trabalho está estruturado com uma Introdução e quatro capítulos assim distribuídos: Capítulo I - A Universidade: da origem ao contexto atual; Capítulo II - A Universidade do Estado da Bahia (UNEB); Capítulo III - A gestão departamental na UNEB; Capítulo IV - O Contexto da Pesquisa e o aspecto Metodológico; Considerações Finais e Referências.

A conclusão do trabalho apresenta algumas reflexões sobre o processo de gestão departamental, os conflitos e os sacrifícios que a gestão departamental impõe ao diretor de departamento e as possibilidades a partir dos marcos legais que orientam essa gestão.

2 A UNIVERSIDADE: DA ORIGEM AO CONTEXTO ATUAL

2.1 O SURGIMENTO DAS UNIVERSIDADES: DOS PRIMÓRDIOS À UNIVERSIDADE MODERNA

Pesquisar sobre a Universidade não é uma tarefa fácil, pois sua trajetória é longa e cercada de muitos desafios, tais como: “[...] o de procurar compreender fenômenos sociais, estruturais, tecnológicos, produtivos e organizacionais que tiveram – e têm – lugar na história do homem, das sociedades e das instituições” (FIALHO, 2005, p. 15). Entretanto, muito gratificante, pois, analisando a literatura que aborda sua evolução histórica, foi possível percebê-la como uma das instituições mais importantes no processo evolutivo da humanidade, visto que, desde sua origem até os dias atuais, assumiu o papel de formação profissional e transmissão do conhecimento, sem perder de vista as especificidades de cada período histórico.

Segundo Teixeira (1989), dentre as várias instituições que fazem parte do nosso dia a dia, quatro delas são fundamentais: a Família, o Estado, a Igreja e a Escola. E delas, a escola passou por um longo caminho até chegar a universidade. E com o surgimento dessa organização retiram-se algumas funções anteriormente exercidas pela Igreja e pelo Estado. E nesse sentido Chauí (2001) afirma que o Estado pode prover alguns serviços relacionados à saúde, educação, cultura e utilidade pública, porém não os executa diretamente, ficando a cargo de organizações sociais prestarem esses serviços por terem “celebrado contrato de gestão com o Estado”, tendo como exemplo as universidades públicas.

Para compreender a gestão universitária ao longo do tempo, é importante conhecer a história da universidade desde sua origem até o cenário atual uma vez que várias transformações aconteceram às instituições superiores ao longo dos séculos.

Muitos autores convergem em afirmar que o nascimento da universidade se deu na Idade Média. Entretanto, Freitas (1985, p. 7), a partir de Sócrates, concebe a universidade como "o lugar onde o homem está à procura de si", buscando dar à sua vida consciência e felicidade; dessa maneira, declara Sócrates como o fundador da primeira universidade de que se tem notícia.

Porém, para Teixeira (1998), a Universidade somente surge na Idade Média, e é entendida como de grande importância para o avanço da civilização ocidental. E

compreendemos a sua estruturação como fruto da necessidade vivida pela humanidade em utilizar a experiência do passado, “[...] mas essa experiência atingiu, nos tempos modernos, tamanha complexidade intelectual que, sem a experiência das universidades, grande parte dela se teria perdido e outra grande parte chegaria a ser formulada” (TEIXEIRA, 1998, p. 34).

Segundo Morhy (2001) citado por Marra (2003), a ideia de universidade vem da Antiguidade do mundo islâmico, onde existiam escolas para formar indivíduos sábios que eram os responsáveis por fortalecer a fé islâmica, preparando também os fiéis para a vida. Outras escolas foram criadas no século X na região mediterrânea, porém pertencentes à Igreja Católica onde se ensinava religião, arte, direito, cálculos e outros conhecimentos. Essas escolas foram extintas e apareceram as primeiras universidades, em Bolonha, Paris, Oxford, Montpellier, Cambridge e Pádua. Portanto, até o século XI existia uma escola monástica e episcopal (visando formar o monge e o padre) e, a partir do século XII, as escolas são substituídas pela universidade, para dar conta das novas demandas e necessidades da sociedade.

Para Anísio Teixeira (1998, p. 84), a instituição universitária é medieval, surgiu entre os séculos XI e XII na Europa e foi responsável pela elaboração de unificação intelectual do pensamento humano naquela época. Até o século XIV alcançou o seu mais alto grau e depois passa por um período tão rígido de consolidação e “tão uniforme que verdadeiramente se torna uma das grandes forças conservadoras do mundo”. Por não aceitar nem o Renascimento nem a Reforma, se isolou completamente dentro da sociedade durante os séculos XV até o século XVIII, não aceitando as mudanças e defendendo a “velha universidade medieval”.

Para Porto Jr. (2001), Anísio via que

[...] a universidade medieval se teria tornado, o *locus* do conhecimento cristalizado, inquestionável, único, trazendo como corolário a sua transformação numa força conservadora que resistiria, por muito tempo, via o seu apartamento social, aos avanços e aos ventos de mudanças que varriam os diversos campos do conhecimento (PORTO JR., 2001, p. 68).

Afirma que por isso o advento do pensamento científico e experimental ficou de fora dos muros da universidade.

No século XVIII, fase em que a sociedade entra em grandes transformações, a universidade já estava em completa decadência. Com a Revolução Francesa várias universidades são fechadas, como a de Paris, Oxford e Cambridge, por não acompanharem as novas exigências da sociedade que já previam uma grande transformação científica. Nessa época nenhuma descoberta científica surgiu nas universidades, como afirma Teixeira (1998).

O surgimento da universidade como corporação de professor e de estudante, além de ser novidade, foi proporcionado pela Igreja, onde os envolvidos tinham que descobrir a verdade, descobrir o conhecimento. A partir de estudos Teixeira afirma que “podemos datar o verdadeiro período de florescimento da universidade medieval com a Universidade de Paris. Esta universidade realizou o extraordinário trabalho de juntar a Teologia à Filosofia, e com ambos, fazer a obra intelectual dos séculos XII a XVIII” (TEIXEIRA, 1998, p. 85).

Analisando os estudos de Teixeira (1998), verifica-se que o renascimento da nova universidade surge no século XIX em Berlim, por Humboldt, com a criação de um conhecimento novo. Serviu ainda de exemplo para outras instituições na Holanda e América do Norte. Pode-se dizer que, na Idade Média, a universidade chega ao seu apogeu, depois chega à decadência, até ser fechada. Renasce na Alemanha devido às transformações sociais, com o formato novo, dedicada à ciência, mas não a que temos hoje, uma vez que a ciência e a filosofia estavam completamente unidas.

Assim, podemos observar que a universidade da Idade Média, era utilitarista e transmitia o conhecimento existente e não em busca da verdade como as que surgiram depois.

Nesse sentido, Trindade (1999), ao lançar um olhar para a dimensão temporal da instituição universitária, vislumbra quatro períodos para fins de análise:

- a) Primeiro período, que vai do século XII até o Renascimento, é considerado a época da invenção da universidade na Idade Média. Esse é o modelo da universidade tradicional, vem das experiências dos precursores de Paris e Bolonha e foi implantada por todo o território europeu com a proteção da Igreja Romana. Os estudos são apoiados nos trabalhos dos copistas e tradutores, dos legados greco-cristãos para formar clérigos e magistrados, abordando vários domínios do saber, como: Teologia, Direito Romano e Canônico e as Artes.

A base da instituição era a corporação de professores (sua maioria de Paris) ou estudantes (Bolonha, ingleses, espanhóis, franceses e portugueses), enquanto o termo *studium* significava o estabelecimento de ensino superior. Os três campos de formação que marcaram a origem das universidades medievais foram: Teologia (Paris), Direito (Bolonha) e Medicina (Montpellier) com a influência de Salerno e da cultura árabe. Para o autor, a concepção de instituição universitária que se pode resgatar do modelo medieval vem de três elementos básicos: centralmente voltada para a formação teológico-jurídica, que responde às necessidades de uma sociedade dominada por uma cosmovisão católica; com uma organização corporativa em seu significado originário medieval; e preservando sua autonomia face ao poder político e à Igreja institucional local.

- b) O segundo período inicia-se a partir do século XV e estende-se ao século XVI, considerado o período da universidade renascentista e do impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário e artístico, que se expande para várias repúblicas italianas e principais países da Europa, além dos efeitos da Reforma e Contra-Reforma. O impacto das transformações também chega para mudar o perfil da universidade tradicional, tendo um longo percurso de transformações até chegar à universidade do século XIX. O surgimento das universidades de Florença, Roma e Nápoles e da Academia Napoleônica foi importante para o fim da hegemonia teológica e o advento do humanismo antropocêntrico. Porém, a ruptura da Idade Média com a inserção do humanismo não é explícita em todos os lugares, em alguns é o mais rápida, como na Itália, e mais lenta para além dos Alpes.

Ainda na concepção de Trindade (1999), a universidade que consegue a transição para o humanismo sem romper com a tradição medieval é Louvain (1415), situada entre a civilização francesa e a alemã. Ao tornar-se um centro do renascimento literário na Europa, influenciou outras universidades inglesas e conseguiu penetrar também nas universidades alemãs. Para além do humanismo renascentista, da Reforma e Contra-Reforma, surge um novo elemento que irá transformar a estrutura da vida universitária, que é a nova relação universidade e ciência.

- c) O terceiro período corresponde aos séculos XVII e XVIII, é o período das descobertas científicas em vários campos do saber pelas descobertas da Física, Astronomia e da Matemática (século XVII), e dos campos da Química e das Ciências Naturais (Século XVIII), além de ser também o início da revolução industrial inglesa. Nesse período a universidade começa a institucionalizar a ciência e surgem as primeiras cátedras científicas, constroem-se os primeiros observatórios, jardins botânicos, museus e laboratórios científicos. Esses avanços entre os dois séculos são considerados o período de transição para os modelos que vieram no século XIX. São criadas as academias científicas e, com estas, a profissionalização das ciências, dando oportunidade para inserção da pesquisa na universidade. A entrada da ciência nas universidades vai alterar irreversivelmente a estrutura da instituição, limitada anteriormente às ciências ensinadas nas faculdades de medicina e artes sob a denominação de “filosofia natural”.

Porém, o reconhecimento do papel do cientista na sociedade só ocorreu após o século XVII, quando a universidade promove mudanças no sistema de valores e normas na instituição. A legitimidade das atividades de ciências em geral não acontece de forma fácil e sem conflitos. A Itália é a principal responsável pelo papel desempenhado devido às próprias condições

favoráveis para o desenvolvimento das ciências físicas experimentais e da astronomia, devido a Galileu, que era professor de Pisa e Pádua, ou do matemático Torricelli, na Universidade de Florença.

- d) O quarto período vai do início do século XIX aos dias de hoje e nesse percurso surge uma nova relação entre Estado e universidade, que vem variando no que diz respeito aos principais padrões das universidades atuais. Não existe um modelo único de universidade e sua história, desde o século XVII, se confunde com as mudanças das relações existentes entre ciência, universidade e Estado, seguindo uma direção a sua nacionalização, estatização e abolição do monopólio corporativo dos professores, sendo o começo do que foi chamado o “papel social das universidades” com o início de novas profissões que eram do interesse do governo, sendo: o engenheiro, o economista e o diplomata.

A universidade napoleônica rompe com as tradições das universidades medievais e renascentistas e agora, subordinada ao Estado nacional, torna a educação um monopólio estatal. A partir daí o poder total é do Imperador, que iria ser responsável pela nomeação dos professores que eram assistidos por um Conselho. À exceção do *Collège* de France, as demais universidades eram instrumentos do poder imperial. Além delas, o Imperador tinha o poder nas escolas primárias, colégios, liceus e faculdades profissionais, criando ainda as “faculdades isoladas”, com diplomas equivalentes aos da “*École Normale*”, que tinham como missão a formação de professores. Esse sistema foi eficiente para a formação dos professores, mas não houve evolução no que diz respeito às ciências.

Os impactos das guerras revolucionárias e napoleônicas se transformaram em um fator responsável pela grande mudança nas universidades da Alemanha, ocorrendo fechamento e desaparecimento de várias instituições. Sob o impulso do Estado cria-se uma nova universidade cuja concepção foi fundada sobre os princípios das pesquisas e no trabalho científico. Humboldt foi nomeado responsável pelo Departamento dos Cultos e da Instrução Política do Ministério do Interior, possibilitou o nascimento dessa nova universidade, garantindo a liberdade dos cientistas com a proteção do Estado no que se referia ao orçamento anual. A nova universidade tem sua estrutura de forma integrada, através das faculdades de Medicina, Direito e Filosofia, ao contrário do que acontecia com as faculdades isoladas napoleônicas.

A evolução histórica da universidade moderna também é analisada por Gellert (1993) citado por Marra (2003), que identifica três modelos ou paradigmas, referentes à Inglaterra, França e Alemanha, demonstrando que cada modelo tem diferentes características e funções (Quadro 1).

Quadro 1 - Evolução histórica da universidade no século XIX

Modelos	Inglês	Francês	Alemão
Características	Tradição do ensino superior britânico	Denominado napoleônico. Separação entre as instituições de ensino e centros de investigação e dependem diretamente do Estado.	Ênfase nas pesquisas nas universidades.
Paradigma	Ligado ao paradigma da personalidade, com ênfase na educação liberal e na formação integral do indivíduo.	Ligado ao paradigma da educação profissional.	Modelo de investigação ou modelo humboldtiano
Objetivo	Criação dos <i>colleges</i> nos Estados Unidos.	Expansão para os países Baixos e Itália.	Liberdade de aprender, liberdade de ensinar, recolhimento e liberdade do pesquisador e do estudante e o enciclopedismo.

Fonte: Marra, 2003.

Para Rámirez (2011), a educação é um dos fatores mais importantes na contribuição do desenvolvimento social e econômico das nações, além de ser um dos maiores setores da economia mundial, e é visto nos resultados apresentados pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que informa que o mercado mundial de educação superou 2,7 trilhões de dólares em 2005, enquanto o ensino superior representou 900 bilhões de dólares, sendo um aumento de 300 bilhões em 1997. E a cada ano o número de matrículas no ensino superior vem aumentando em todo o mundo e no Brasil segue o mesmo processo de crescimento, conforme dados da Evolução das Taxas de Escolarização da Educação Superior Brasil - 2003/2012 apresentados pelo Censo da Educação Superior de 2013 divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Porém, a participação internacional é desigual, mesmo com os progressos advindo de alguns países. Além da grande diferença entre países em termos de escolaridade, o autor acredita que a expansão do ensino superior ainda continuará acontecendo e isso irá contribuir para o bem-estar, o desenvolvimento social e econômico, uma vez que muitos países possuem populações jovens em crescimento e que necessitarão passar por todas as fases da educação até chegar ao ensino superior.

O investimento em ensino superior ao longo dos anos tem sido benéfico em todos os países e precisa aumentar mais, uma vez que proporciona melhores salários, levando inegavelmente a terem uma saúde melhor, participar mais em questões políticas e confiança interpessoal. Ramirez (2011) informa que, de acordo com o *Collège Board*, uma pessoa com nível superior nos Estados Unidos ganha 34% mais do que a que possui nível técnico e 66% a

mais do que a pessoa que só tem o ensino médio, e nos países da União Europeia e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) quem possui diploma de nível superior e contratado mais facilmente do que os que não possuem nível superior. Vale ressaltar que o retorno sobre o investimento é visível, o autor cita o exemplo de que, na OCDE, o retorno é de 86 mil dólares quando contabilizados os custos e benefícios, correspondendo a quase três vezes o montante do investimento público no ensino superior, sendo muito atraente para o governo continuar expandindo.

Ristoff (1999), ao estudar o modelo norte-americano de educação superior, apresenta três características básicas que definem esse modelo: 1) sua orientação pública; 2) sua estadualização administrativa; 3) e sua diversidade de objetivos acadêmicos, que serão essenciais para melhor entender os esforços dos Estados Unidos em construir seu sistema de educação superior.

O número de instituições privadas é superior ao número de instituições públicas, porém, ao analisar a distribuição dos alunos no sistema, percebe-se que 78% da capacidade instalada da educação superior americana é pública. O autor afirma também que o gasto da União com a pesquisa é bastante expressivo, e parece evidente que, apesar de se respeitar a autonomia dos Estados no que se refere às suas universidades, percebe-se que as pesquisas nessas instituições são muito importantes para depender somente de políticas e políticos regionais, por isso os Estados Unidos fazem um esforço articulado da nação como um todo para provê-las, a exemplo de disponibilizar bolsas e auxílios aos estudantes visando à permanência no *campus* e evitando a evasão economicamente motivada. Os diversos líderes, a exemplo de Clinton, Kennedy e outros, veem a educação como questão de segurança nacional.

Os Estados Unidos têm um sistema público de educação superior fundamentalmente estadual devido a sua história e tradições distintas. O autor afirma que, se houver proposta de extinção de alguma instituição, não será um sacrilégio, diferente se ocorrer no Brasil, onde será totalmente descabida devido a nossa própria história. Lá, as universidades têm apoio público e também privado, há uma tradição americana de fazer doações, mas prevalecendo o esforço público, que sempre supera o esforço privado.

No que se refere à educação superior, existem funções distintas: quanto às universidades, elas possuem cursos com duração de quatro anos e, quanto aos *collèges*, são instituições com cursos de duração de dois anos, que podem levar a uma rápida profissionalização ou servir de degraus para ingressar nas universidades. No grupo das universidades ainda há distinção entre as que se dedicam à pesquisa, possuem mestrado e

doutorado com altos valores em laboratórios, corpo docente da mais alta qualificação e bibliotecas de excelente qualidade, e as que atuam apenas com o ensino de graduação.

Ainda com base nos estudos de Rámirez (2011), o sistema universitário americano apresenta três modalidades, a saber: universidade de pesquisa, universidade de ensino, e *collèges* pós-secundário profissionalizante. O último tem como objetivo formar mão de obra para atender ao mercado. Outra diferença entre as instituições são as consideradas de elite dos Estados Unidos, tidas como um grupo que opera como ideal a ser imitado por universidades medianas, são tidas como referência ao se discutirem indicadores que medem eficiência e eficácia institucional. Além de estarem bem acima dos requisitos mínimos estipulados para pertencerem aos grupos I e II das instituições de pesquisa, é necessário: a) ser uma instituição de pesquisa, b) oferecer em média até 50 diferentes programas de doutorado, c) abocanhar no mínimo \$40 milhões/ano em recursos externos exclusivos para projetos de pesquisa, no caso do grupo I, no grupo II é a partir de \$15 milhões/ano, sendo que essa classificação foi feita no ano de 1994/1995.

É com essas instituições que a universidade mediana precisa competir acirradamente pelos melhores estudantes e por professores bem qualificados, ganhando quem oferta melhores serviços, investe em bibliotecas e, claro, quem paga os melhores salários. Para não dizer que tudo são flores, o autor informa que, através de um relatório sobre as instituições de elite, percebe-se que, apesar de tanta produção científica, são acusadas de terem abandonado a graduação e da falta de participação dos famosos professores nesses cursos, deixando também o estudante sem o gosto do que seja a verdadeira pesquisa.

Quanto ao ensino superior francês, com base nos estudos de Trindade (1999), é apresentado o resultado de um relatório chamado *Rapport Attali*, elaborado por uma comissão de especialistas, que analisou a estrutura do sistema de ensino, propondo sua reforma na perspectiva da construção de um modelo europeu de ensino superior. O diferencial desse estudo é que a comissão se apoiou em consultas feitas aos dirigentes das instituições de ensino superior e suas associações, sindicatos patronais e de trabalhadores, representantes governamentais e parlamentares. A partir das respostas, levantaram propostas para uma reformulação ampla. O ensino superior é dividido da seguinte forma: universidades públicas (federais, estaduais e municipais) e privadas, institutos tecnológicos e um conjunto de grandes *écoles*, este último, altamente seletivo e socialmente elitizado.

O *Rapport Atta*, detecta uma fratura do sistema e estrangulamentos do ensino superior francês e define as políticas e estratégias para superá-los. Detecta também problemas de organização, e solicita urgência em rever os objetivos do ensino superior e simplificar sua

organização. Para a comissão, atingir os objetivos significa responder “as necessidades de formação permanente, da incorporação de novas tecnologias e da criação de instituições eficazes e parcimoniosas com o uso de recursos públicos”, além de diminuir a separação que existe entre os grupos sociais cujos filhos monopolizam o que existe de melhor no ensino superior, enquanto os demais são cada vez mais excluídos do processo (TEIXEIRA, 1998, p. 88). Como aspectos positivos, valoriza a capacidade de expansão do ensino superior, que foi considerável nos vinte anos, porém acredita que com o tempo ele se tornou confuso, burocrático e gerador de desigualdades.

É estranho que o próprio “poder político” francês desconfiasse das universidades e tenha criado sistemas paralelos para recrutar os altos funcionários do Estado, que vinham das *Grandes Écoles*, ao invés de recrutar quem tivesse diplomas que eram concedidos pelas instituições públicas. Justifica-se assim, o grande número de *Écoles*, e, para resolver parte do problema, a comissão sugere uma “reaproximação de fato entre os dois sistemas através da organização da educação superior em dois e não mais em três ciclos”.

A nova estruturação do ensino superior o aproximaria do padrão anglo-saxão de organização, com uma visão a longo prazo e estabelecendo as missões do ensino através de algumas direções sugeridas. Além das missões, a comissão apresenta novos princípios de organização do ensino superior, buscando o que se faz hoje de melhor nas universidades e nas grandes escolas e aplicar isso em todos os estabelecimentos.

Os princípios são: um sistema coerente; um sistema descentralizado e contratualizado; e uma avaliação eficaz e transparente. O que o *Rapport Jacques Attali* propõe é uma reforma ampla e urgente, pensando nos novos desafios europeus para uma região que, historicamente, deu origem à instituição universitária, e, para concretizar, precisa de vontade política do governo e de um amplo debate. Reforçam a necessidade de colocar o processo em andamento e não em uma prateleira para o esquecimento, porque o país perderá a chance de utilizar o potencial jovem existente; e este é um projeto ambicioso e, para ter sucesso, precisa ser “urgente, uma prioridade, uma necessidade nacional”.

Sguissardi (1999) trata da educação superior britânica e informa que ela é conhecida como um sistema de instituições privadas, de pequeno porte e orientação bastante homogênea, gozam de autonomia, seus financiamentos vêm dos fundos públicos, são seletivas e apresentam via de regra um alto padrão de qualidade tanto no ensino como na pesquisa. Nas últimas décadas as instituições superiores multiplicaram-se, de um lado as universidades tradicionais com alto prestígio e do outro lado as novas universidades com prestígio bem menor. O texto do autor

tem como base o relatório chamado *Dearing Report*, encomendado pelo governo inglês com o objetivo de

[...] fazer recomendações sobre os objetivos, a forma, a estrutura, o tamanho e os fundos da educação superior, incluindo ajuda para estudantes. Deve responder às necessidades do Reino Unido pelos próximos 20 anos, considerando que a educação superior envolve ensino, aprendizagem, estudos avançados e pesquisa (SGUISSARDI, 1999, p. 104).

O *Dearing Report* reconhece as dificuldades por que passa o sistema de ensino e chama atenção para a necessidade de ampliação dos fundos públicos, de melhoria do salário dos docentes e pesquisadores, e maior valorização da pesquisa e da busca incessante da qualidade de ensino.

Diante do exposto, percebe-se que existem tanto no Brasil como em outros países, instituições de nível superior públicas que dependem e muito do investimento do governo e instituições privadas com fins lucrativos que dependem na maior parte do pagamento das mensalidades (algumas têm subsídios do governo ou outras instituições) e as sem fins lucrativos que são normalmente organizadas por fundações. Segundo Rámirez (2011), nos Estados Unidos existem universidades privadas de muito prestígio, como é o caso da Universidade de Harvard, e públicas muito importantes, como é o caso da Universidade da Califórnia.

Já na Europa Ocidental, o ensino privado agora está presente em quase toda a Europa Ocidental e cada vez se torna mais relevante. Quanto às públicas, não existe universidade federal e as públicas existentes permanecem quase gratuitas. Na América Latina e Ásia, as instituições públicas foram pioneiras, atendendo inicialmente a uma pequena parte da população uma vez que a procura é muito maior que a oferta, daí a expansão das instituições privadas para dar conta da demanda reprimida.

Assim sendo, a Universidade vem sofrendo mudanças significativas no decorrer da sua história, seja pelas demandas sociais ou pelos avanços tecnológicos, e o futuro da educação superior dependerá do processo de atuação dos docentes, discentes e técnicos na busca pela eficácia do ensino e da aprendizagem e a administração eficiente dos recursos junto aos órgãos mantenedores das Instituições de Ensino Superior, pois, como diz Rámirez (2011, p. 23), “o futuro do ensino superior será moldado nacional e mundialmente pelas ações combinadas dos formadores de políticas públicas, dos organismos reguladores, dos empregadores e das instituições públicas e privadas desse setor”.

2.2 A UNIVERSIDADE NO BRASIL: DAS ESCOLAS NORMAIS À UNIVERSIDADE

Trindade (1999) afirma que para compreender a natureza da instituição universitária é importante fazer uma retrospectiva da sua história para estimular uma reflexão crítica sobre a situação a que está submetida a universidade brasileira e seu processo de gestão, o que influencia no papel assumido por seus gestores e suas atribuições.

No Brasil, a universidade se institucionaliza apenas no nosso século, embora tenha havido escolas e faculdades profissionais isoladas que as precederam desde 1808, quando o Príncipe Regente, com a transferência da Corte de Portugal para o Brasil, cria o primeiro curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia (TRINDADE, 1999, p. 12).

Observando esse aspecto abordado acima, podemos dizer que o surgimento da universidade no Brasil não obedeceu à mesma dinâmica do processo ocorrido na Europa, pois, conforme Teixeira (1989):

O poder monárquico, para impedir qualquer desenvolvimento autônomo de terra brasileira, fecha suas fronteiras, torna obrigatória a naturalidade portuguesa dos funcionários, monopoliza o comércio e nega a permissão em suas novas terras para a fábrica, a tipografia, a imprensa e a universidade, pondo assim a Colônia em tão estreita dependência da Metrópole, que ela afinal, de certo modo, se integra – com sua nobreza, o seu clero e o grupo de burocratas e letrados todo ele formado na Metrópole – ao pequeno e poderoso Portugal (TEIXEIRA, 1989, p. 56).

Apesar de a universidade de Humboldt servir de modelo para as universidades do mundo, essa influência não refletiu no Brasil. A origem de nossa universidade foi influenciada pelos jesuítas, com a repetição da universidade medieval. Vale lembrar que no período colonial a educação só era disponível para o clero e a nobreza; como não havia universidade na colônia, os estudantes brasileiros iam para a Universidade de Coimbra, porém, antes, passavam pelos colégios jesuítas, que eram considerados “vestíbulos da universidade, cuja formação em Letras Clássicas lhe parece a mais perfeita formação do homem” (TEIXEIRA, 1998, p. 88).

O Brasil, segundo Teixeira, resistiu à ideia da universidade, o que considerava um paradoxo porque no período colonial não se criou universidade; com a vinda da família real foram criadas as duas primeiras Escolas de Medicina e somente vinte anos depois implantam as Faculdades de Direito, depois uma Faculdade de Minas e Mineralogia, a de Engenharia veio com a Academia Militar. O autor afirma que não era por falta de solicitação uma vez que, no

período monárquico, 42 projetos de universidade foram apresentados, iniciados por José Bonifácio até Rui Barbosa, e sempre o Governo e o Parlamento recusaram.

Havia oposição à criação de universidades, mas eram de acordo à manutenção das Escolas existentes. Vem o Império, a República e continuou a resistência, porém incentivaram a criação de escolas agrícolas (consideradas as mais antigas e ricas escolas superiores do Brasil), os Liceus de Artes e Ofícios. Depois da República o ensino técnico-profissional, que atualmente está muito em foco com a criação dos Institutos Federais espalhados pelo país.

Somente em 1920 a República nomeia de universidades as quatro Escolas Superiores que existiam no Rio de Janeiro, porém a implantação só ocorreu em 1937. Em 1934 cria-se a primeira universidade em São Paulo e em 1935 uma no Rio de Janeiro, antigo Distrito Federal, mas foi extinta logo depois. A universidade criada no Brasil em 1920 “é o primeiro arremedo de universidade que o País tem”, o principal destino era habilitar para o exercício de uma profissão, esse modelo vem da experiência de Coimbra que o Brasil conhecia. Teixeira ressalta que nesse período as escolas profissionais de Medicina (1808) e Direito (1828) tinham os cursos da mais alta categoria universitária e estes preparavam para a profissão e para a cultura.

A universidade é considerada moderna a partir do século XIX e a cultura transmitida no Brasil era a europeia e, como afirma Teixeira (1998, p. 94), tínhamos duas alienações no ensino superior: “a primeira grande alienação é que o ensino era para o passado, nos levava ao desdém pelo presente. A segunda grande alienação é que toda cultura transmitida era cultura européia” e o Brasil era esquecido. Exemplifica o fato citando que, até os cinco anos de escola secundária, ele não teve um só professor brasileiro e, quando estudou no ginásio, os livros eram em língua estrangeira, ou seja, não teve oportunidade de estudar sua própria cultura.

E, somente em 1934 e 1935, o Distrito Federal e o Estado de São Paulo lançam as bases de uma universidade com maior integração, mas somente a de São Paulo vingou já que a do Rio de Janeiro é extinta. Na década de 1930 a universidade acrescenta às já existentes Escolas de Medicina, Direito e Engenharia, a Escola de Filosofia, Ciências e Letras, e vem da mobilização das pessoas que solicitavam novas carreiras e da quantidade de alunos que buscavam o ensino superior. A incorporação das escolas existentes à universidade criada não teve fácil aceitação, “as Escolas se encastelaram em sua real auto que antes estavam moderadamente subordinados” (TEIXEIRA, 1998, p. 109).

Observa-se, então, que nenhuma Escola se achava subordinada ao reitor, seja de forma acadêmica ou didática, e todos negociavam diretamente com o Governo, tanto para obtenção de orçamento como para o plano de obra da universidade. A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que tinha como objetivo inicial interligar as escolas profissionais e ser responsável

pelo ensino básico das escolas profissionais, não cumpriu o papel designado e passou a ser uma Escola Normal Superior de preparo do professor secundário, e essa modalidade se multiplicou pelo País, o que demonstra que a complexidade do processo de gestão na educação superior brasileira vem desde os primórdios da universidade brasileira, o que sinaliza que as atribuições dos diretores ultrapassavam as atividades acadêmicas e didáticas.

No processo organizacional, considerem-se os estudos de Teixeira (1998):

As escolas clássicas de ensino superior brasileiro eram classificadas em categoria, onde as Escolas de Medicina, de Direito, de Engenharia e de Belas Artes, eram consideradas de primeira categoria, e as de reputação de segunda categoria eram as de Farmácia, Odontologia, Agronomia e Veterinária (TEIXEIRA, 1998, p. 121).

Dando prosseguimento à implantação do ensino superior, cria-se a Faculdade de Ciências e Letras e depois as escolas de Economia, Ciências Contábeis e Administração, de Arquitetura e Urbanismo entre outras que representam a inovação do ensino superior.

Teixeira questionava naquela época a facilidade com que se criavam as escolas superiores uma vez que nem espaço físico apropriado precisava existir para iniciar um curso. Hoje a situação não mudou muito uma vez que constantemente há denúncia de alunos que não podem receber seus diplomas devido a problemas referentes a algumas instituições que não foram autorizadas a funcionar ou não tiveram aprovação dos cursos pelo órgão competente.

Sendo Anísio Teixeira um dos envolvidos na criação das Universidades de São Paulo e do Distrito Federal, no Rio de Janeiro na década de 1930, acreditamos que essa experiência foi importante nas suas reflexões e serviu como referência em seus trabalhos. E, segundo Pôrto Jr. (2001, p. 69), serviu também para o educador, apesar de todas as dificuldades, apontar o desejo de se criar a universidade moderna baseada no ensino e na pesquisa, plasmadora e consolidadora da cultura e da ciência nacionais, tendo nas escolas voltadas para a formação docente o núcleo de uma nova concepção de universidade. Porém essa concepção de universidade só foi retomada com a criação da Universidade de Brasília. Para Anísio, as décadas de 1930 até início de 1960 foram de “expansão indiscriminada do ensino superior com base numa visão estreita quanto ao papel da universidade” (MENDONÇA *et al.*, 2001, p. 70).

Diante do exposto, podemos perceber que o processo de concretização da educação superior sinaliza que a gestão na educação superior vem trilhando caminhos de instabilidade, seja pelas condições econômicas que ultrapassavam as competências dos reitores ou pelas condições de infraestrutura enfrentadas pelos dirigentes, o que ainda é enfrentado por diretores

de Departamentos da UNEB que não possuem sede própria, como no caso do *Campus* de Brumado.

Assim sendo, podemos observar que desde seu surgimento as universidades brasileiras não tinham um processo de gestão definido, visto que essas instituições foram fazendo uso das experiências de universidades europeias e não tiveram uma preocupação quanto à maneira de conduzir administrativamente as faculdades e os cursos, não definindo com clareza as atribuições dos gestores e muito menos apresentando condições satisfatórias para o desenvolvimento das suas ações, o que pode ser comprovado com a opinião de Anísio Teixeira acima exposta (MENDONÇA et al., 2001).

Em 1961, vota-se o plano de Universidade de Brasília, que, indiscutivelmente, representa uma estrutura integrada. Em 1967, as ideias da Universidade de Brasília corporificam o projeto atual de reestruturação das universidades. Todos esses planos, projetos e leis constituem inovações em início de implantação. A real experiência é a da escola superior independente e autossuficiente, governada pela sua oligarquia de professores e de tempo integral. Porém, como afirma Dourado (2001), o projeto enfrentou resistência por parte de Israel Pinheiro, que foi por eles como “agitadores” como assim foram os operários. Além disso, também existia a oposição de membros da Igreja Católica que pretendia construir uma universidade católica conduzida por jesuítas. Apesar dos problemas enfrentados, a lei de criação da universidade foi sancionada pelo Presidente João Goulart, em 1961.

Segundo Marra (2003), o modelo “multiversidade” surge em 1963, ou seja, após a criação da Universidade de Brasília, com atividades diversas em torno da mesma nomenclatura, como: ensino de graduação, escolas primárias, secundárias, e profissionais, institutos de pesquisa, programas de treinamento, hospitais, fazendas e laboratórios de serviços, tudo isso podendo estar em qualquer lugar do mundo. A partir desse modelo, as principais transformações na universidade também se iniciam na década de 1960 com novas experiências ou modelos variados, mas ao mesmo tempo mostrando características que são próprias e que a distingue das demais organizações.

Apesar de ter estudado na Universidade de Colúmbia e possuir conhecimentos do modelo universitário norte-americano, Teixeira defendia que a universidade deveria ser construída com base na experiência de vida e de cultura do seu próprio povo, como aconteceu com a educação norte-americana. Ele não era de acordo com trazer os padrões da cultura europeia como estava acontecendo. “Em sua percepção, o eixo da reforma do ensino superior brasileiro deveria estar enraizado no solo fértil de nossa cultura” (TEIXEIRA, 1989, p. 23).

Com base nos estudos de Fávero (2000a) verifica-se que antes de 68, a universidade era regida por professores catedráticos, senhores absolutos de sua cátedra: contratavam quem quisessem e demitiam quando bem lhes aprouvesse. Era o antigo modelo europeu - mais corretamente alemão - que vigeu desde a fundação das primeiras universidades brasileiras. Os demais professores deviam obediência ao catedrático quanto aos métodos pedagógicos e escolha de temas de pesquisa. O professor catedrático tinha todo prestígio frente ao Governo e ao público com honras e prestígios especiais. Ele era responsável pelo programa e pelo ensino.

Anísio Teixeira tinha críticas quanto ao modelo catedrático da universidade brasileira porque “não vislumbrava uma reformulação que atingiria apenas a estrutura, mas também mudanças de mentalidade, de atitudes, aceitação de métodos científicos, da prática da experimentação no campo da ciência pura etc.” (DOURADO, 2001, p. 254).

Relembrando o caminho percorrido, Moritz *et al.* (2012) ressaltam que a universidade, que era privilégio para poucos, passa a atingir grande número de pessoas, passando a ser um centro de oportunidades, além de possuir seus próprios objetivos. E a cada ano o número de interessados em fazer parte da universidade vai aumentando, porém, o número de vagas, principalmente das universidades públicas, não tem como absorver todos, mesmo com as mudanças que estão acontecendo referentes à entrada sem necessidade de fazer o vestibular, mas através da participação no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e cadastro no Sistema de Seleção Unificada (SISU).

Apesar de os escritos de Teixeira datarem da década de 1930 seu pensamento reflete também o momento atual no que se refere ao crescimento do ensino superior no Brasil e afirma que a simples expansão é resultado da expansão de aspirações. A situação está muito presente porque a demanda é maior que a oferta, sendo uma justificativa para a quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) que a cada dia são criadas tanto nos grandes centros como em cidades de pequeno e médio porte com cursos presenciais ou a distância. Para Dourado (2001), Anísio Teixeira era um grande conhecedor da educação brasileira e dessa experiência encontrou caminhos para redefinir os principais aspectos do ensino superior brasileiro, visando a que o Brasil pudesse progredir como nação independente e formadora de uma cultura própria, o que pode servir de objeto de análise para gestores universitários na busca de uma gestão que atenda às demandas da comunidade onde a instituição esteja inserida e que seja possibilitado o desenvolvimento da gestão em uma organização tão complexa como a universidade.

2.3 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO COMPLEXA

Diante de questões econômicas, estruturais, de relações administrativas, acadêmicas e didáticas apresentadas em estudos que debatem a universidade e analisando autores como Hall (2004), Dourado (2001) e outros, além da LDB, a Universidade pode ser definida como uma organização complexa pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.

No que se refere à universidade, muitos debates ocorrem no sentido de compreender essa instituição e muito se tem a debater, pois essa instituição apresenta uma diversidade de conhecimentos e de atividades, que vai dos fundamentos da filosofia à física e do ensino à pesquisa, além do processo de gestão vivenciado, pois, como diz Romero (1988, p. 11): “A consciência de conservação e transmissão dos conhecimentos sediada numa comunidade de sábios e estudantes data pelo menos de Idade Média, mas só mais recentemente (Séc. XVIII e XIX) se tem teorizado ou procurado teorizar a ideia de universidade”; o que comprova a complexidade dessa discussão.

A Universidade apresenta uma variedade de possibilidades organizacionais, seja na como Departamento, no papel de academia, fruto das influências culturais, e fonte de valores; ou seja, como diz Kerr (1982 apud BORGES; ARAÚJO, 2001): uma estrutura de muitas complexidades, ou uma “multiversidade”.

A partir dessa concepção, podemos dizer que a Universidade está envolta em um conjunto de estruturas organizacionais e processos administrativos, e Hall (2004) apresenta uma série de comentários a respeito dessas organizações, que vão desde a importância de estudá-las, visto que são componentes predominantes na sociedade contemporânea, que são responsáveis pelas grandes transformações sociais da História, que elas existem para que as coisas sejam feitas e são permeadas por conflitos de interesses, até a compreensão da sua cultura de gestão. Entretanto, não quer dizer que as organizações sejam sempre benignas em seus impactos para os indivíduos e categorias de indivíduos. Uma Universidade poderá ser a instituição mais importante, mais uma empresa que se instala em uma cidade e que nem sempre assume o mesmo papel, pois as organizações atendem a interesses de indivíduos ou de grupos e esses interesses indicam a direção que a organização toma.

Ainda com base em Hall (2004), pode-se dizer que, para o funcionamento das organizações, são estabelecidas metas, existem forças opostas que lutam pelo controle, o que

representa a presença dessas forças na gestão e que a gestão se constrói através dos atores organizacionais.

E nesse contexto, o funcionamento da educação superior no Brasil, para Chauí (1999), se iniciou com a Reforma do Estado brasileiro que teve como objetivo principal atender ao mercado e conseqüentemente encolhendo os espaços públicos democráticos dos direitos e ao mesmo tempo proporcionando ampliação do espaço privado, não só no que se refere à economia, o que já era previsível, mas também no campo dos direitos sociais já conquistados. Com a Reforma, a universidade passa da posição da educação de direito para prestadora de serviço, visando a atender ao mercado e, como acontece com as demais organizações ou as empresas, é introduzido na universidade o vocábulo neoliberal para pensar o trabalho universitário como “qualidade universitária, avaliação universitária e flexibilização da universidade” (CHAUÍ, 1999, p. 215).

Para a autora, ao ser transformada numa organização administrada, a universidade pública perde a ideia e a prática da autonomia, uma vez que se reduz à gestão de receitas e despesas de acordo com o que reza o contrato do Estado, que pode ser renovado ou não, a depender das metas e indicadores de desempenho estipulados. A autora lembra ainda que, desde que surgiu no século XIII na Europa, ela sempre foi uma

[...] instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, estruturada por ordenamento, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUÍ, 1999, p. 217).

Isso representa elementos importantes para reflexão de gestores e alguns indicadores para fundamentar as atribuições de um gestor universitário, visto que o departamento de uma universidade, lócus deste estudo, deve estar alinhado com as concepções de gestão da administração central, mas em comum acordo com as demandas locais para que efetivamente seja legitimado como instituição social.

Para a Chauí (2003), uma organização se difere de uma instituição porque se define por outra prática social, se refere aos meios administrativos para obtenção de um objetivo particular, não há preocupação com ações articuladas às ideias de reconhecimento e legitimidade externos e internos, e sim com estratégias visando à eficácia e a sucessos no emprego de certos meios para alcançar o objetivo particular que a define. Não existe a necessidade de discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, que são

questões cruciais para a instituição universitária e que podem refletir-se diretamente no processo de gestão.

A universidade como organização complexa está inserida nas mudanças gerais da sociedade e passa por três etapas sucessivas, que vêm acompanhando as mudanças do capital, sendo que na primeira etapa a universidade tornou-se funcional, voltada para a formação rápida de profissionais qualificados que eram solicitados para atender à mão de obra do mercado, chegando até a década de 1970.

A segunda etapa foi a universidade de resultados, surge nos anos 1980 quando da expansão do ensino superior com a presença crescente das escolas privadas e a introdução da parceria entre a universidade pública e a empresa privada, apresentando a demanda por um processo de gestão que possa articular os dois setores.

Na terceira fase, a partir dos anos 1990, surge a universidade operacional; diferente da universidade clássica, que era voltada para o conhecimento, a operacional está voltada para o mercado de trabalho e, por “ser uma organização, está voltada para si mesma enquanto estrutura de gestão e de arbitragem de contratos” (CHAUI, 1999, p. 220).

Dessa forma, a universidade está definida e estruturada por normas e padrões que são alheios ao conhecimento e à formação intelectual, levando professores a apresentarem a seus alunos exignas universidades, principalmente nas públicas, elas continuam mantendo a sua vocação inicial, que é: lidar com a reflexão, com a crítica, “descoberta e invenção do conhecimento novo, comprometida com a construção e consolidação de uma sociedade democrática” (CATANI; OLIVEIRA, 2000, p. 186).

Para a sociedade moderna a universidade se tornou indispensável, e Teixeira afirma que “são as universidades que fazem hoje, com efeito, a vida marchar. Nada as substitui. Nada as dispensa. Nenhuma outra instituição é tão assombrosamente útil” (TEIXEIRA, 1998, p. 34).

Com base nos estudos de Hall (2004), percebemos que a Universidade possui todas as características inerentes a qualquer organização, é voltada para servir pessoas uma vez que atende tanto à comunidade interna como à externa, seu foco é o trabalho profissional, exerce um impacto sobre a vida dos indivíduos, tem missão e metas para atingir objetivos específicos, processos decisórios e gestor para acompanhamento e avaliação das atividades. Contudo, tem características específicas que somente ela possui como: formas de gestão que passam por processos burocráticos, políticos e colegiados, é de difícil mensuração, possui múltiplas funções, alto processo democrático, ambiguidade de metas, o tipo de profissional que nela atua é diferenciado e, devido à vulnerabilidade no ambiente em que se insere, é vista como uma organização complexa e paradoxal.

Em estudos desenvolvidos por Zabalza (2002), o autor apresenta algumas características das organizações universitárias a partir do referencial teórico da administração e da teoria organizacional. Para o autor, a universidade é uma organização cujo modelo se pauta em um sistema aberto e, como tal, está em processo permanente de interação com seu entorno. Esse tipo de organização propicia que os membros envolvidos desenvolvam uma rede de relações entre eles e a universidade. Nesse caso, os membros são reconhecidos como “agentes” e detêm certo nível de autonomia dentro da instituição como “geradores” da organização.

Estrada (2000, p. 11), citando Baldrige, indica que "as organizações universitárias podem ser caracterizadas, ainda, pelos seguintes aspectos: a) ambiguidade de metas; b) as organizações acadêmicas ‘processam pessoas’; c) possuem tecnologia problemática; d) as tarefas econômicas são denominadas por alto profissionalismo; e) têm um corpo profissional fragmentado; e f) apresenta vulnerabilidade ao ambiente”.

Ainda nesse sentido, verifica-se que quando se trata das universidades brasileiras outras características peculiares são sinalizadas e que interferem no processo de gestão, que são:

- a) Atuação dos profissionais de forma independente, mesmo compartilhando os mesmos recursos;
- b) Não se apresenta uma estrutura de poder bem definida;
- c) Os objetivos são devidamente planejados, promovendo um distanciamento da qualidade de gestão;
- d) O corporativismo é marcante entre os profissionais;
- e) Mudanças constantes dos principais administradores;
- f) Possível domínio das posições políticas;
- g) A tomada de decisão é gradativa;
- h) O sistema de avaliação não é amplo;
- i) O processo de decisão, muitas vezes, são influenciados por interesses de grupos; e
- j) As mudanças são caracterizadas, geralmente, nos momentos de conflitos.

Tomando como base Cunha (1999a), percebe-se como um elemento importante para caracterizar a complexidade da universidade e diferenciá-la de outra instituição, é que na universidade a administração não pode ser considerada como atividade-meio, em oposição às atividades-fim, que sem dúvida são: o ensino, a pesquisa e a extensão como fins, porém a administração também é considerada fim quando nos referimos ao caráter formativo das relações entre discentes, docentes e técnico-administrativos, sem perder de vista que a universidade é uma empresa. Esse diferencial é o que demonstra que, dentre as organizações consideradas complexas, nenhuma supera a complexidade da universidade.

O próprio conceito apresentado pela LDB deixa evidente a complexidade ao se referir que as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, conforme disposto no Art. 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 20/12/1996. Nesse sentido, o papel que deverão assumir é de atividades diversas, complexas e sob a responsabilidade de profissionais para dar conta dos serviços internos e externos à instituição.

Na opinião de Parkins (apud LEITÃO, 1985), a universidade é considerada como uma organização complexa não por ser uma instituição especializada, uma vez que executa múltiplas tarefas e cada uma com metodologias apropriadas, muito diferentes daquelas exercidas pelas outras organizações. Já para Moritz et al. (2012, p. 233) “o excesso de complexidade pode desestruturar a organização”. Se uma determinada organização só tem liberdade e pouca ordem ela acaba se desintegrando, a menos que exista junto com essa liberdade uma profunda cumplicidade e solidariedade entre os membros”. Porém não vamos ser ingênuos em acreditar que no âmbito universitário haverá cumplicidade e solidariedade entre todos os membros; se fosse assim, não haveria a formação de grupos, conchavos e negociações em momento de aprovação de processos ou temas que envolvem o coletivo na tomada da decisão.

Ainda nesse sentido e comungando com a concepção de Rizatti e Rizatti Jr (2004) percebemos que “as organizações universitárias são sistemas sociais altamente dinâmicos e complexos, resultado de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nelas atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses”. Ainda com base nos autores, podemos verificar que muitos dos conflitos se originam na complexidade de sua estrutura social, acadêmica, nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes, o que poderá provocar posições divergentes no processo de gestão.

Para Almeida (2001, p. 35): “A estrutura da Universidade precisa ser mais horizontalizada, descentralizada, flexível, transparente, permeável às inovações acadêmico-administrativas e potencializadora de maior interação com a sociedade.”. Porém, a mudança na estrutura, embora importante, não é suficiente porque é preciso que haja mudança de mentalidades tanto no campo acadêmico como no campo administrativo para que as atribuições dos gestores universitários possam ser cumpridas e desempenhem os seus propósitos, além do atendimento das demandas comunitárias.

A complexidade da Universidade como organização apresenta-se pelas características inerentes a essa instituição e o fato de estar voltada para o ensino, a pesquisa e a extensão. Em decorrência do envolvimento ensino, pesquisa e extensão, exerce múltiplas funções e ainda tem que lidar com a diversidade de interrelações com os ambientes internos e externos. Por isso, a

universidade tem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisões que diferem das demais organizações.

2.4 CONCEPÇÕES ACERCA DA UNIVERSIDADE

As concepções de universidade são fruto dos objetivos adotados pelos países que serviram de rumo para a criação das diversas instituições no mundo e Dréze e Debelle (1983) nomeiam as “concepções da universidade” a partir de cinco pontos de vista que são: centro de educação, comunidade de pesquisadores, núcleo de progresso, modelo intelectual e fator de produção. Esses pontos correspondem a instituições universitárias de cinco países que são: Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos, França e antiga União Soviética, hoje Rússia. Os três primeiros pontos de vista os autores chamam de “universidade do espírito” e correspondem aos três primeiros países, enquanto os outros dois são considerados “universidade do poder” e correspondem à universidade francesa e a soviética, esta última considerada característica mais moderna de universidade. Vale ressaltar que a publicação dos autores é da década de 1960, portanto a visão de universidade corresponde ao período da observação, mas serve de suporte para compreensão e comparação com o momento atual das universidades.

Diante do exposto, percebemos a complexidade que é refletir sobre as concepções de universidade, pois ficou claro que cada país estabelece suas prioridades para as instituições de ensino, em particular as superiores, o que nos leva a acreditar que esse processo está permeado por questões ideológicas, pois, como diz Dias Sobrinho:

Para uns, a universidade deve sobretudo responder a determinados desafios e demandas de setores desenvolvidos da sociedade e das administrações governamentais, na perspectiva de eficiência. Para outros, a universidade deve estar duplamente comprometida, tanto com sua história e sua autonomia, quanto com sua função social de desenvolvimento e de formação da mais ampla cidadania participativa (DIAS SOBRINHO, 1999, p. 150).

No mundo moderno as mudanças ocorrem com uma velocidade crescente, seja no campo do conhecimento, da informação, da técnica ou das relações humanas, como também se deterioram com a mesma velocidade, o que requer das instituições uma capacidade organizacional e administrativa ágil, capaz de adaptá-las às exigências que as mudanças provocam. Entretanto, nenhuma instituição consegue atender a todas as demandas com a

rapidez que elas exigem e a instituição universidade não foge a esse princípio. Entretanto, as universidades devem estar preparadas para enfrentar essas mudanças sem perder de vista os princípios organizacionais e suas normas, que devem estar adequados e flexíveis aos processos de mudanças, e buscar um processo participativo dos integrantes da instituição, docentes, técnicos e discentes.

E nesse sentido, podemos perceber que as universidades modernas devem ter “clareza de que não devem ser instituições endogenamente autônomas e eticamente soberanas, distanciando da *práxis* e das demandas objetivas da sociedade” (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 17), senão estarão atendendo, apenas, objetivos das demandas do mundo do trabalho e dos setores produtivos, passando a fomentar uma concepção utilitarista.

A universidade deve atender às demandas da formação profissional, mas não pode perder de vista as demandas sociais, o ensino, extensão e pesquisa como funções básicas, pois, conforme Dias Sobrinho:

As Universidades não podem deixar de se dedicar à formação profissional, pois se estiolariam por elitismo e se esterilizariam por isolamento. Sua natureza é social; é pela e para a sociedade que foram criadas e se mantêm as instituições universitárias. Não há, portanto, uma correspondência biunívoca entre as Universidades e as empresas, entre a formação acadêmica e a evolução das profissões, entre os princípios educacionais e as demandas ocupacionais, os ritmos da pesquisa e do ensino e os tempos acelerados do seu consumo, a oferta de profissionais formados e as demandas do mercado, entre qualidade e quantidade produzidas e as que a economia requer (DIAS SOBRINHO, 2005, p. 21-22).

Ainda no sentido de teorizar a ideia de universidade, autores como Borges e Araújo (2001), Dourado (2001), Hall (2004) e outros compreendem que se trata de uma organização complexa e, como tal, merecedora de uma análise cuidadosa quanto às suas concepções. E nesse sentido, concordando com Romero (1988), veem a universidade como sendo ambiente de educação, comunidade de investigadores, centro de progresso, molde e fator de produção.

A universidade como comunidade de investigadores tem como foco principal o processo de relação entre os atores participantes diretamente desta instituição, professores, técnicos e estudantes, e que essa relação deve estar pautada no princípio da unidade do saber e na unidade de investigação e do ensino.

A universidade como centro de progresso é apresentada como sendo um processo de interação dos saberes desenvolvidos por ela no intuito de influenciar o público em geral e ser influenciada pela sociedade onde está inserida, promovendo uma conjuntura propícia ao progresso e uma melhoria na qualidade de vida dos sujeitos envolvidos.

Seguindo essa linha de raciocínio, a universidade como molde pode ser vista como um processo de submissão ideológica, o que poderá contribuir para manutenção ou superação da ordem social, como reflexo das relações de poder estabelecidas pelos atores sociais envolvidos no processo de gestão.

Romero (1988) faz uma abordagem sobre a funcionalidade da universidade como objetivo social e político bem definido, o que contribui para atender ao processo ideológico vigente, o que referenda sua concepção de fator de produção.

Nesse mesmo sentido, estudos de Dreze e Debelle (1983) apresentam a universidade como sendo um centro de Educação, uma comunidade de pesquisadores, um núcleo de progresso, um modelo intelectual e um fator de produção, o que pode ter influenciado o processo histórico da educação superior. Entretanto, acreditamos que o mais importante:

[...] é saber se a Universidade moderna conseguirá transformar-se, a partir da instituição simples que ela foi no passado, numa ramificação de instituições múltiplas que guardariam como centro de gravidade uma instituição devotada à pesquisa e se ramificaria em escolas profissionais superiores, no âmbito de um vasto complexo de ensino superior (DREZE; DEBELLE, 1983, p. 10).

Para Camacho (2005, p. 103-104), muitas são as concepções apresentadas sobre universidade, pois é entendida desde o lugar apropriado para a criação e divulgação do saber, para o desenvolvimento da ciência e para a formação de profissionais de nível superior, técnicos e intelectuais úteis ao sistema, como *locus* próprio da manifestação da ideologia e um dos aparelhos ideológicos do Estado, até espaço para lutas de classes e mola propulsora para a mudança social e o desenvolvimento.

Para Ferreira (1986, p. 1739), Universidade é uma "instituição de ensino superior que compreende um conjunto de faculdades ou escolas para a especialização profissional e científica, e tem por função precípua garantir a conservação e o progresso nos diversos ramos do conhecimento, pelo ensino e pela pesquisa".

Com referência ao Brasil, a concepção de universidade, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, Artigo 52, assim é apresentada:

As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único: É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber (BRASIL, 1996, s.p.).

Assim sendo, podemos percebê-las como organizações complexas responsáveis pela execução de múltiplas tarefas e cada uma com metodologias apropriadas.

Diante do exposto, podemos compreender que:

A universidade será assim um centro de saber, destinado a aumentar o conhecimento humano, um noviciado de cultura capaz de alargar a mente e amadurecer a imaginação dos jovens para a aventura do conhecimento, uma escola de formação de profissionais e o instrumento mais amplo e mais profundo de elaboração e transmissão da cultura comum brasileira. Essas são as ambições da Universidade. Profundamente nacional, mas intimamente ligada, por esse amplo conceito de suas finalidades, às universidades de todo o mundo, à grande fraternidade internacional do conhecimento do saber (DOURADO, 2001, p. 257).

Numa tentativa de sintetizar as diversidades de concepções apresentadas anteriormente, faremos uso da formulação apresentada por Wanderlei (1988):

Para mim, a universidade é um lugar – mas não só ela – privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e extensão. Ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situa-se na esfera da superestrutura dentro da Sociedade Civil, mantendo vínculos com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social. Deve ter ampla autonomia para cumprir as suas finalidades, garantindo o pluralismo de ideias e a liberdade de pensamento. Em alguns países cumpre o papel destacado na formação política, científica e tecnológica, na crítica das teorias que informam o desenvolvimento e no fornecimento de subsídios para a sua implementação e execução. Cabe-lhe exercer tarefas urgentes de compromisso social (WANDERLEY, 1988, p. 11).

Compreender que a universidade, especialmente a pública, precisa criar seus próprios caminhos e não atender somente às demandas do mercado, do processo ideológico onde esteja onde esteja inserida é tentar indicar uma concepção mais sistêmica dessa instituição, pois percebe-se que essa não deve ser sua função. Mas ela pode dialogar com o mercado, uma vez que possui competência para isso, ela gera conhecimento de ponta". Entretanto, precisa estabelecer um tempo para que possa atender a tal propósito, produzir o conhecimento e para

formar o pesquisador, pois o papel da universidade deve ser a produção da ciência e construção da cidadania.

A universidade pública precisa atender às demandas que lhe são atribuídas pela comunidade onde está inserida, pois, como diz Dias Sobrinho (2005, p. 29): "As Universidades têm o imperativo irrecusável de contribuir, a seu modo, para o desenvolvimento e a qualidade de vida do conjunto social. Não fosse isso, não teriam razão de existir, por toda parte e já por bom tempo".

Enfim, para que as concepções sejam efetivas compreende-se que a universidade precisa repensar seus caminhos para que possa atender as perspectivas de um novo país, mas faz-se necessário vontade política, criatividade e pensar além dos seus muros.

2.5 O PROCESSO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE

Abordar o processo de departamentalização da universidade remete a uma breve análise das estruturas administrativas encontradas nas IES, uma síntese do histórico sobre as estruturas administrativas organizacionais na universidade e concepções sobre a estrutura departamental, visto que a universidade busca atender às demandas das comunidades docente, discente e técnico-administrativa, à execução das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e ao desenvolvimento de políticas públicas para a consecução de seus objetivos, o que requer uma estrutura administrativa que atenda a essas demandas, mesmo entendendo que "o problema de estruturação administrativa das IES reside na busca de um modelo que atenda às suas especificidades, que são originadas no pluralismo político e ideológico, que produz dissensões, inclusive, no entendimento do projeto de universidade" (LOPES; BERNARDES, 2005, p. 3).

As estruturas administrativas organizacionais tendem a acompanhar as "mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, que aceleraram a obsolescência das estruturas organizacionais e dos sistemas de planejamento das instituições de ensino superior (IES)" (LOPES; BERNARDES, 2005, p. 1), além de atender às demandas ideológicas, o que está, também, articulado com o projeto de universidade proposto pelas políticas de educação superior do país, promovendo, assim, mudanças significativas e profundas na gestão universitária e no processo decisório no decorrer dos diversos contextos políticos em que a universidade está inserida.

Observa-se que as estruturas universitárias são produtos do meio onde estão inseridas, resultando de reflexos de formas de produção do desenvolvimento social, que as influenciam diretamente através da exigência de novos recursos e serviços.

A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (MAXIMIANO, 1986).

Para Paula (2007), numa perspectiva operacional, a estrutura organizacional pode ser entendida como o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Para Leitão (1985), Reinert (2000) e Paula (2007), existe uma tipologia diversificada de estruturas administrativas que buscam atender às demandas dos contextos onde estão inseridas as organizações. Assim sendo, tomaremos como referência os seguintes tipos, visto que o objetivo deste trabalho não será discutir amplamente a diversidade de estruturas administrativas: estrutura centralizada funcional, descentralizada divisional, adaptativa (por projeto e matricial) e inovativa.

Para esses autores e especialmente Reinert (2000), essas estruturas apresentam as seguintes características:

- a) A estrutura centralizada funcional é caracterizada pelo agrupamento de pessoas em função do tipo de conhecimento que elas detêm, sendo o tipo de estrutura mais tradicional, mais comum e com maior facilidade de administrar, mais adequada aos ambientes estáveis e com atividades repetitivas e é adotada por uma parte significativa das universidades que adotam o processo de departamentalização;
- b) Já a estrutura descentralizada divisional é caracterizada pela separação da estrutura funcional para divisões autônomas que passam a operar com relativa independência, com os setores agindo livremente, sem perder de vista os objetivos e resultados da organização, o que pode se enquadrar no sistema de *multicampia* e tem como uma das vantagens a redução de custos operacionais. E pode apresentar estruturas variantes pautadas em: produtos ou serviços, localização geográfica, clientes, fases dos processos ou projetos;
- c) A estrutura adaptativa é caracterizada por ser utilizada em organizações cujos produtos giram com rapidez ou são particularmente inconstantes, com ciclos de vida curtos; pode ser subdividida em estrutura por projeto e estrutura matricial. A estrutura por projetos é caracterizada pelo agrupamento de pessoas que se dá em função, não

mais prioritariamente da especialidade, mas do produto a ser oferecido, do custo e do período em que será oferecido e que nas universidades contempla os cursos de especialização. E o modelo matricial tem como característica o modelo anterior, porém os projetos são permanentes, como os cursos de graduação, mestrado e doutorado, sendo uma das estruturas mais sofisticadas que se conhece e que permite uma grande otimização dos recursos disponíveis e, no caso das universidades, particularmente de recursos humanos;

- d) A estrutura inovativa prevê, em sua essência, um modelo que privilegia as unidades periféricas da estrutura, em detrimento do poder da unidade central, cujas alternativas são a departamentalização por centros de lucro, que têm por objetivo dividir a empresa em unidades, com elevado grau de autonomia, onde os responsáveis agem como presidentes de empresas isoladas.

Analisando os aspectos das estruturas administrativas das organizações, percebe-se que “em todos os países as estruturas organizacionais da universidade e as relações de poder interno tendem a reproduzir as estruturas e relações da sociedade global” (WANDERLEY, 1988, p. 61).

Historicamente as características básicas da estrutura administrativa das organizações foram concebidas desde a criação e sistematização das diversas instituições e, no caso da estrutura organizacional universitária, surgiu no velho continente [...] durante os séculos XII e XIII, principalmente em Paris, Oxford, Cambridge e Salamanca. Tais características eram decorrentes de sua missão original - o ensino - e apresentam-se ainda hoje remanescentes (LOPES; BERNARDES, 2005, p. 3).

Ainda nesse sentido, os referidos autores abordam que as características da estrutura organizacional na França estavam pautadas na administração centralizada, com rígida hierarquia administrativa representada por um corpo docente organizado e um programa de ensino uniformizado. E no modelo russo a instituição universitária era colocada a serviço da construção da sociedade comunista e seguia um sistema funcional e planejado, de caráter socioeconômico, objetivando maximizar a produtividade. O modelo de estrutura organizacional norte-americano está pautado no sistema departamental, com a separação entre gestão institucional e governança acadêmica, nesse caso conduzida pelos departamentos, compostos por todos os professores titulares.

Já no caso do Brasil, esses autores afirmam que o processo da estrutura organizacional da universidade brasileira tem início na década de 1930, momento em que ela aqui se organiza. Entretanto, os debates sobre a modernização da universidade ganharam repercussão no final

dos anos 1950 e estavam fundamentados nas propostas apresentadas em documentos elaborados por um grupo de trabalho que apresentou uma proposta fortemente influenciada pelo acordo MEC/Usaid e pelos relatórios Atcon e Meira Mattos, o que representou uma concepção de estrutura administrativa fundamentada nos interesses estrangeiros, especialmente americano, e que resultou na proposta de reforma universitária consubstanciada na Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968, Lei que fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.

Com a reforma universitária de 1968, Lei 5.540, a universidade passa a ser a forma de organização do ensino superior e a instituição isolada a forma excepcional. Entretanto, não foi isso que aconteceu, pois, como diz Cunha:

No entanto, ocorreu exatamente o contrário. As condições de implantação da reforma levaram a que as universidades continuassem exceções ainda mais raras, enquanto que as faculdades isoladas se multiplicavam velozmente. Embora o setor público tivesse contribuído para o crescimento das faculdades isoladas, principalmente os governos estaduais e municipais, foi o incentivo à privatização do ensino superior que determinou essa fragmentação institucional (CUNHA, 1989, p. 52).

Com a referida reforma é instituída, também, a estrutura departamental conforme previsto no Artigo 11 - As universidades organizar-se-ão com as seguintes características: Alínea “b” - estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas.

A partir das determinações da Lei nº 5.540/1968, o departamento passou a ser considerado a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, e compreenderá disciplinas afins.

A reforma universitária implantada pela Lei nº 5.540/1968 sofreu e sofre um conjunto de críticas quanto ao seu processo de implantação, sua aplicabilidade e resultados, visto que:

[...] ela nasceu identificada com um período em que as liberdades democráticas tinham sido suprimidas. Estamos falando de um período político em que o Estado brasileiro estava organizado em bases autoritárias, que se fundara por meio de um golpe de Estado e que definira como classe política dirigente um grupo de militares (BATTISTUS; LIMBERGER; CASTANHA, 2006, p. 228).

E dentre os autores que debateram e debatem a reforma universitária citamos Anísio Teixeira (1989), Darcy Ribeiro (1991), Cristovam Buarque (1994), Luiz Antônio Cunha (1999b), dentre outros.

Para esses autores a reforma de 1968 não atendeu às necessidades da época, pois se deu de forma fragmentada e dispersa, sem atender a um plano estudado, com argumentos embasados no taylorismo, o que representou forte influência americana, buscou atender a uma demanda de mercado, favoreceu o surgimento do ensino privado sem qualquer envolvimento com a pesquisa, tentou uma desvinculação do poder público da universidade, o que representou uma reforma de forma impositiva, uma reforma incompleta, pois “a universidade tem sua própria racionalidade, o que não pode ser confundida com uma empresa, por exemplo” (CUNHA, 1999b, p. 144).

Podemos acreditar, observando o exposto acima, que:

Alimentada por argumentos embasados no taylorismo e correntes afins, a Reforma de 68 abriu espaços aos esquemas da organização fabril e empresarial que adentraram a universidade. Resultou caro o investimento, assim como a manutenção dessas estruturas; pior, elas nem sequer funcionam (FIALHO, 2005, p. 81).

Ainda nesse sentido, a reforma de 1968 contribuiu para elevar o grau de burocratização nas estruturas universitárias, “já que a reforma concebia a universidade como o local onde se formariam os recursos humanos necessários ao aumento da produtividade do sistema econômico, esta instituição organizou-se tendo por paradigma um sistema burocrático fortemente compartimentado e fragmentado” (PEIXOTO, 1997, p. 201). Além disso representaram uma desmobilização dos movimentos estudantis que lutavam, dentre outras pautas, por maior participação nas instâncias universitárias e docentes, que lutavam para transformar a universidade num centro de produção do conhecimento científico.

Quanto a pontos positivos da reforma de 1968, são citadas a extinção do antigo regime de cátedras vitalícias, a introdução da estrutura fundada em departamentos, modernização das universidades públicas, divisão dos cursos de graduação entre o ciclo básico e o profissionalizante, além de abrir caminhos para pós-graduação, o que pode ser reforçado com a exposição de Martins:

[...] institucionalizou-se a carreira acadêmica, a legislação pertinente acoplou o ingresso e a progressão docente à titulação acadêmica. Para atender a esse dispositivo, criou-se uma política nacional de pós-graduação, expressa nos planos nacionais de pós-graduação e conduzida de forma eficiente pelas

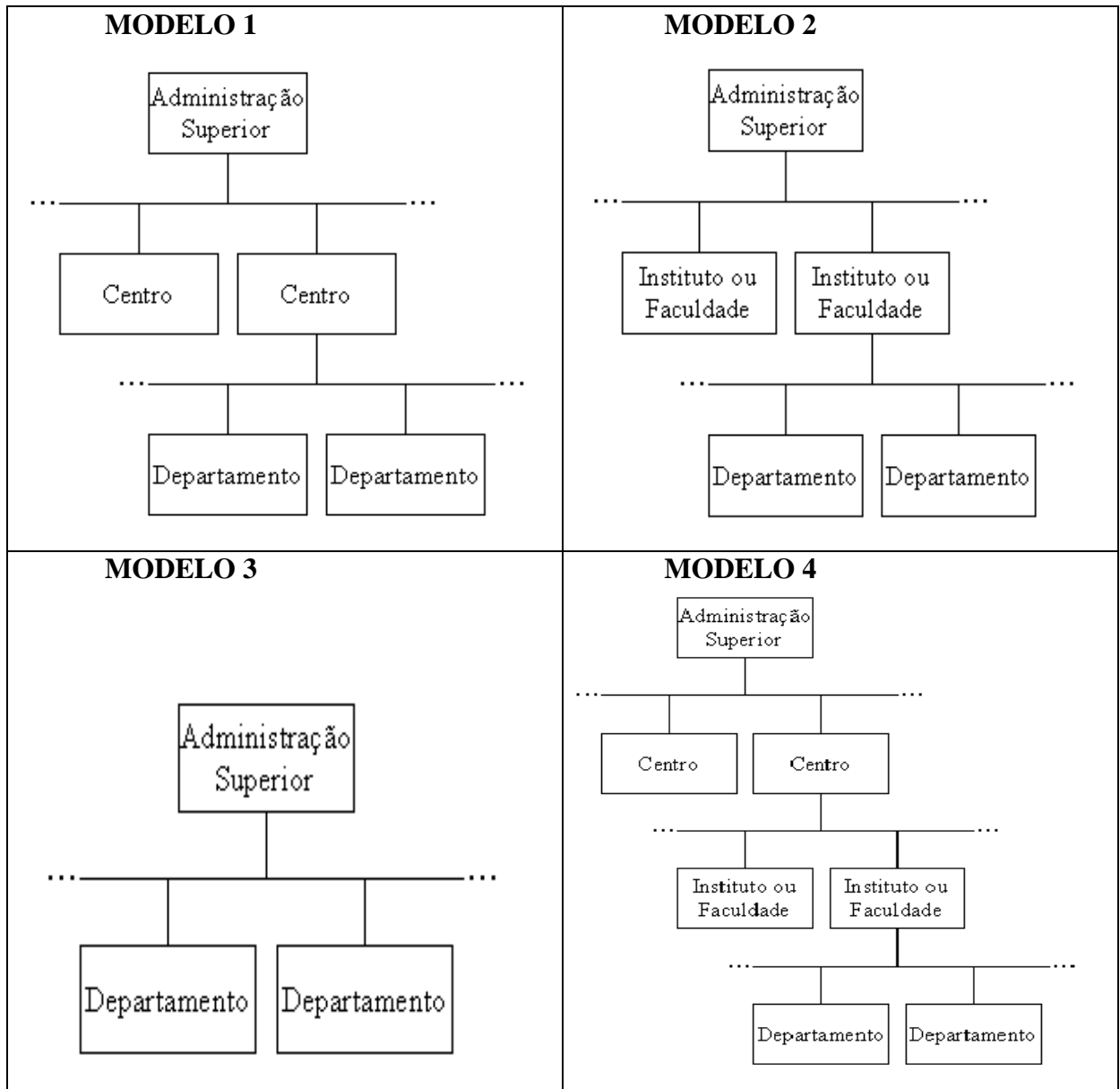
agências de fomento do governo federal. Nos últimos 35 anos, a pós-graduação tornou-se um instrumento fundamental da renovação do ensino superior no país (MARTINS, 2009, p. 16).

Conforme previsto no Artigo 11 da Lei nº 5.540/1968, as universidades organizar-se-ão com as seguintes características:

[...] b) estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; c) unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; d) racionalidade de organização, com plena utilização dos recursos materiais e humanos; e) universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais; flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às diferenças individuais dos alunos, às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa (BRASIL, 1968, s.p.).

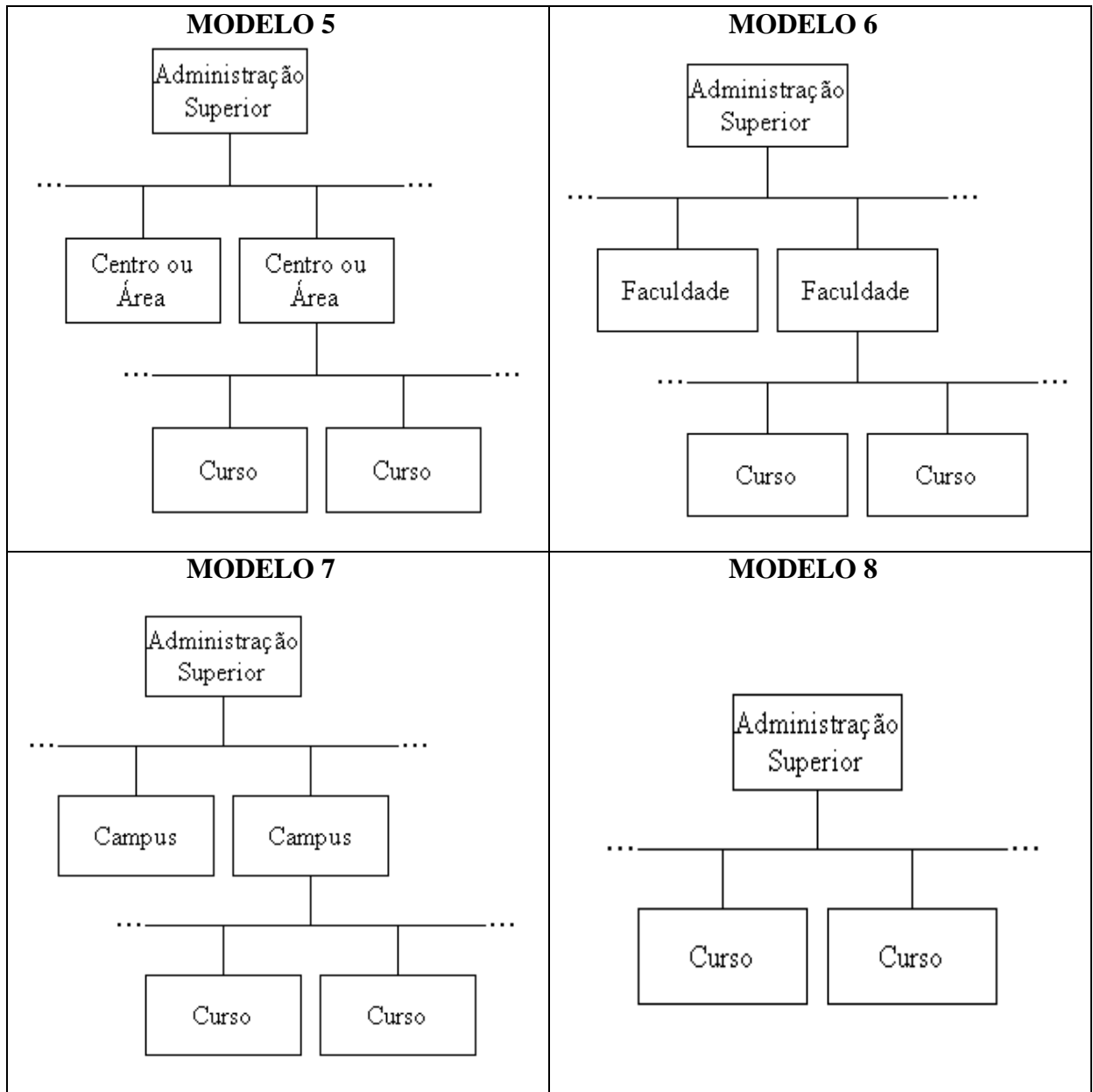
Nesse sentido, o estudo de Lopes e Bernardes (2005), Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras, aponta que, com a reforma universitária de 1968, surgiram vários modelos de organização da estruturação para a universidade brasileira: 1) agregação de departamentos em poucos centros; 2) reunião de departamentos em número maior de institutos; 3) ligação direta de departamentos à administração superior; e 4) superposição de centros aos institutos. E posteriormente foram complementados com outros modelos a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996: 5) agregação de cursos em poucos centros (algumas vezes designados como áreas); 6) reunião de cursos em número maior de faculdades; 7) cursos vinculados à administração de um *campus* (especialização regional); e 8) ligação direta de cursos à administração superior. Os modelos estão representados nas figuras 1.

Figura 1 - Modelos de estruturas administrativas antes da LDB



Fonte: Lopes e Bernardes, 2005.

Figura 2 - Modelos de estruturas administrativas após a LDB

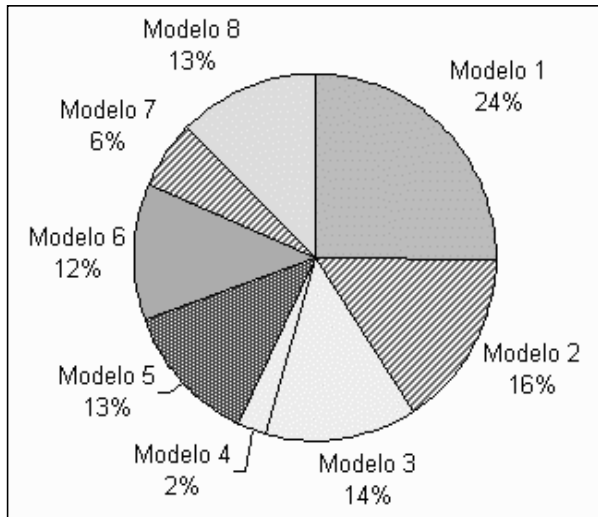


Fonte: Lopes e Bernardes, 2005.

O estudo de Lopes e Bernardes aponta, ainda, que as universidades brasileiras adotam toda essa variedade de modelos de estrutura administrativa apresentados acima, prevalecendo uma ligeira vantagem em favor dos modelos anteriores à LDB, com 56% das instituições, enquanto 44% das instituições fazem uso dos modelos após a LDB, conforme indicação da figura 3.

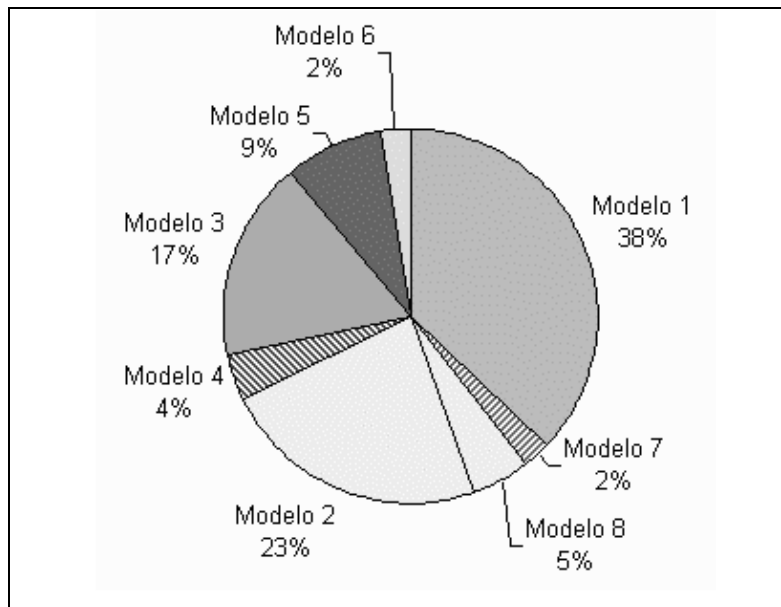
Podemos, ainda, com base no referido estudo, observar que as universidades públicas continuam utilizando os modelos 1, 2, 3 e 4 (Figura 4), com um percentual de 82% das instituições, inclusive a UNEB, com o modelo 3.

Figura 3 - Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa



Fonte: Lopes e Bernardes, 2005.

Figura 4 - Distribuição do uso de modelos de estrutura administrativa nas universidades públicas



Fonte: Lopes e Bernardes, 2005.

Visando a analisar a estrutura departamental, partimos da compreensão de departamentalização, que, para Oliveira (1990), pode ser entendida como o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Os Departamentos são caracterizados como sendo:

Essencialmente, as unidades operacionais básicas de docência, pesquisa, extensão e difusão cultural com que a Universidade conta, em cada setor

específico do conhecimento. Ao contrário das Escolas – que, ao corresponderem às carreiras profissionais reúnem episodicamente professores de distintas especialidades para lecionar os cursos prescritos num programa, os Departamentos equivalentes a campos de especialização integram especialistas em unidades permanentes, tanto para o exercício da pesquisa como para dar cursos universitários a todos os estudantes que pretendam aprofundar-se num campo determinado (RIBEIRO, 1991, p. 223).

A concepção de Romero (1988) se aproxima da de Ribeiro (1991) no que diz respeito ao processo de caracterização dos departamentos, visto que são considerados “unidades com função de ensino e de investigação em ramos de conhecimentos afins, com pessoal e patrimônio próprios e a título definitivo” (ROMERO, 1988, p. 25).

Os departamentos se apresentam conforme o processo estrutural da universidade a que estão vinculados, mas qualquer que seja o caso, são compreendidos como:

O local físico onde cada agrupamento de docentes de uma especialidade presta serviços a toda a Universidade, concentrando todos os recursos de docência, de pesquisa e de serviços auxiliares. É o centro com que se identificam os professores, como seu local de trabalho e núcleo de suas preocupações científicas e profissionais (RIBEIRO, 1991, p. 224).

No processo de departamentalização, como estrutura administrativa instituída a partir da reforma de 1968, encontramos posições contrárias e críticas quanto ao seu funcionamento, mas também posições favoráveis e de apoio a sua manutenção como estrutura administrativa da universidade.

Na concepção de Wanderley (1988), os departamentos foram criados com a finalidade central de não duplicação de ações ou recursos afins, visando a melhorar as unidades acadêmicas, além da eliminação da cátedra. Entretanto, fatores como maior influência dos docentes com maior titulação na nova estrutura, o controle dos departamentos pelos catedráticos, resistência à integração pelos docentes e a burocratização impediram sua concretização.

Segundo Fávero (2000b, p. 13), os departamentos nas universidades não cumprem uma função de qualificação das atividades administrativas, pois representam “[...] um espaço de alocação burocrático-administrativa de professores, tornando-se em alguns casos, elemento impeditivo de um trabalho de produção de conhecimento coletivo”.

Para Vieira e Vieira (2003, p. 902), “o modelo departamental está esgotado. Dele não se pode esperar nada além de impasses que, com o tempo, conduzirão à ruptura sistêmica, sempre que na instituição, e sobre ela, forem exercidas forças inovadoras”.

Na compreensão de Buarque (2005, p. 29), as unidades de formação profissional, os departamentos, representavam uma linha de produção que transformava o discente em profissional e que “em um mundo de transformação e com o pensamento em rápida evolução, essa estrutura não é mais suficiente”.

Entretanto, existem concepções que não percebem o processo departamental como uma estrutura administrativa que deva ser descartada, pois, como diz Cunha:

Apesar das dificuldades de seu funcionamento, não me parece que o regime departamental deva ser suprimido. Os departamentos são a instância de organização universitária mais nova já surgida no plano mundial. Os defeitos que lhe são imputados não resultam de um defeito essencial, mas, sim, das circunstâncias de sua implantação. Em várias universidades, eles não foram mais do que a maquiagem das cátedras preexistentes. Em outras, o populismo vigente no momento de ascenso do sindicalismo docente fez dele uma instância “aparelhada”. Em muitas delas, o departamento constitui o contraponto, na base, da burocracia acelerada da cúpula da organização universitária, impulsionada pelo simulacro das atividades acadêmicas, seja de ensino, de pesquisa ou de extensão, e pela automatização das atividades-meio em relação às atividades-fim (CUNHA, 1999b, p. 146).

Ainda nesse sentido, Romero (1988) apresenta o fator psicológico como motivação para a estrutura departamental e a organização relativamente simples como sendo vantagens dessa estrutura administrativa.

O modelo de estrutura administrativa organizacional adotado pela universidade não deve estar somente de acordo com a função social assumida pela instituição, mas, acima de tudo, que possa representar um espaço promotor de mudanças fundamentadas nos anseios da comunidade acadêmica, rompendo preconceitos e as relações de poder estabelecidas nos seios das IES, sem perder de vista uma articulação ampla com todos os níveis de ensino para que “façamos ao menos uma reforma universitária completa” (BUARQUE, 2005, p. 5). Caso contrário, estaremos negando a estrutura departamental e correndo o risco de adotarmos uma estrutura administrativa que em nada contribua para o futuro da universidade e da integração entre ensino, pesquisa e extensão, comprometendo o sucesso pessoal, a construção da nação, a transformação social e o enriquecimento cultural da humanidade.

3 O CONTEXTO DA PESQUISA E OS ASPECTOS METODOLÓGICOS

Pesquisar não é tarefa das mais fáceis no mundo acadêmico, é uma tarefa muito árdua, pois leva o indivíduo a um conjunto de incertezas que terminam criando um turbilhão de ideias que nem sempre sinalizam uma direção, um percurso ou como desenvolver a pesquisa, e definir seu contexto e seus aspectos metodológicos faz parte desse conflito vivido pelo pesquisador. E é nesse turbilhão de dúvidas que iniciamos este capítulo, mesmo compreendendo as facetas da pesquisa, que um percurso pode criar incertezas e que:

A pesquisa científica caracteriza-se pelo esforço sistemático de - usando critérios claros, explícitos e estruturados, com teoria, método e linguagem adequada - explicar ou compreender os dados encontrados e, eventualmente, orientar a natureza ou as atividades humanas. A pesquisa pressupõe teorias ou visões de mundo que, em diferentes domínios do conhecimento, moldam as atividades investigativas e auxiliam a pesquisa. Essas teorias de trabalho têm sido definidas como paradigma, tradição, modelo, programa ou postura do pesquisador (CHIZZOTTI, 2010, p. 20).

Entretanto, para pesquisar, precisamos seguir procedimentos metodológicos caso queiramos elaborar um documento com rigor científico e que represente um dos sentidos da pesquisa, produzir o conhecimento para qualificar ações técnicas e sociais a partir de um problema estudado e além disso:

Para pesquisar precisamos de métodos e técnicas que nos levem criteriosamente a resolver problemas. [...] é pertinente que a pesquisa científica esteja alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize (GAIO; CARVALHO; SIMÕES, 2008 apud SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 4).

Pelo exposto, percebe-se a importância de o pesquisador fazer a sua opção metodológica, pois irá facilitar e estabelecer com segurança aonde se quer chegar, visto que:

a metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada

pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 13).

Para iniciar o percurso metodológico deste trabalho, ocorreu todo um processo de busca por uma literatura que permitisse fundamentar o problema de pesquisa e, para tanto, fizemos uso da pesquisa bibliográfica e documental, pois, além da fundamentação teórica, faz-se necessário buscar os estudos de documentos norteadores do processo organizacional e de gestão departamental na UNEB; essas pesquisas permitem “ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (FONSECA, 2002, p. 10), fazer um levantamento dos documentos oficiais que possam balizar a pesquisa, pois as já feitas e a por fazer possuem o documento como algo em comum.

A pesquisa bibliográfica nesse contexto, corroborando as ideias de Gil (2010), é vista como um conjunto de materiais escritos/gravados, mecânica ou eletronicamente, que contêm informações já elaboradas e publicadas. E, ainda conforme esse autor, "A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 2010, p. 30).

Para Lakatos e Marconi (2010), sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa documental é um procedimento metodológico que "vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamentos, autorização, comunicação, etc." (GIL, 2010, p. 30).

Conforme Santos (1999), a pesquisa documental pode ser caracterizada como um procedimento metodológico elaborado a partir de materiais que não receberam tratamento analítico e publicação. Diz o autor, também: "são fontes documentais as tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos, fotografias, epitáfios, obras originais de qualquer natureza, correspondência pessoal ou comercial, etc." (SANTOS, 1999, p. 30).

Os documentos são fundamentais para o trabalho de pesquisa e atendem tanto à pesquisa documental, como à pesquisa bibliográfica. O que diferencia é que, na pesquisa documental, os documentos são de fontes primárias e, na pesquisa bibliográfica, os documentos são de fontes secundárias (LAKATOS; MARCONI, 2010). E nesse sentido, conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 2): "A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas

das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural".

O processo de pesquisa requer a escolha do local, do objeto de pesquisa e de um percurso a seguir visando a sistematizar o conhecimento em estudo e as atividades que serão desenvolvidas no decorrer do trabalho, para que seja possível atingir os objetivos estabelecidos pelo pesquisador. Esse percurso muitos autores, como Minayo (1997), Demo (1999), Lakatos e Marconi (2010) e Gil (2010), denominam de metodologia.

Quanto ao foco de desenvolvimento da pesquisa, tomou como referência a UNEB e o processo de gestão departamental, tendo como referências os documentos legais produzidos pelo Governo do Estado da Bahia e da própria universidade em estudo.

A criação da UNEB ocorreu através da Lei Delegada nº 66, de 01 de junho de 1983, com sede na cidade de Salvador, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia, tendo sido autorizado o seu funcionamento pelo Decreto Presidencial n.º 92.937, de 17 de julho de 1986, caracterizando-se por adotar um sistema *multicampi*.

Em 1997, através da Lei n.º 7.176, de 10 de setembro de 1997, o Governo do Estado da Bahia reorganizou as Universidades Estaduais, adotando a estrutura orgânica de departamentos, estabelecidos em ato regulamentar, a fim de identificar as suas unidades universitárias.

A estrutura de *multicampia* da Universidade do Estado da Bahia abrange uma área geoeconômica de 447.039 km², caracterizada por diversificada paisagem econômica e cultural, atendendo a uma grande parte da população do estado, sendo constituída por 24 *campi*, com unidades distribuídas pelo interior baiano e que formam os 29 departamentos, centralizando as ações administrativas no Município de Salvador – *Campus I*, onde estão instalados a Reitoria, as Pró-reitorias e demais órgãos da administração.

Com o advento da Lei nº 7.176/1997, que dispõe sobre a reestruturação das universidades estaduais baianas, a UNEB adotou a estrutura de Departamento, ocasião em que as faculdades existentes passaram a receber a denominação de Departamentos.

Os Departamentos, no decorrer de suas trajetórias históricas, têm diversificado a oferta de seus cursos por meio da implantação de cursos temporários na modalidade de programas especiais, como: a Rede UNEB em convênio com prefeituras municipais, o Programa de Formação de Professores em Exercício na Rede Estadual de Ensino (PROESP) e atualmente o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR), que gradua professores em exercício na rede pública, com isso a Universidade se faz presente em aproximadamente 137 municípios da região.

A presente pesquisa teve como referência de análise os marcos legais produzidos pelo Governo do Estado da Bahia: Lei Delegada nº 66/1983, Lei 7176/1997, revogada pela Lei nº 13.466/2015 e a Lei Nº 8352/2002 como focos principais; e os documentos aprovados nos fóruns da UNEB, Estatuto, Regimento Geral e o Regimento Interno dos Departamentos, além de Resoluções que se articulam direta ou indiretamente com a gestão da universidade.

Nesse sentido, neste trabalho, quanto à natureza da pesquisa, tomamos como base a Pesquisa Aplicada, considerando que analisar a gestão nos departamentos da UNEB visa a compreender como a gestão acontece nos Departamentos/Campi, o papel dos atores envolvidos no processo de gestão departamental e refletir sobre como contribuir para a melhoria do processo administrativo nos Campi, auxiliando o diretor no processo administrativo, visando a qualificar o processo de gestão departamental. E, para tanto, estaremos articulando o conhecimento teórico com a experiência acumulada no período em que este pesquisador atuou como gestor do Departamento de Educação - *Campus XI/UNEB*, na busca de contribuir no processo administrativo vivenciado pelos novos diretores de departamento.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Quanto ao processo de abordagem, fizemos uso da pesquisa qualitativa, por acreditar que esta proposta de trabalho poderá produzir conhecimentos cujos resultados podem ser aplicados para fins práticos em situações encontradas na realidade, tomando como base estudos desenvolvidos por Triviños (1987), Bogdan e Biklen (1994), Minayo (1997) e Chizzotti (2010).

Para Chizzotti (2010, p. 28), "O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível".

Acreditamos que essa opção metodológica se justifica em razão de o objeto de estudo demandar um esforço no sentido de produzir, através dos documentos analisados, as informações necessárias que conduzam o diretor na busca de compreender como as práticas administrativas são viabilizadas no sentido de atender às demandas do dia a dia dos Departamentos, bem como na percepção de serem essas práticas suficientes ou precisarem de outros procedimentos para que possam ser entendidas como efetivas para acolher as necessidades da comunidade acadêmica.

Ainda nesse sentido, uma abordagem teórico-metodológica de pesquisa qualitativa pode ser compreendida como: “Aquela capaz de incorporar a questão do significado e da

intencionalidade como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas consideradas, tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas” (MINAYO, 1997, p. 14). Isso nos interessa visto que trataremos de uma variedade de situações em que acontecem as representações dos envolvidos na pesquisa, as crenças, valores, relações pessoais e outras variáveis que poderão influenciar o desenvolvimento do estudo.

Tratando, ainda, do aspecto metodológico de pesquisa e quanto ao ponto de vista dos procedimentos técnicos, utilizamos o estudo de caso, visto que o trabalho visa a debater o processo administrativo de uma área organizacional da UNEB, os Departamentos, ou seja, estaremos buscando as informações de uma unidade institucional com o objetivo de compreender seu funcionamento e suas complexidades. Estaremos dialogando com Santos (1999), Barros e Lehfeld (2000), Gil (2009), Chizzoti (2010) e Yin (2015), dentre outros, para referendar essa estratégia de investigação.

Em virtude de a pesquisa tratar do processo de gestão de uma instituição universitária, que tem uma particularidade - a *multicampia*, além de buscar nos marcos legais compreender esse processo, entendemos que o estudo de caso seja de grande relevância, pois permite "[...] aprofundar o conhecimento sobre o seu desenvolvimento ao longo de um período, o desempenho de setores, a situação de unidades, o estágio de uma atividade específica, o processo de comunicação ou de decisão, como operam os setores ou os diversos agentes" (CHIZZOTTI, 2010, p. 136).

Ainda nesse sentido, reforçamos nossa escolha com Yin (2015, p. 4, grifo nosso), quando diz: "o estudo de caso é utilizado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionais".

Para este estudo consideramos o estudo de caso como sendo um "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados" (GIL, 2010, p. 37).

Para concluir a apresentação dos aspectos metodológicos utilizaremos, ainda, a técnica de análise documental; esta se fundamenta, neste estudo, em razão da utilização de documentos legais do Governo do Estado da Bahia, documentos produzidos pela universidade, como o Estatuto, Regimento e Resoluções, além de ser um expediente eficaz para contextualizar fatos.

Para iniciar o processo de análise documental, procuramos compreender o sentido da análise documental; quando foram realizadas pesquisas em artigos e obras que tratassem do

assunto e selecionamos artigos que abordassem assuntos. E, após esses procedimentos, verificamos que a análise documental é um procedimento metodológico que "consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos" (SOUZA; KANTORSKI; LUIS, 2011, p. 223).

Considerando que os documentos analisados representavam um conjunto de leis, o processo de análise documental teve início com a seleção dos documentos que fizessem uma ligação direta com a gestão departamental, observação das versões das legislações pesquisadas, o conteúdo dos artigos que estabelecessem uma relação com o tema da pesquisa visando reelaborar as informações de forma descritiva e articulada e sem perder de vista o foco da pesquisa, para que fosse possível interpretar os documentos, sintetizar as informações, determinar tendências e apresentar as conclusões.

Para concluir este capítulo, vale salientar que as decisões metodológicas são, portanto, consequências dos objetivos da investigação e das características e especificidades dos diferentes fatores envolvidos (VILAÇA, 2010) e poderão contribuir para uma melhor compreensão do leitor.

4 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

4.1 A UNEB E SUA ORIGEM

Entender a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), sua estrutura de *multicampia*, suas demandas, as funções dos segmentos e o processo de gestão, em especial o departamental, requer muitos estudos, pois a complexidade que a envolve apresenta vantagens de cumprir uma missão social importante na formação de professores e no desenvolvimento da educação básica no interior baiano, mas também desvantagens e dentre elas a não contemplação nas políticas governamentais e nos processos de planejamento e de expansão do ensino superior, além de conflitos enfrentados pelos gestores departamentais e que interferem no processo de gestão, pois:

Os que vivem a gestão universitária *multicampi*, em qualquer dos seus níveis (reitores, pró-reitores, diretores, conselheiros de órgãos superiores ou intermediários, pesquisadores, coordenadores de colegiado, chefe de departamento, etc.) [...] observam [...] a persistência de problemas que interferem no desempenho da instituição, notadamente quanto à sua capacidade de gestão ou de cumprimento das suas finalidades estatutárias e que se relacionam, por exemplo, com o orçamento e o repasse financeiro; o apoio à pesquisa (básica e aplicada) e à iniciação científica; [...] o modelo gerencial; a informatização e a modernização acadêmico-administrativa, entre outros (FIALHO, 2005, p. 116).

Analisar a história da UNEB sem fazer referência às instituições que serviram de base para sua origem parece querer negar a história da educação superior na Bahia, o que nos faz remeter a sete instituições de ensino superior: Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro, Faculdade de Formação de Professores de Jacobina, Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité e o Centro de Educação Técnica da Bahia (Ceteba), que formavam a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB).

Para fazer um breve histórico e análise das atividades desenvolvidas por essas instituições, recorreremos aos estudos de: Boaventura (2009, 2015), Chapani (2012), Silva (2009) e Pimenta (2007).

O Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), criado pelo Decreto nº 21.455, de 29 de setembro de 1969, foi destinado a formar, treinar, aperfeiçoar professores para os ensinos fundamental e médio da Bahia, Sergipe e Alagoas. E foi transformado em fundação no mês de abril de 1974 e posteriormente, em 12 de outubro de 1980, foi transformado em Superintendência do Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), numa medida para reunir e integrar algumas unidades do sistema estadual do ensino superior que estavam funcionando de forma dispersa.

A Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco (FAMESF) foi fundada em 1960 por um grupo de líderes de Juazeiro, com a denominação de Escola de Agronomia de Juazeiro, no governo Lomanto Júnior (1963-1967), transformando-se na primeira instituição de nível superior em ciências agrárias da região. E mais tarde, 1983, deu origem ao Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais (DTCS), *Campus III* da UNEB.

A Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas (FFPA) foi fundada em 1972, oferecendo o curso de Licenciatura Curta em Letras, com o objetivo de formar e capacitar professores da rede pública, visando assim a fortalecer os diferentes segmentos da educação no interior; deu origem ao Departamento de Educação, *Campus II* da UNEB.

A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro (FFCLJ), criada em 1962 e instalada somente em 1982, só oferecia o curso de Pedagogia, abrindo novos horizontes para a educação na região. A princípio eram oferecidas duas habilitações na área educativa: Magistério das Matérias Pedagógicas do 2º Grau e Educação de Adultos. E com a criação da UNEB passou a compor o Departamento de Ciências Humanas, *Campus III*.

A Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité (FFCLC), criada em 1962 e instalada somente em 1982, tem sua origem na Escola de Nível Superior de Caetité, que oferecia inicialmente curso de Licenciatura em Artes Práticas com habilitação em Administração Escolar, depois o curso de Licenciatura em Letras. E em 1986 passou a oferecer, também, o curso de Licenciatura de 1º Grau em Estudos Sociais, tendo hoje a denominação de Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* da UNEB.

A Faculdade de Formação de Professores de Jacobina (FFPJ), criada em 1980, teve como primeiro curso oferecido o de Licenciatura Curta em Letras, no ano de 1981. A partir de 1983, passou a oferecer também o curso de Licenciatura Curta em Estudos Sociais. A FFPJ deu origem ao Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* da UNEB.

A Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus (FFPSAJ), criada em 1980, iniciou suas atividades oferecendo curso de Licenciatura Curta em Artes Práticas com as habilitações em Técnicas Agrícolas e Comerciais, em 1984 foram autorizadas as

Licenciaturas Curtas em Letras e em Estudos Sociais. E com a criação da UNEB passou à denominação de Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* da UNEB.

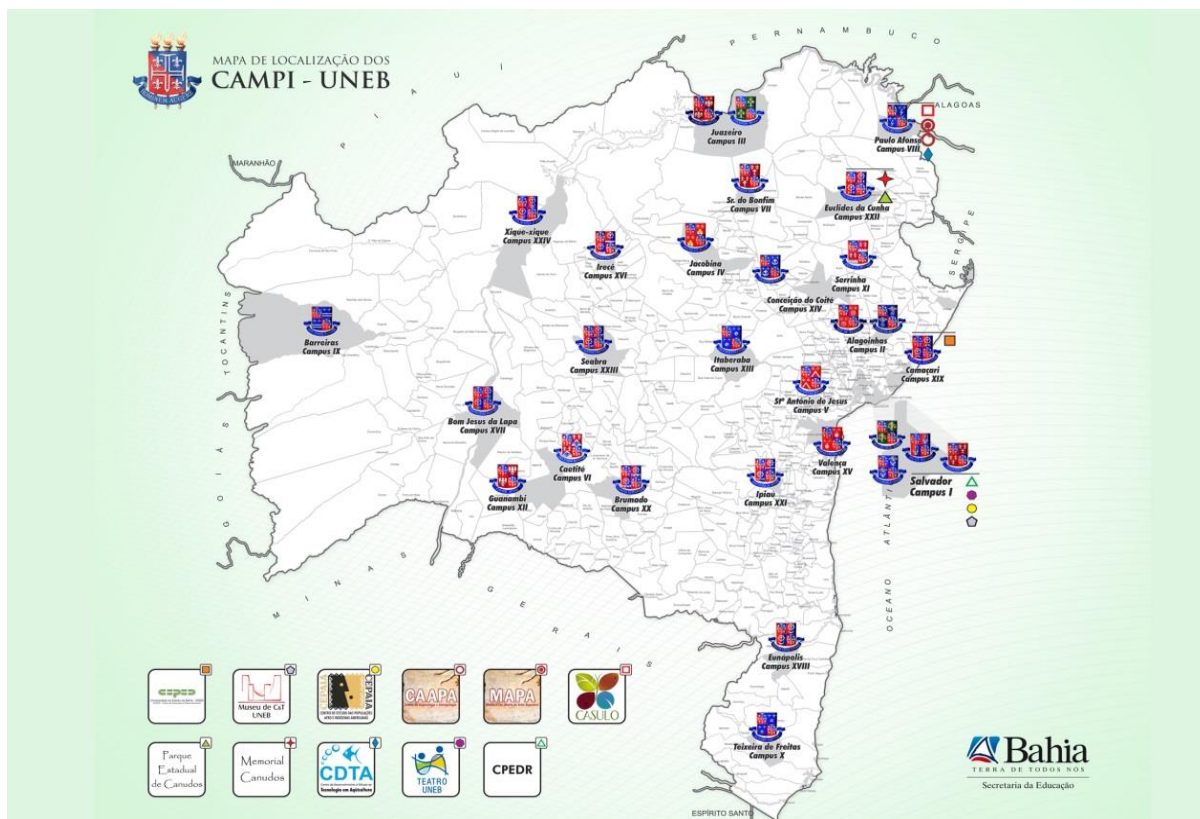
Além das instituições acima, foram incorporados os Núcleos de Ensino Superior de Paulo Afonso, Teixeira de Freitas e Barreiras, criados em 1981, e que hoje representam os Departamentos de Educação - *Campus VIII*, Departamento de Educação - *Campus X* e Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX*, respectivamente.

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) foi criada através da Lei Delegada nº 66, de 01 de junho de 1983, com sua administração central sediada na cidade de Salvador, e é uma autarquia vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia, tendo o seu funcionamento autorizado pelo Decreto Presidencial n.º 92.937, de 17 de julho de 1986, caracterizando-se por adotar um sistema *multicampi* de funcionamento, a partir da extinção da Superintendência do Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB) pela mesma Lei que institucionalizou a UNEB.

A UNEB consolidou o acesso ao ensino superior no interior do Estado através do seu reconhecimento, Resolução nº 115/1995 do Conselho Estadual de Educação, o que foi homologado pela Resolução nº 351/1995 do Conselho Federal de Educação e Portaria Ministerial nº 909/95. E o último processo de recredenciamento da UNEB ocorreu através do Decreto Governamental nº 13.664, de fevereiro de 2012.

Com a publicação da Lei nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, a UNEB foi reestruturada e passou a configurar-se com uma estrutura administrativa constituída por 29 departamentos, distribuídos em 24 *campi*, sendo 4 departamentos na capital e os demais no interior do Estado, conforme figura 5. E mesmo com a revogação dessa Lei pela Lei nº 13.466, de 22 de dezembro de 2015, que dispõe sobre a organização e funcionamento das Universidades Estaduais da Bahia, a Universidade do Estado da Bahia mantém sua estrutura de *multicampia* e demais estruturas acadêmicas e administrativas que fazem dessa instituição uma das mais importantes instituições de ensino superior do Estado da Bahia.

Figura 5 - Organização Departamental da UNEB



Fonte: UNEB, 2013.

Assim tivemos a criação da UNEB, que completou 33 anos em 2016, com sua trajetória histórica, auxiliando no cumprimento de sua finalidade institucional, conforme prevê a lei de sua criação:

[...] desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e campi universitários nas regiões do Estado, observadas as suas peculiaridades, bem como a legislação federal pertinente (BAHIA, 1983, s.p.).

4.2 A UNEB E SUAS FINALIDADES

Tratarmos das finalidades de uma instituição como a UNEB, concebida num sistema organizacional de *multicampia* e instalada em todas as regiões do Estado da Bahia, não é tarefa fácil para dar conta em um estudo, visto que ela apresenta uma diversidade de características,

considerando os seus 24 *campi*, sejam elas culturais, econômicas, sociais, políticas, administrativas etc., além da responsabilidade na formação daqueles que buscam uma qualificação tecnológica, científica e profissional. Entretanto, essas especificidades fazem, também, dessa instituição um espaço público rico e ao mesmo tempo complexo, e, concordando com Fialho (2005), fundamental para a qualificação da formação docente, visando a suprir a demanda da educação básica, principalmente em localidades mais distantes dos grandes centros.

Diante do exposto, faz-se necessário salientar que precisamos compreender o sentido de *multicampia*, como se organiza a UNEB, passando por uma análise, mesmo que superficial em virtude da natureza do nosso estudo, das contribuições e dos resultados obtidos por ela no contexto baiano.

Para entendimento de *multicampia*, buscamos os estudos de Fialho (2005), Universidade *Multicampi*, onde ela apresenta alguns aspectos da UNEB, e, compartilhando com a autora, abordaremos a compreensão desse sistema organizacional, sem aprofundar discussão, pois um aprofundamento sobre esse tema apresenta muitos desafios e muitas compreensões até mesmo porque, segundo a autora, nem o Estado tem clareza quanto ao caráter complexo e especializado da universidade e esse desconhecimento é acentuado quando se trata da universidade *multicampi*.

Nesse sentido, a autora aponta que o conceito de *multicampia* ainda é inacabado e nos traz as ideias de quantidade, localização geográfica e lugar da produção como relacionadas a esse termo, o que nos leva a compreender que:

Essa expressão (*multicampi*), portanto, cujos significados nem sequer se encontram absorvidos pela língua vernácula, embora já consagrada para dizer de uma modalidade de ensino superior, vai além do mero ato de designar alguma coisa: ela aponta para um fenômeno que se pretende diferenciado de outros, a exemplo dos modelos universitários cuja configuração não se restringe a um único lugar enquanto localização física, por exemplo (FIALHO, 2005, p. 51).

Mesmo entendendo as limitações e imprecisões para compreensão de *multicampi*, conforme aponta o estudo de Fialho (2005), tentamos compreender, talvez num sentido simplista, a universidade *multicampi* como um sistema organizacional desconcentrado e de dispersão físico-geográfica que, com base num conjunto de *campi*, com relativa autonomia administrativa financeira, administrativa e pedagógica, oferece uma formação pautada na produção intelectual sistematizada no ensino, na pesquisa e na extensão.

A universidade pública contribui de forma significativa para o desenvolvimento do espaço onde está inserida, não apenas no oferecimento do conhecimento para a comunidade acadêmica, conforme podemos observar em estudos de Fialho (2005), Silva (2009), Pimenta (2007), Santos (2013) e de Boaventura (2009, 2015), dentre outros. E nesse sentido, corroborando as ideias de Santos (2013, p. 27), podemos observar, no entorno dos departamentos da UNEB, as transformações que têm surgido na movimentação de recursos, a visibilidade e as migrações para essas regiões e a crescente possibilidade de desenvolvimento.

Isso demonstra o quanto avança a comunidade que é contemplada com a instalação de uma universidade no interior do estado, visto que:

[...] a instalação de uma instituição universitária em um determinado lugar ganha contornos socioespaciais pela incorporação do contexto econômico, político, cultural e histórico do seu entorno nas funções que exerce, assumindo importância singular na dinâmica dos processos de desenvolvimento, articulados com a utilização dos espaços regionais (MIDDLEJ, 2009, p. 05).

A importância da educação superior é imprescindível para o desenvolvimento de uma região e de uma sociedade e a UNEB busca atender a essa missão com oferecimento de cursos de licenciatura e bacharelado nos 29 departamentos distribuídos no estado, proporcionando atender, conforme Pimenta, às três metas institucionais predominantes na universidade atual:

- a) a disseminação do saber entre os estudantes, o que é feito principalmente através da função didática;
- b) a geração e o processo do saber, o que se realiza através dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos pelo corpo de professores e pelas equipes especializadas; e,
- c) a prestação de serviços à sociedade, cujo papel na universidade está relacionado com as duas outras metas, determinando-se a norma pela qual a criação do saber e sua disseminação devem ser úteis (apud SILVA, 2009, p. 35).

A UNEB, considerada a maior instituição pública de ensino superior da Bahia, possui uma estrutura *multicampi* e está presente em todo o território baiano, seja através dos campi, de programas como o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (PARFOR), dos cursos oferecidos no sistema de educação a distância ou seja por intermédio de programas e ações extensionistas em convênio com organizações públicas e privadas, o que culmina numa aproximação da universidade com a comunidade onde está inserida.

Esse processo de expansão e interiorização da UNEB proporciona uma capilaridade que permite um envolvimento significativo com a sociedade baiana, regional e local onde está

inserida, podendo auxiliar o governo do Estado da Bahia no oferecimento de educação superior para os territórios de identidade do estado, em especial ao sertão baiano, pois, como diz Santos (2013, p. 25): "A atribuição das universidades públicas como sendo parceiras de políticas públicas e de desenvolvimento regional fundamenta-se na sua própria característica de extensão do Estado [...].

Ainda nesse sentido, a própria UNEB assume o papel de agente do desenvolvimento sustentável do Estado da Bahia, o que, conseqüentemente, favorece as ações governamentais:

A Uneb, por sua natureza multicampi, possui vantagens comparativas e competitivas. A capilaridade de suas estruturas e o número de pessoas que fazem parte de seu corpo acadêmico e técnico administrativo lhe possibilita a efetivação de programas e ações que apontem saídas para o desenvolvimento sustentável de todo o Estado da Bahia, através do cumprimento das funções que lhe são inerentes, tais como promover o ensino de qualidade, fortalecer a pesquisa e a pós-graduação, potencializar e expandir a extensão (UNEB, 2013, p. 16).

No campo institucional as finalidades da UNEB estão explicitadas nos documentos que representam os marcos legais que a norteiam juridicamente. No que se refere ao Estatuto, o Artigo 1º mais os Parágrafos 1º e 2º preconizam as finalidades da instituição; o Artigo 2º diz ao processo acadêmico e administrativo; e o Artigo 3º aborda as funções básicas da Universidade: ensino, pesquisa e extensão. E o Regimento Geral apresenta as referências para caracterização, finalidades, processo acadêmico e administrativo e as funções básicas na ordem dos artigos 1º, 2º e 3º.

Conforme o Artigo 1º do Estatuto, a UNEB é uma autarquia que desenvolve ensino, pesquisa e extensão, organizada sob o modelo de *multicampia* e multirregional, com administração descentralizada e vinculada à Secretaria Estadual de Educação, o que indica sua função de instituição de ensino com responsabilidade de formar profissionais em todo o território baiano, reforçada nos parágrafos 1º e 2º.

O Parágrafo 1º sinaliza que a Universidade do Estado da Bahia tem como missão principal a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber, o que requer uma instituição que prime pela qualidade de suas ações e que desenvolva sua função básica: ensino, pesquisa e extensão, de forma que contemple os anseios da comunidade onde esteja inserida e o objetivo previsto no Parágrafo 2º.

O Parágrafo 2º apresenta como objetivo da UNEB o processo de formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais,

artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social - dos direitos humanos -, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público.

O Artigo 2º do Estatuto aborda a autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial da Universidade e em que consistem, explicitadas nos Parágrafos 1º, 2º e 3º, assim descritos:

§ 1º A autonomia didático-científica consiste em:

- I - instituir, organizar, redimensionar, desativar e extinguir cursos de graduação, habilitações ou de pós-graduação, atendendo à realidade socioeconômico-cultural;
- II - elaborar Projetos Pedagógicos de Curso (PPC), bem como modificá-los, observadas as normas pertinentes;
- III - fixar o número de vagas de seus cursos e habilitações, e redimensioná-las de acordo com a capacidade institucional e as demandas regionais;
- IV - estabelecer o regime didático dos diferentes cursos, assim como as linhas de pesquisa e programas de extensão universitária;
- V - fixar critérios para a seleção, admissão, promoção e habilitação de estudantes; e,
- VI - conceder graus, diplomas, certificados, títulos e dignidades universitárias.

§ 2º A autonomia administrativa consiste em:

- I - definir a política geral e de expansão da Universidade;
- II - elaborar e reformar os regimentos dos órgãos de deliberação superior, dos Departamentos e demais Órgãos da Universidade;
- III - propor a reforma, em conformidade com a legislação vigente, do presente Estatuto e do Regimento Geral;
- IV - organizar e disciplinar o processo eleitoral para a escolha dos nomes dos Dirigentes da Universidade, na forma como dispuser a legislação específica;
- V - conceber e realizar concursos públicos para os quadros: docente e técnico administrativo e para o processo seletivo discente de acesso à Universidade;
- VI - prover cargos permanentes ou temporários e praticar os demais atos de pessoal, conforme legislação aplicável;
- VII - celebrar acordos, convênios, contratos e outros instrumentos congêneres para atender às suas finalidades; e,
- VIII - exercer o regime disciplinar no âmbito da Universidade.

§ 3º A autonomia de gestão financeira e patrimonial consiste em:

- I - elaborar sua proposta orçamentária e executar seu orçamento;
- II - decidir sobre a distribuição, no âmbito da Universidade, dos seus recursos financeiros, observada a sua programação;
- III - administrar seu patrimônio e decidir sobre as alienações;
- IV - aceitar subvenções, doações, legados e cooperação financeira, mediante termo próprio ou convênio com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;
- V - promover a criação de fundos especiais para o custeio das atividades específicas; e,
- VI - contrair empréstimos para atender as suas necessidades, observada a legislação pertinente (UNEB, 2012, s.p.).

O Artigo 3º faz referência às funções básicas de ensino, pesquisa e extensão e o que objetiva:

[...] a formação do homem como ser integral e o desenvolvimento sócio-econômico, político, cultural, artístico e literário da região e do país, com vistas à:

I - produção e crítica do conhecimento científico, tecnológico e cultural, facilitando o seu acesso e difusão;

II - participação e assessoramento na elaboração das políticas educacionais, científicas e tecnológicas em qualquer dos seus níveis;

III - formação e capacitação de profissionais; e,

IV - participação e contribuição no crescimento da comunidade em que se insere e na resolução de seus problemas (UNEB, 2012, s.p.).

No Regimento Geral da UNEB, o Artigo 1º apresenta caracterização semelhante ao Artigo 1º do Estatuto, porém sem fazer referências ao processo de multirregionalidade, as missões e o objetivo. E os Artigos 2º e 3º do Regimento Geral da UNEB apresentam a mesma concepção dos referidos Artigos do Estatuto.

Diante do exposto, podemos dizer que a UNEB projeta em documentos que a regem, Estatutos, Regimento ou Lei Delegada nº 66/1983, ou que produz, tais como Plano Estratégico ou Relatórios de Gestão, a intencionalidade de cumprir com as missões pertinentes a uma universidade pública que busca atender às demandas da comunidade onde está inserida. Entretanto, mais do que propor, o importante é buscar as formas de concretizá-las e para isso faz-se necessário um comprometimento de todos os que estão inseridos no contexto do departamento, pois, como diz Santos:

A localização das universidades possibilita integração e articulação com as localidades, gerando novas concepções e sugerindo mudanças regionais; por isso a função dessas instituições vai além da simples transmissão de conhecimento ou formação de mão de obra específica.

As atividades inerentes às universidades oferecem à sociedade recursos importantes para o processo de desenvolvimento. Todas as atribuições e atividades referentes às universidades devem ter a população como principal beneficiária (SANTOS, 2013, p. 32).

Assim sendo, os dirigentes precisam estar em consonância com os princípios que norteiam a instituição e conhecer a legislação pertinente, o que poderá garantir uma administração pautada na função social da universidade pública, visto que:

Através de suas atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) direcionadas para as diversas dimensões da intervenção planejada no espaço geo-educacional, a universidade deve eleger políticas e definir o papel institucional

substantiva uma interação entre instituição e comunidade de sua área de inserção. Assim, será possível oferecer condições para produzir e socializar conhecimentos comprometidos com a realidade social, capacitar profissionais em estreita relação com as necessidades locais, desenvolver tecnologias adequadas ao meio, atuando como força propulsora do desenvolvimento regional. Isto é, exercer um dos mais dinâmicos e importantes papéis, traduzindo-se na formação de recursos humanos e desenvolvimento de pesquisas e tecnologias para carências regionais específicas (SILVA, 2013, p. 34).

Cabe salientar que a UNEB vem ratificando em documentos próprios seus princípios norteadores de gestão e que são fundamentais no cumprimento da sua função social como universidade pública com perfil de inserção social, com vocação formadora de profissionais nas mais diversas regiões do Estado da Bahia e comprometida com o desenvolvimento estadual, que tantas singulares especificidades apresentam e que podem justificar a importância de sua multicampia:

Comprometimento com o desenvolvimento social e econômico nacional, regional e do Estado da Bahia;
 Compromisso com a democracia e justiça social;
 Promoção da excelência no ensino, na pesquisa e na extensão;
 Respeito à diversidade intelectual, institucional e política;
 Articulação com o governo do Estado da Bahia no apoio à implantação de planos, programas e projetos visando melhorias das condições econômicas e da qualidade de vida do povo baiano;
 Valorização e estímulo ao desenvolvimento dos recursos humanos;
 Gestão democrática, descentralizada e comprometida com a transparência (UNEB, 2010, p. 14).

Além do conhecimento das finalidades e dos princípios norteadores da instituição, é importante, também, para o gestor, no caso deste estudo o Diretor de Departamento, conhecer os marcos legais que regem a instituição, pois poderá fortalecer e enriquecer a sua relação com os membros da comunidade universitária, além de facilitar o diálogo com a sociedade local no oferecimento e desenvolvimento de ações que possam contribuir para o cumprimento dos princípios defendidos pela UNEB, evitando, assim, uma gestão paternalista e autoritária.

Entretanto, esses conhecimentos jurídicos devem ser entendidos como processo de resolução de problemas de forma coletiva e não impedimento para atendimentos dos anseios da comunidade acadêmica e local ou permanência da zona de conforto do dirigente, pois "[...] Através da universidade, é possível trabalhar as desigualdades sociais com ações que busquem aumentar o grau de informação entre as pessoas da comunidade e, conseqüentemente, uma alternativa de mobilidade social e econômica" (SANTOS, 2013, p. 29).

Diante do exposto e como forma de facilitar o acesso dos diretores de departamentos da UNEB às informações referentes aos marcos legais que norteiam a gestão departamental, este trabalho visa a apresentar, ao final do capítulo 3, um quadro-resumo que apresente os aspectos da legislação no que concerne às funções e atribuições desses gestores, visando a oferecer um material que sirva como fonte de pesquisa e apoio quando necessitar resolver problemas inerentes ao cargo, de forma fundamentada, sem perder de vista a gestão colegiada, a autonomia do gestor, a gestão democrática e as demandas da comunidade acadêmica e local, pois a legislação deverá servir como fonte de consulta e não como elementos de limitação de um processo de gestão em uma universidade comprometida com as causas sociais como a UNEB.

5 A GESTÃO DEPARTAMENTAL NA UNEB

5.1 A UNEB E SUA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Para entendimento da normatização da gestão departamental, faz-se necessário evidenciar o processo organizacional da UNEB como forma de melhor compreender como se dá a gestão. E para tanto, apresentaremos uma análise dos documentos legais que norteiam as atividades acadêmico-administrativas da universidade.

O processo administrativo, acadêmico e organizacional da Universidade do Estado da Bahia é estruturado a partir do que determinam a lei de criação, Lei Delegada nº 66/1983, a Lei 7176/1997, revogada pela Lei nº 13.466/2015, a Lei nº 8352/2002 e caracterizado no Estatuto e Regimento da Instituição, nosso principal foco. Essa estrutura organizacional da UNEB será analisada no decorrer deste capítulo com base nos marcos legais apresentados acima.

A Lei Delegada nº 66/1983, que cria a UNEB e dá outras providências, em seu Artigo 7º diz que sua administração será exercida pelo Conselho da Administração, Reitoria, Conselho Universitário e Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, indicando que a competência desses órgãos será estabelecida pelo Estatuto e pelo Regimento da Universidade, que serão aprovados pelo Governo do Estado da Bahia; bem como a estrutura acadêmica e administrativa da UNEB, conforme Artigo 11 da mesma Lei, o que sinaliza que a gestão será colegiada e a participação da comunidade acadêmica de fundamental importância no processo decisório.

A Lei nº 7176/1997, que reestruturou as Universidades Estaduais da Bahia e deu outras providências, conforme proposto no Artigo 4º, manteve o proposto pela Lei Delegada nº 66/1983 no que concerne ao processo administrativo da UNEB, da mesma forma que para as demais universidades estaduais. A Lei nº 13.466/2015, que dispõe sobre a organização e funcionamento das Universidades Estaduais da Bahia e revoga a Lei nº 7.176, sinaliza em seu Artigo 4º que o funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas das Universidades é estabelecido por Estatuto e Regimento aprovados pelo Conselho Estadual de Educação. Isso implica uma posição não muito definida da lei quanto ao processo de funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas da universidade.

A Lei nº 8352/2002, que Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia e dá outras providências, faz referência à administração acadêmica no seu Artigo 4º com as atividades de direção, assessoramento e chefia dos órgãos como Reitoria, Vice-reitoria, Pró-reitoria da Área Acadêmica, Diretor de Departamento, Coordenador de Colegiado de Curso e outros órgãos inerentes à Área Acadêmica e estabelece que os cargos e funções inerentes a esses órgãos serão privativos dos integrantes do magistério superior, deixando evidente que a gestão é privilégio de um segmento da comunidade acadêmica.

A estrutura acadêmico-administrativa da UNEB está explicitada no Artigo 6º do Estatuto da UNEB e prevê que a Reitoria e Órgãos a ela vinculados, Departamentos, Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar e Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo, serão responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa, extensão e de gestão universitária. E essa estrutura acadêmico-administrativa é, também, explicitada no Artigo 7º do Regimento Geral da UNEB; tais artigos remetem aos anexos dos referidos documentos, com a constituição de cada órgão que compõem essa estrutura administrativa. Para melhor compreensão dos Departamentos, da composição dos Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo e Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar, seguem os quadros 2, 3 e 4, que apresentam os anexos I, II e III do Estatuto e Regimento da UNEB:

Quadro 2 - Estrutura departamental da UNEB por *Campus*, área e município

DEPARTAMENTO	CAMPUS	ÁREA DE CONHECIMENTO	MUNICÍPIO
Ciências Humanas	<i>Campus I</i>	Ciências Humanas e Ciências Sociais	Salvador
Ciências Exatas e da Terra		Ciências Exatas, da Terra e Tecnologias	
Ciências da Vida		Ciências da Vida	
Educação		Educação	
Ciências Exatas e da Terra	<i>Campus II</i>	Ciências Exatas, da Terra e Tecnologias	Alagoinhas
Educação		Ciências da Vida, Letras e Educação	
Tecnologias e Ciências Sociais	<i>Campus III</i>	Ciências Ambientais, Sociais Aplicadas e Tecnologias	Juazeiro
Ciências Humanas		Ciências Humanas, Sociais Aplicadas e Educação	
Ciências Humanas	<i>Campus IV</i>	Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Educação, Letras e Artes	Jacobina
Ciências Humanas	<i>Campus V</i>	Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Educação, Letras e Artes	Santo Antônio de Jesus
Ciências Humanas	<i>Campus VI</i>	Ciências Humanas, Educação, Letras e Artes	Caetité
Educação	<i>Campus VII</i>	Ciências Exatas e da Terra, Ciências da Vida, Sociais Aplicadas e Educação	Senhor do Bonfim
Educação	<i>Campus VIII</i>	Ciências Exatas e da Terra, Ciências da Vida, Sociais Aplicadas, Ambientais, Tecnologias e Educação	Paulo Afonso
Ciências Humanas	<i>Campus IX</i>	Ciências Humanas, Sociais Aplicadas, Tecnologias, Educação, Letras e Artes	Barreiras
Educação	<i>Campus X</i>	Letras, Artes e Educação	Teixeira de Freitas
Educação	<i>Campus XI</i>	Letras, Artes e Educação	Serrinha
Educação	<i>Campus XII</i>	Educação	Guanambi
Educação	<i>Campus XIII</i>	Educação	Itaberaba
Educação	<i>Campus XIV</i>	Letras, Artes e Educação	Conceição do Coité
Educação	<i>Campus XV</i>	Educação	Valença
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XVI</i>	Ciências Humanas, Exatas e Ambientais	Irecê
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XVII</i>	Ciências Humanas, Exatas e Ambientais	Bom Jesus da Lapa
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XVIII</i>	Ciências Humanas, Exatas, Letras e Artes	Eunápolis
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XIX</i>	Ciências Humanas e Exatas	Camaçari
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XX</i>	Ciências Humanas e Exatas	Brumado
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XXI</i>	Ciências Humanas e Exatas	Ipiaú
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XXII</i>	Ciências Humanas e Exatas	Euclides da Cunha
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XXIII</i>	Ciências Humanas e Exatas	Seabra
Ciências Humanas e Tecnologias	<i>Campus XXIV</i>	Ciências Humanas e Exatas	Xique-Xique

Fonte: UNEB/ESTATUTO, 2012.

Quadro 3 - Órgãos de apoio acadêmico-administrativo

Nº DE ORDEM	ÓRGÃOS	VINCULAÇÃO
1	Secretaria Geral de Cursos (SGC)	Reitoria / Gabinete do Reitor
2	Secretaria Especial de Registro de Diplomas e Certificados (SERDIC)	Reitoria / Gabinete do Reitor
3	Comitê de Ética na Pesquisa (CEP)	Reitoria / PPG
4	Teatro UNEB	Reitoria
5	Memorial Antonio Conselheiro	DCHT - Campus XXII
6	Parque Estadual de Canudos	DCHT - Campus XXII
7	Centro de Processos Seletivos (CPS)	Reitoria

Fonte: UNEB/ESTATUTO, 2012.

Quadro 4 - Órgão suplementares de natureza interdisciplinar

Nº DE ORDEM	ÓRGÃO	VINCULAÇÃO
1	Centro de Estudos Euclides da Cunha (CEEC)	Reitoria / PPG
2	Centro de Estudos das Populações Afro-Indo-Americanas (CEPAIA)	Reitoria / PPG
3	Centro de Estudos de Direito Educacional (CESDE)	Reitoria
4	Núcleo de Ética e Cidadania (NUEC)	Reitoria / PROEX
5	Sistema de Bibliotecas da UNEB (SISB)	Reitoria / Vice-Reitoria
6	Incubadora de Empreendimentos Solidários (INCUBA)	Reitoria / PROEX
7	Serviço Médico Odontológico e Social (SMOS)	Reitoria
8	Arquivo Central (SIARQ)	Reitoria / UDO
9	Núcleos de Estudos Estrangeiros (NEE): Núcleo de Estudos Canadenses (NEC); Núcleo de Estudos Japoneses (NEJ); Núcleo de Estudos Italianos (NEI); Núcleo de Estudos Hispânicos (NEHI); Núcleo de Estudos Flamengos (NEF); Núcleo de Estudos para América Latina (NEAL)	Reitoria
10	Editora UNEB (EDUNEB)	Reitoria / PPG / PROGRAD / PROEX / PGDP
11	Museu de Ciência e Tecnologia (MCT)	Reitoria
12	Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CEPED)	Reitoria / PPG
13	Núcleo de Atividade Física, Esporte e Lazer - Educação e Saúde (NAFEL)	Reitoria / PROEX
14	Centro de Pesquisa Arqueológica e Antropológica (CAAPA)	DEDC - Campus VIII
15	Núcleo de Estudo para Combate à Violência	DCH - Campus I
16	Centro de Desenvolvimento e Difusão de Tecnologia em Aqüicultura (CDTA)	DEDC - Campus VIII
17	Núcleo de Educação Especial	Reitoria / PROEX
18	Núcleo de Pesquisa e Extensão em Habitação Popular (THABA)	Reitoria / PROEX
19	Núcleo de Estudos de Gênero e Sexualidade (DIADORIM)	Reitoria / PROEX
20	Núcleo de Estudos de Afetividade e Representações Sociais	DEDC - Campus I
21	Núcleo de Cooperação e Ações em Políticas Públicas e Economia Solidária (COAPPES)	Reitoria / PROEX
22	Núcleo de Meio Ambiente (NUMA)	Reitoria / PROEX
23	Núcleo de Investigação de Prática de Ensino (NIPE)	DEDC - Campus II
24	Núcleo de Educação Infantil	Reitoria / PROEX
25	Núcleo de Educação de Jovens e Adultos (NEJA)	Reitoria / PROEX
26	Núcleo de Práticas Jurídicas - Salvador, Juazeiro, Camaçari, Valença, Jacobina e Paulo Afonso	Reitoria / PROGRAD / PPG / PROEX
27	Centro de Pesquisa Tecnológica (CPT)	Reitoria / PROGRAD / PPG
28	Núcleo Central de Ética e Cidadania (NUEC)	Reitoria / PROEX
29	Núcleo de Arquitetura de Computadores e Sistemas Operacionais (ACSO)	DCET - Campus I
30	Centro de Pesquisa em Ecologia e Conservação da Natureza (CASULO)	DEDC - Campus VIII
31	Centro de Estudos Estratégicos do Semi Árido (CEESAR)	DTCS - Campus III
32	Agência de Inovação (AI)	Reitoria / PPG
33	Centro de Pesquisas Educacionais e Desenvolvimento Regional (CPEDR)	Reitoria / PPG

Fonte: UNEB/ESTATUTO, 2012.

A estrutura organizacional da UNEB é apresentada no Título II do Estatuto, Capítulo I, dos Órgãos em Geral, Artigo 7º, e no Regimento Geral, também, em seu Título II, Capítulo I, dos Órgãos em Geral, Artigo 8º, e que compreendem a administração da Universidade:

I - Órgãos de Administração Superior:

- a) Órgãos Superiores Deliberativos; e
- b) Órgão Superior Executivo.

II - Órgãos de Administração Setorial:

- a) Órgãos Deliberativos; e
- b) Órgãos Executivos.

III - Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar; e

IV - Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo.

Nos Parágrafos 1º, 2º, 3º e 4º dos Artigos 7º e 8º do Estatuto e Regimento Geral, respectivamente, são definidas as composições:

I - Como órgãos deliberativos da Administração Superior temos o Conselho Universitário (CONSU), Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselho de Administração (CONSAD);

II - Como Órgão executivo da Administração Superior a Reitoria;

III - Como órgãos deliberativos da Administração Setorial temos os Conselhos de Departamento, Colegiados de Curso e os Núcleos de Pesquisa e Extensão;

IV - Como órgãos executivos da Administração Setorial os Departamentos.

Considerando que este trabalho aborda o processo de gestão departamental, compreendemos a importância de apresentar a caracterização dos órgãos citados no parágrafo anterior, tendo como referências o Estatuto e o Regimento Geral da UNEB, e, também, Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar e os Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo. Entretanto, não faremos aprofundamentos sobre esses órgãos.

O CONSU é o órgão máximo de deliberação, ao qual compete formular, com prioridade, a política universitária, definir as práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa e funcionar como instância revisora, em grau de recurso, das deliberações relativas ao âmbito da sua competência; tem a seguinte composição: Reitor na função de Presidente, Vice-Reitor na função de Vice-Presidente, Pró-Reitores, Diretores de Departamento, representantes do Corpo Discente, num total de 12% (doze por cento), representantes do Corpo Técnico-Administrativo num total de 12% (doze por cento) e 03 representantes das Comunidades Regionais dos *campi*.

Ao Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), como órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções indissociáveis nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com os órgãos da administração superior e setorial da Universidade, com a seguinte composição: Reitor como o Presidente, Vice-Reitor como o Vice-Presidente, Pró-Reitores incumbidos das atividades relacionadas com a área acadêmica, Diretores de Departamento, Coordenadores dos colegiados de curso de graduação, sequencial, mestrado e doutorado, e representantes do Corpo Discente, correspondendo a um total de 12% (doze por cento) desse Conselho.

O Conselho de Administração (CONSAD), órgão colegiado de administração e fiscalização econômico-financeira da Universidade, é incumbido de assegurar e regular o funcionamento da entidade, com a seguinte composição: Secretário da Educação (Presidente), Reitor, Vice-Reitor, um representante da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), um representante da Secretaria da Administração (SAEB), um representante da Procuradoria Geral do Estado (PGE), um representante da Associação de Servidores (SINTEST), um representante do Corpo Discente, oito representantes dos Docentes da Universidade, oito Docentes de livre escolha do Governador do Estado e um representante da Comunidade Regional.

A Reitoria é o órgão executivo da administração superior da Universidade, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação da Universidade. É exercida pelo Reitor, tendo o Vice-Reitor como seu substituto, sendo eles nomeados pelo Governador do Estado para mandato de 04 (quatro) anos, permitida uma recondução, sendo os referidos cargos providos por docentes participantes das três classes mais elevadas da carreira docente da Universidade ou que possuam títulos de doutor ou mestre, que integrem o quadro da Universidade por mais de cinco anos.

Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar estão vinculados à Reitoria ou aos Departamentos e desenvolvem, subsidiariamente, atividades institucionais finalísticas e de meio, necessárias ao alcance pleno da missão, diretrizes e objetivos institucionais.

Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo são desdobramentos de órgãos executivos de cunho finalístico e ou de meio vinculados à administração superior ou setorial com a função de propiciar o apoio logístico necessário ao funcionamento da instituição universitária.

Diante do exposto sobre o processo organizacional da UNEB, percebe-se que sua gestão está sinalizada nos marcos legais desde a criação, até a lei orgânica que expressa formalmente os princípios que regem a organização de um Estado, sociedade ou associação, Estatuto, e no

conjunto de normas que regem o funcionamento de uma instituição, Regimento, o que nos mostra uma gestão engessada e vinculada aos ditames do governo do estado.

Engessada principalmente nos Departamentos, visto que o planejamento de muitas ações administrativas e orçamentárias partem das concepções e compreensões de gestão adotadas pela administração central da UNEB, que, por sua vez, estão atreladas ao orçamento e interesses sociais e políticos do governo do estado, que, com o passar do tempo, não vem demonstrando interesse em viabilizar as demandas apresentadas pelas Universidades Estaduais Baianas, em especial a UNEB, o que compromete o atendimento das demandas do cotidiano dos departamentos, seja quanto ao corpo docente, ao corpo técnico-administrativo ou quanto às demandas apresentadas pelo corpo discente, além das apresentadas pela sociedade local e pela regional, pois estas precisam e devem ser atendidas, também, pelas ações desenvolvidas pela universidade, e, no tocante ao processo organizacional da UNEB, pelos Departamentos.

Diante disso, acredita-se que a gestão de uma instituição como a UNEB vai muito além de marcos legais, visto que uma instituição *multicampi* apresenta um alto grau de complexidade no seu processo de gestão e precisamos considerar diversos fatores e não ficar presos, apenas, aos aspectos legais, mas avançar em processos inovadores de gestão, principalmente no que diz respeito aos atores que participam da vida universitária, tanto a comunidade unebiana, como a que se encontra no entorno dos seus departamentos, pois "Não se admite que a administração burocrática, centrada em estrutura pesada e paquiderme, presente especialmente nas instituições públicas de ensino superior, possa servir de modelo para qualquer instituição, que nos dias atuais pretenda ser bem sucedida" (MEYER JR, 2003, p. 187).

Assim sendo, é necessário pensar o processo de gestão universitária, o que inclui os departamentos, como sendo uma prática em busca da inovação e do atendimento dos anseios de toda a comunidade, que direta e indiretamente está contemplada pela abrangência institucional, deixando práticas arcaicas, baseadas em controles burocráticos internos e concepções pessoais do administrador, no arquivo do passado, pois leis, estatutos e regimentos não gerem sozinhos, mesmo diante das limitações do gestor público, seja pelas condições disponibilizadas, no caso da UNEB, pelo governo do estado ou pela falta de experiência prévia do diretor de departamento como administrador, pois, consoante Meyer Jr. (2003), os dirigentes são eleitos diretamente pela comunidade universitária.

Uma gestão universitária moderna, eficaz e comprometida com as transformações sociais deve ser fruto de muita luta dos atores participantes diretamente do processo e, também, de enfrentamentos da comunidade local e regional atendida para que ela possa cumprir seu papel, tanto no desenvolvimento regional como na capacidade de retorno social, visto que:

[...] a universidade multicampi encontra-se subordinada a uma lógica estatizante que a tudo uniformiza, pela o seu não reconhecimento para com esta sua peculiar configuração, ignorando que a desconcentração geográfica e administrativa (importante para evitar os sentidos de descentralização) produz impactos sobre o funcionamento da vida acadêmica e administrativa e pode comprometer a missão universitária (FIALHO, 2005, p. 113).

5.2 A ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DEPARTAMENTAL

Na estrutura organizacional da UNEB, o departamento representa um órgão executivo da administração setorial e o espaço de execução das atividades de um Campus, onde acontecem as atividades finalísticas da instituição, sendo o *campus*, de forma simplificada, um conjunto de estruturas físicas que abrigam o departamento ou os departamentos. Entretanto, compreendemos que ele não pode ser visto, somente, nessa visão simplória e para tanto buscamos na concepção de Fialho (2005) ampliar essa concepção, pois assim ele se apresenta:

Para além da dimensão quantitativa, examinamos a noção de *campus* como localizador geográfico e como *locus* da produção intelectual, levando-nos a explorar um conjunto de ideias que levitam ao redor dos dois termos que analisamos: em torno do modelo, destacamos questões relacionadas com a desconcentração das estruturas, com a descentralização administrativa e com o gerenciamento do modelo propriamente dito. Examinando o seu contexto, ressaltamos relações entre regiões geográficas, centros urbanos e campi universitários. Deparamo-nos, então, com a multiplicidade de cenários históricos, culturais, educacionais, sociais, econômicos, demográficos, etc., tanto se referidos ao contexto - ao meio ambiente no qual a universidade se encontra imersa - como também ao seu ambiente interno, fonte de formação das culturas organizacionais, no interior da própria instituição [...] (FIALHO, 2005, p. 110-111).

O departamento é umas das células de uma universidade *multicampi* como a UNEB e, também, um de seus braços no interior do estado e que realiza as suas atividades-fins de ensino, pesquisa e extensão, além de proporcionar o cumprimento das políticas públicas do estado, o desenvolvimento regional e o retorno social que cabe a uma instituição universitária, pois:

As políticas públicas do Estado encontram nas universidades públicas uma via para se trabalhar o desenvolvimento local, com abordagem nas regiões mais carentes, não significando que essas instituições são órgãos ou secretarias específicas do Governo. Sejam alternativas de extensão de políticas que têm como objeto, também, além da produção de conhecimento, da troca de saber, das pesquisas, dos programas e dos projetos de caráter interno e de extensão

do Estado, a real contribuição com o desenvolvimento e crescimento regional (SANTOS, 2013, p. 159).

A UNEB, como instituição multicampi, está constituída por 24 campi distribuídos em 24 cidades do Estado da Bahia e estes dão origem aos 29 departamentos, que são os órgãos executivos da administração setorial, conforme previsto no Estatuto e no Regimento Geral da Instituição, e que possibilitam a capilaridade que transforma a UNEB, segundo seus próprios dados, na maior instituição *multicampi* do Norte e Nordeste do Brasil.

Pensando numa melhor compreensão do leitor quanto ao conjunto de departamentos, apresentaremos um quadro com identificação do campus, localização, denominação do departamento, informes de criação e cursos oferecidos, representado no quadro 5.

Quadro 5 - Caracterização dos campi da UNEB

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
I	Salvador	Departamento de Educação	Oriundo da Faculdade de Educação do Estado da Bahia, FAEEBA, criada pelo Art. 3º da Lei Delegada 66/83 e vigente até setembro de 1997. E, com a Lei Estadual 7.176/97, que reestruturou as Universidades Estaduais da Bahia, foram supressos os departamentos anteriores e transformada a unidade universitária, FAEEBA, em Departamento, este com status de Faculdade. Posteriormente, por meio do Decreto nº 7.223, de 20 de janeiro de 1998, criou-se, então, o referido Departamento.	Pedagogia, Psicologia e Ciências Sociais.
		Departamento de Ciências Exatas e da Terra	Criado em 20 de janeiro de 1998, que através do Decreto nº 7.223 aprovou a Resolução Nº 038/97 de 10 de dezembro de 1997 do Conselho da Administração da UNEB. Assim, de acordo com o Art. 36 e o Anexo I do Decreto em referência, foi extinto o CETEBA, que se desmembrou em dois Departamentos: O Departamento de Ciências Exatas e da Terra e o Departamento de Ciências Humanas.	Sistemas de Informação, Engenharia de Produção Civil, Urbanismo, Projeto de Produto, Desenho Industrial, Programação Visual e Licenciatura em Química.
		Departamento de Ciências Humanas	Foi criado a partir do Decreto Governamental nº 722, de 20.01.98, art. 36, que extinguiu o CETEBA e que desmembrado originou o Departamento.	Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Direito, História, Letras, Turismo e Hotelaria.
		Departamento de Ciências da Vida	Surgiu a partir do Centro de Ciências da Saúde e dos Alimentos – CENCISA, criado pelo Decreto Estadual nº 31669, de 10 de maio de 1985, e desenvolve atividades acadêmicas na área de saúde e com a Lei 7176/97 recebe a denominação de Departamento.	Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina e Nutrição.
II	Alagoinhas	Departamento de Educação	Inicialmente, esse Departamento funcionou como Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas – FFPA, criada pelo Decreto Estadual nº 21.363 de 31 de julho de 1969 e tornada autarquia pela Lei Estadual Nº 2.741, de 11 de novembro de 1969 e passou a ser denominada, a partir da Lei 7.176, que reestruturou as universidades estaduais da Bahia, de Departamento de Educação. E por meio do Decreto nº 7.223, de 20 de janeiro de 1998, passou a Departamento.	Letras com as habilitações em Português e Literaturas de Língua Portuguesa, Português/Inglês e respectivas Literaturas, Português/Francês e respectivas Literaturas, História e Educação Física.
		Departamento de Ciências Exatas e da Terra	Foi criado pelo Conselho de Administração da Universidade do Estado da Bahia – CONSAD – quando da distribuição dos vinte departamentos, incluídos na Lei nº 7.176 / 97, de 10 de setembro de 1997, e recebe a denominação de Departamento pelo Decreto nº 7.223, juntamente com o Departamento de Educação.	Bacharelado em Análise de Sistemas, Licenciatura em Ciências Biológicas e Licenciatura em Matemática.

Quadro 5 - Caracterização dos *campi* da UNEB

(continuação)

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
III	Juazeiro	Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais	Foi criado a partir da fundação da Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco - FAMESF em 1960, Lei Estadual nº 1.538/61 e passou a departamento com a Lei Nº 7176/97.	Engenharia Agrônômica, Bacharelado em Direito e Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia
		Departamento de Ciências Humanas	Foi criado a partir da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro – FFCLJ, criada através do decreto nº 92.928/1985, passou a ser oficialmente reconhecida como Departamento de Ciências Humanas.	Comunicação Social e Pedagogia.
IV	Jacobina	Departamento de Ciências Humanas	Foi criado a partir da Faculdade de Formação de Professores de Jacobina (FFPJ), criada pela Lei Estadual 3.825, de 19 de setembro de 1980, publicada no Diário Oficial do Estado de 23 de setembro de 1980. Mas, ainda em 1980, a Lei Delegada Nº 12, de 30/12/1980, publicada no D.O. de 31 de dezembro de 1980, extinguiu várias autarquias, dentre elas a autarquia FFPJ, e criou a Superintendência do Ensino Superior do Estado da Bahia – SESEB, como autarquia mantenedora. A FFPJ e outras instituições de ensino superior isoladas passaram a ser mantidas por essa Superintendência, constituindo-se, assim, uma federação de Escolas e passou a departamento com a Lei Nº 7176/97.	Direito, Educação Física, Geografia, História, Letras em Língua Inglesa e Letras Língua Portuguesa.
V	Santo Antônio de Jesus	Departamento de Ciências Humanas	Tem origem a partir da Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus (FFPSAJ), que foi criada pela Lei Estadual 3.825, de 19 de setembro de 1980. Em 1980, a Lei Delegada Nº 12, de 30/12/1980, publicada no D.O. de 31 de dezembro de 1980, extinguiu várias autarquias, dentre elas a autarquia FFPSAJ, criando a Superintendência do Ensino Superior do Estado da Bahia – SESEB, como autarquia mantenedora e com a Lei Nº 7176/97 passou à denominação de departamento.	Administração, Geografia, História, Letras com habilitações em Espanhol, Inglês ou Português.
VI	Caetité	Departamento de Ciências Humanas	Teve como ponto de partida a Escola Normal e, em 1962, é criada a Escola de Nível Superior de Caetité, através da Lei nº 1082 de 25/10/1962, sendo incorporada à UNEB pela Lei Delegada nº 66 de 01/06/1983 com a denominação de Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité – FFCLC, que com a Lei Nº 7176/97 passou à denominação de departamento.	Ciências Biológicas, Geografia, História, Letras com Inglês, Letras com Espanhol e Matemática.

Quadro 5 - Caracterização dos *campi* da UNEB

(continuação)

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
VII	Senhor do Bonfim	Departamento de Educação	Foi criado a partir da Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim (FESB), através do Decreto nº 31.574/1985. O Departamento de Educação- <i>Campus</i> VII recebeu essa denominação a partir da vigência da Lei nº 7176/1997.	Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Enfermagem, Matemática e Pedagogia.
VIII	Paulo Afonso	Departamento de Educação	Tem sua origem no Núcleo de Paulo Afonso, que era vinculado ao Centro de Ensino Técnico da Bahia (CETEBA), localizado em Salvador. A autorização deste Curso se deu em caráter experimental, com funcionamento fora da sede, pelo Decreto Federal nº 85.718, de 16 de fevereiro de 1981. Em 01 de junho de 1983, em atendimento à Lei Delegada nº 66, este Núcleo integrou-se à Universidade do Estado da Bahia, passou a denominar-se Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso (CESPA) e foi criado a partir do processo de reestruturação das universidades estaduais da Bahia em decorrência da Lei nº 7.176/97.	Ciências Biológicas, Direito, Pedagogia, Matemática e Engenharia de Pesca e o LICEEI (Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena).
XIX	Barreiras	Departamento de Ciências Humanas	Inicialmente, esse Departamento foi denominado de Núcleo de Ensino Superior de Barreiras, criado pela Lei Estadual nº 85.718 de 1981, integrado ao Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA, situado em Salvador, em consonância com o Parecer CEE/BA nº 1.260/1980. O Núcleo de Ensino Superior de Barreiras transforma-se no Centro de Ensino Superior de Barreiras – CESB, através do Decreto Estadual nº 32.830, de 26 de junho de 1985, integrado à Universidade do Estado da Bahia – UNEB, nos termos do Parágrafo Único, artigo 3º, da Lei Delegada nº 66, de 1983. A partir da vigência da Lei nº 7.176/1997 o Centro de Ensino Superior de Barreiras recebeu a denominação de Departamento de Ciências Humanas – DCH – <i>Campus</i> IX.	Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Engenharia Agrônoma, Letras com Inglês, Matemática e Pedagogia.

Quadro 5 - Caracterização dos *campi* da UNEB

(continuação)

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
X	Teixeira de Freitas	Departamento de Educação	Foi criado o Núcleo de Ensino Superior, Decreto Estadual nº 32.527/85, como extensão do Centro de Educação Técnica da Bahia – CETEBA/Salvador. Em 1983, o Núcleo é integrado à Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas – FFPA/UNEB, o Núcleo é transformado na Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas e vinculado à Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. Após um período desgastante de luta a Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas foi reintegrada à UNEB por meio do Decreto Governamental nº 34.370/1987. No ano de 1992, essa unidade de ensino passa a ser o Centro de Educação Superior de Teixeira de Freitas - CESTEF, através da Lei nº 6.364/92. Quando houve a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia, Lei nº 7.176/1997, e em consonância com o Decreto CONSAD nº 7.223 de 20/01/1998, esse Departamento, até então Centro de Educação Superior de Teixeira de Freitas - CESTEF, recebeu a denominação de Departamento de Educação – <i>Campus X</i> .	Ciências Biológicas; História; Letras com habilitação em Língua Inglesa e Literaturas; Letras com habilitação em Língua Portuguesa e Literaturas; Matemática, Pedagogia e Educação Física.
XI	Serrinha	Departamento de Educação	Inicialmente, esse Departamento recebeu a denominação de Faculdade de Educação de Serrinha – FES/UNEB, criada em 1988. Em 1997, por força da Lei Estadual nº 7.176/97, que reorganizou as universidades estaduais da Bahia, adotando a estrutura orgânica de Departamento, a FES foi transformada no atual Departamento de Educação.	Administração, Geografia e Pedagogia.
XII	Guanambi	Departamento de Educação	O Departamento de Educação de Guanambi – <i>Campus XII</i> da UNEB foi criado, inicialmente, como Faculdade de Educação de Guanambi (FAEG) pelo Decreto nº 2.636, em 04 de agosto de 1989, publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia de 05 e 06 de junho de 1989. Em 1997, em função da Lei de nº 7.176, que dispõe sobre a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia, a UNEB adotou a estrutura de Departamentos e é nesse contexto que se insere o Departamento de Educação – <i>Campus XII</i> , criado originalmente, como Faculdade de Educação de Guanambi (FAEG), integrada à Universidade do Estado da Bahia (UNEB).	Pedagogia, Educação Física, Enfermagem e Administração.

Quadro 5 - Caracterização dos *campi* da UNEB

(continuação)

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
XIII	Itaberaba	Departamento de Educação	Criado em 1989, através da Lei 5.563, esse Departamento teve a sua denominação e natureza jurídica alteradas em 1990, passando a denominar-se Centro de Ensino Superior de Itaberaba - CESI, como uma das Unidades de Ensino da UNEB, conforme o disposto nos artigos 4º e 11º da Lei Delegada nº 66, de 01 de junho de 1963. Com a reestruturação das universidades estaduais, decorrente da lei nº 7.176 de 10 de setembro de 1997, e ainda em consonância com o Decreto nº 7.223/1998, o Centro de Ensino Superior de Itaberaba passou a ser denominado de Departamento de Educação – <i>Campus XIII</i> da UNEB.	História, Letras Vernáculas e Pedagogia.
XIV	Conceição do Coité	Departamento de Educação	Originou-se do Centro de Ensino Superior de Conceição do Coité, Lei nº 5.977, de 20 de setembro de 1990. Foi implantado em 1992, através do projeto de Lei Estadual nº 8.602/90 e da Portaria nº 254/91 da UNEB.	Comunicação Social: rádio e tv, Letras com habilitação em Língua Portuguesa, Letras com habilitação em Língua Inglesa e História.
XV	Valença	Departamento de Educação	Esse Departamento originou-se do Centro de Ensino Superior de Valença – CESVA. O referido Centro, por sua vez, foi criado pela Lei Estadual nº 6.676, de 10 de setembro de 1994, como uma unidade de ensino da Universidade do Estado da Bahia, nos termos prescritos pela lei delegada nº 66/83. Em abril do ano de 1997, a UNEB foi a primeira instituição de ensino superior a se fixar na região, ainda como Centro de Ensino Superior de Valença (CESVA).	Direito e Pedagogia.
XVI	Irecê	Departamento de Ciências e Tecnologias	Originalmente criado como Núcleo de Ensino de Irecê – NESIR através da Lei Estadual nº 6.601/94, vinculado ao Centro de Educação Superior de Paulo Afonso (CESPA) da Universidade do Estado da Bahia - UNEB. O CESPA, a partir da vigência da Lei nº 7.176/1997, que redimensionou a estrutura administrativa da Universidade, recebeu a denominação de Departamento de Educação. Com a publicação do Decreto Estadual nº 7.839 de 29 de agosto de 2000, o NESIR, passou a ser denominado Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias - <i>Campus XVI</i> , desvinculando-se, portanto, do Departamento de Paulo Afonso.	Letras com Habilitação em Pedagogia e Administração.

Quadro 5 - Caracterização dos *campi* da UNEB

(continuação)

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
XVII	Bom Jesus da Lapa	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	O Departamento originou-se do Núcleo Avançado de Ensino Superior de Bom Jesus da Lapa – NESLA, implantado nesse município em 1997, após o redimensionamento da oferta de vagas do curso de Pedagogia, Habilitação em Magistério das Matérias Pedagógicas do 2º Grau, proveniente do Centro Superior de Barreiras – CESB, que ocorreu em 18 de outubro de 1996, mediante a Resolução Nº 104, emitida pelo Conselho Universitário – CONSU/UNEB. O CESB, por sua vez, teve alterada a sua condição estrutural ainda em 1997 quando a UNEB adotou a estrutura de Departamento para identificar as suas unidades universitárias, utilizando como critério a área de conhecimento, em atendimento à Lei nº 7.176/1997, a qual dispõe sobre a reestruturação das Universidades Estaduais da Bahia. Com essa nova organização, aprovada pelo Decreto Estadual nº 7.223, de 20 de janeiro de 1998, esse Centro transformou-se no Departamento de Ciências Humanas do <i>Campus IX</i> , mantendo o Núcleo de Bom Jesus da Lapa sob sua direção. A vinculação do Núcleo com o <i>Campus IX</i> procedeu até a data de 29 de agosto de 2000, quando, através do Decreto Estadual nº 7.839/2000, foi transformado em mais uma unidade de ensino da UNEB, com a denominação de Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – <i>Campus XVII</i> .	Administração e Pedagogia.
XVIII	Eunápolis	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	O Departamento, de início, era o Núcleo de Ensino Superior de Eunápolis (NESE) vinculado ao Departamento de Educação (DEDC) – <i>Campus X</i> , localizado em Teixeira de Freitas, através da Lei nº 5.975, do Governo do Estado, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia do dia 21 de setembro de 1990. Considerando a projeção de desenvolvimento da comunidade eunapolitana, o NESE desvinculou-se do <i>Campus X</i> , tornando-se um Departamento autônomo, o <i>Campus XVIII</i> , por força da Resolução CONSAD 005/2000, de 29 de agosto de 2000.	Letras, História e Bacharelado em Turismo.

Quadro 5 - Caracterização dos *campi* da UNEB

(conclusão)

<i>Campus</i>	Localização	Departamentos	Criação	Cursos Oferecidos
XIX	Camaçari	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	O Departamento originou-se no Núcleo de Ensino Superior de Camaçari – NESC, implantado nesse município em 1998. Esse núcleo foi criado a partir da oferta de vagas do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Humanas, localizado no <i>Campus</i> I, Salvador, ex-CETEBA – Centro de Educação Técnica da Bahia.	Ciências Contábeis e Direito.
XX	Brumado	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	Criado através da Resolução nº 09/2001 publicada no Diário Oficial do dia 02/11/2001.	Letras Vernáculas e Direito.
XXI	Ipiaú	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	O Departamento foi criado pela Resolução nº 09/2001 do Conselho de Administração - CONSAD, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia em 02/11/2001 e seu funcionamento autorizado através da Resolução nº 159/2001 do Conselho Universitário (CONSU) da UNEB.	Letras e Administração
XXII	Euclides da Cunha	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	O Departamento tem sua origem na Faculdade de Educação de Euclides da Cunha, Decreto nº 32.324, de outubro de 1985, e transformado em Departamento no ano de 2003 com o curso de Letras autorizado através da Resolução CONSU Nº 2019/2003, de 08 de abril de 2003.	Letras e Engenharia Agrônômica.
XXIII	Seabra	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	O Departamento foi criado em 2002, através do Decreto nº 8.354 de 31 de outubro de 2002 e iniciou suas atividades em 2003.	Letras com Português e Letras com Inglês.
XXIV	Xique-Xique	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	Criado através da Resolução do Conselho de Administração nº 03/2002 publicada no Diário Oficial em 01.11.2002	Engenharia de Pesca, Engenharia Ambiental e Letras com Habilitação em Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de PROGRAD/UNEB

Observando o quadro 5, podemos perceber o quão complexas são as características dos departamentos e, conseqüentemente, como o processo de gestão precisa se adequar às especificidades de cada um deles. Encontramos departamentos que oferecem licenciaturas e bacharelados, o que representa uma diversidade de conhecimentos e como exemplo nos reportamos ao Departamento de Educação - *Campus XII*, visto que ele oferece Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Educação Física, Bacharelado em Enfermagem e Bacharelado em Administração, cursos vinculados aos programas especiais, como PARFOR, Programa de Formação de Professores oferecido pelo governo federal, e PROESP, também cursos para formação de professores oferecidos pelo governo federal antes do PARFOR, os cursos de pós-graduação na área da Pedagogia e da Educação Física, o que sinaliza uma diversidade de áreas de conhecimentos: Educação, Ciências Sociais, Ciências Humanas e Ciências da Vida, cobrando do gestor departamental um amplo conhecimento nessas áreas para que possa atender às demandas oriundas dos diversos cursos e, também, compreensão e consciência de que na universidade, concordando com Rezende (1987, p. 11), "[...] fica como pressuposto o reconhecimento de competências diferentes, inclusive a nível científico, social, político, ético, econômico, etc., para solução dinâmica e fecunda, em proveito de todos".

Ainda nesse sentido, essa situação requer do gestor habilidades gerenciais pautadas tanto no bom senso, discernimento e adaptabilidade, como na busca por conhecimentos técnicos e científicos que fundamentam o processo de gestão, sem perder de vista os interesses coletivos, e a convicção de "que a universidade é uma organização 'atípica' possuidora de características tão peculiares, que exigem uma teoria própria e, por essa razão, uma administração específica" (MEYER JR, 2003, p.179). Entretanto, mesmo na busca por uma gestão moderna e ágil, os administradores de instituições públicas de ensino superior precisam reconhecer a existência de fatores limitadores nesse processo, como os marcos legais, representados por Resoluções Estatutos e Regimentos, a participação efetiva dos segmentos universitários, as deliberações governamentais e que:

[...] o poder dos dirigentes de instituições públicas é infinitamente menor do que aquele exercitado pelos administradores na área privada do ensino superior e, obviamente, os do mundo empresarial. Esse fato cerceia a prática da administração, especialmente quanto ao exercício da liderança, geração de estratégias, tomada de decisão e da ação concreta que comprometem o desenvolvimento institucional (MEYER JR, 2003, p. 185).

Estatutariamente, a estrutura organizacional dos órgãos da administração setorial da Universidade, órgãos deliberativos e executivos, está apresentada e caracterizada no Capítulo

IV, Seção I - Conselho Departamental, II - Colegiado de Curso e III - Núcleo de Pesquisa e Extensão, e Capítulo V, Seção I - Departamento e Subseção I - Da Diretoria, do Estatuto da UNEB. E no Regimento Geral da UNEB os órgãos da administração setorial da Universidade estão contidos no Capítulo IV, Seção I - Departamento, Subseção I - Conselho Departamental, Subseção II - Colegiado de Curso, Subseção III - Núcleo de Pesquisa e Extensão e Subseção IV - Diretoria.

Conforme o Artigo 17 do Estatuto e o Artigo 70 do Regimento Geral da UNEB, o Conselho de Departamento é um órgão de caráter administrativo e didático-científico, é o Colegiado de deliberação no âmbito do respectivo Departamento e está assim constituído: Diretor do Departamento como seu Presidente, Coordenadores dos Colegiados dos Cursos oferecidos pelo Departamento, Coordenadores de Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar vinculados ao Departamento, dois representantes Docentes integrantes da carreira do magistério, um representante do Corpo Discente de cada Curso oferecido pelo Departamento e um representante do Corpo Técnico-Administrativo. E no Regimento são acrescentados os Coordenadores de Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo vinculados ao Departamento e o Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão.

Os Artigos 18 do Estatuto e 71 do Regimento Geral apresentam as competências do Conselho de Departamento, constituídas das seguintes prerrogativas:

- I - ratificar o resultado das eleições para os cargos de Diretor de Departamento e Coordenador de Colegiado de Curso, de acordo com o que dispuser o Regimento Geral;
- II - propor ao CONSEPE projetos de pesquisa e planos de cursos de graduação, pós-graduação e de extensão que se situem no âmbito de atuação do Departamento;
- III - aprovar o plano anual de trabalho do Departamento;
- IV - fixar critérios de prioridades para utilização dos recursos materiais e humanos do Departamento, na realização de suas atividades;
- V - promover a articulação das atividades do Departamento, compatibilizando-as com os recursos programados;
- VI - aprovar a proposta do Plano Operativo Anual;
- VII - apreciar pedidos de afastamento, relotações e alteração de regime de trabalho dos docentes e propor admissão dos mesmos;
- VIII - aprovar lista de oferta de disciplinas a cargo do Departamento, atendidas as solicitações dos Colegiados de Curso;

- IX - deliberar, ouvidos os Colegiados de Curso, sobre o número de vagas para matrícula nas disciplinas de sua responsabilidade;
- X - representar aos Órgãos Superiores contra decisões do Diretor do Departamento, em matéria administrativo-disciplinar;
- XI - apreciar e, quando necessário, encaminhar aos Órgãos Superiores da Universidade, representação contra atos de professores e/ou alunos nos termos do Regimento Geral;
- XII - avaliar, ao fim de cada período letivo, o funcionamento global do Departamento e os programas executados, inclusive de pesquisa e extensão, elaborando os respectivos relatórios; XIII - acompanhar e avaliar os estágios probatórios; e
- XIV - acompanhar e opinar sobre os processos de progressão docente, produção científica e outros de natureza correlata.

No Artigo 71 do Regimento são acrescidas como competências do Conselho de Departamento os itens II, IV, XVI e VXII, como a seguir:

- II - aprovar projetos de pesquisa, de extensão e de cursos de graduação, sequencial e pós-graduação, nas modalidades: presencial e a distância, de natureza regular ou especial, no âmbito de atuação do departamento;
- IV - formar uma comissão composta de 01 (um) professor e 01 (um) técnico-administrativo do quadro efetivo da Universidade, e 01 (um) estudante legitimamente eleito para tal fim, com a função de responder pelas ações relacionadas à política de assistência estudantil, em sintonia com a PRAES (Pró-Reitoria de Assistência Estudantil);
- XVI - indicar representante da comunidade regional para o CONSU;
- XVII - exercer outras atividades correlatas.

Observa-se que, num processo de gestão departamental, é nesse fórum, Conselho de Departamento, que são tomadas as decisões que dizem respeito à vida do departamento e onde o diretor de departamento, como presidente, exerce um papel importante como gestor, visto que conta com a participação da comunidade acadêmica e conselheiros com poderes iguais de decisão e que poderão ou não facilitar o desenvolvimento institucional. É estatutariamente e regimentalmente que a gestão departamental acontece e o diretor deve demonstrar, além dos conhecimentos legais, suas habilidades de gestor, quando poderá assumir um papel de liderança na busca de atingir os objetivos institucionais, visto que muitas vezes os administradores

[...] precisam romper barreiras internas, estruturais, burocráticas e, principalmente, comportamentais que reforçam um corporativismo e um apego ao status quo, para que assim, possam as instituições alinhar-se dentro de uma nova realidade e cumprir melhor sua missão, prestando serviços relevantes à sociedade (MEYER JR, 2003, p.176).

Na Seção II, Artigo 19 do Estatuto e Subseção II, Artigo 75 do Regimento Geral, o Colegiado de Curso é considerado o órgão da administração setorial, responsável pela coordenação didático-pedagógica de cada curso, articulando-se com: Departamento, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), Secretaria Acadêmica do Departamento, a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação, de acordo com a natureza do curso, no exercício do controle acadêmico e da integralização curricular do seu alunado.

O Artigo 20 do Estatuto e o Artigo 76 do Regimento Geral preveem que para cada curso haverá um Colegiado constituído por docentes representantes das matérias e/ou campos de conhecimento, definidos no projeto do curso, eleitos pelos seus pares e pela representação estudantil para mandato de 01 (um) ano, permitida apenas uma recondução por mais um mandato consecutivo.

Conforme o Artigo 21 do Estatuto e o Artigo 77 do Regimento Geral, a Coordenação do Colegiado de Curso será exercida por um professor que pertença ao quadro docente do Departamento ao qual o Curso está vinculado. E o coordenador do Colegiado de Curso será eleito por todos os professores integrantes do respectivo Colegiado e que estejam em efetiva atividade docente, inclusive os visitantes, substitutos e em estágio probatório e pelos representantes discentes junto ao respectivo Colegiado, na proporção de 1/5 (um quinto) do total dos membros do Colegiado; com mandato de 02 anos e direito a uma recondução.

As competências do Colegiado de Curso estão estabelecidas no Artigo 22 do Estatuto e Artigo 78 do Regimento Geral da UNEB e estão diretamente relacionadas com as atividades pedagógicas, como a elaboração do projeto pedagógico do curso e ações práticas para o desenvolvimento do referido curso, além da cogestão departamental quando das atribuições recebidas pela direção do departamento.

Nos Artigos 79 e 80 do Regimento Geral da UNEB são apresentadas as competências do Coordenador de Colegiado de Curso e como são sistematizadas as reuniões de colegiado, respectivamente, mas que não serão analisadas em virtude de não ser o foco deste trabalho. Entretanto, são citados porque são informações pertinentes ao cargo de gestor departamental.

Como Órgão Deliberativo da Administração Setorial, o Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) é órgão vinculado ao Departamento e tem por finalidade deliberar sobre as atividades

a ele pertinentes, incentivando e divulgando a sua produção científica, conforme proposto pelo Artigo 23 do Estatuto e 82 do Regimento Geral da UNEB, itens que, também, não serão aprofundados em virtude da especificidade deste trabalho.

O Departamento, órgão executivo da administração setorial, é o órgão da administração setorial pertencente à estrutura universitária, responsável pelo planejamento, execução, avaliação das atividades didático-científicas e administrativas, gozando de autonomia nos limites de sua competência, conforme Artigo 24 do Estatuto e 62 do Regimento da UNEB.

No Artigo 1º da Resolução CONSU nº 1017/2013 do Regimento Interno dos Departamentos da UNEB, o Departamento é o órgão de Administração Setorial, pertence à estrutura universitária, a qual congrega docentes, técnicos-administrativos, discentes e ocupantes de cargo de provimento temporário, sendo responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das atividades didático-científicas e administrativas, gozando de autonomia nos limites de sua competência.

Percebe-se que a departamentalização imposta por lei e formalizada no Estatuto e no Regimento Geral da UNEB transforma o departamento na última e menor fração da estrutura organizacional administrativa das universidades, congregando professores/pesquisadores de um elenco de componentes curriculares afins, pessoal técnico-administrativo e discentes, que compõem a comunidade acadêmica dessa instância universitária e que participarão, juntamente com o diretor de departamento, do processo de gestão departamental, trazendo seus anseios, suas culturas e suas relações sociais na busca de fazer uso da missão de toda instituição superior de ensino, pois:

A importância dessa consideração emerge da própria razão de ser da Universidade: a realização de sua missão. Assim, pensar a respeito do cumprimento de suas finalidades estatutárias e das suas metas de gestão, bem como do seu desempenho nas áreas de ensino, da pesquisa e da extensão, implica considerar questões como o seu assentamento geográfico, o contexto regional e urbano, a distribuição do seu corpo docente, o fluxo de informações e a comunicação entre os seus diferentes espaços, a dinâmica do seu funcionamento, a convivência entre os seus sujeitos, membros de uma comunidade acadêmica, entre muitos outros. Ou, tal como vimos designando, as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais (FIALHO, 2005, p. 38).

A administração do Departamento será descentralizada, mediante delegação de competência conferida pelo Reitor e exercida na forma da Lei, representada pelo Estatuto e pelo Regimento, de acordo o Artigo 25 e Artigo 63 do Regimento Geral da UNEB. Entretanto, essa descentralização não é plena, pois depende diretamente do reitor e das leis emanadas das ações governamentais, além dos poucos recursos recebidos pela universidade do governo do estado.

A concepção de administração proposta nesses artigos demonstra o quanto está engessada a gestão departamental e como deve se organizar o gestor para atender à missão de uma instituição universitária e da comunidade acadêmica e regional envolvida com o Departamento, o que vem reforçar a necessidade de uma articulação por parte do diretor de departamento na consecução de seu plano de gestão, pois: "A missão da universidade encontra-se, assim, implicada nas dimensões históricas, políticas, sociais e educacionais dos processos de organização das sociedades e de produção de conhecimento" (FIALHO, 2005, p. 41).

A composição do Departamento está prevista no Artigo 26 do Estatuto e no Artigo 66 do Regimento, ficando assim estabelecida:

- I- Diretoria;
- II - Assessoria de Apoio Técnico-Acadêmico;
- III - Coordenação Acadêmica;
- IV - Coordenação Administrativa;
- V - Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil;
- VI - Coordenação da Biblioteca Setorial;
- VII - Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação; e
- VIII - Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo.

No Artigo 27 do Estatuto e Artigo 65 do Regimento Geral da UNEB são apresentadas as competências do Departamento e que representam ações administrativas departamentais:

- I - ministrar o ensino das disciplinas constitutivas de seu campo de atividades, nos cursos de graduação, de pós-graduação e outros, instituídos pela Universidade;
- II - executar programas de ensino, pesquisa e extensão, tendo em vista as necessidades da região;
- III - exercer, no seu âmbito de competência, a função de planejamento, a qual deve ser compatível com as diretrizes gerais da UNEB;
- IV - aprovar os planos de ensino das disciplinas, atendidas as diretrizes fixadas pelos Colegiados de Curso;
- V - elaborar o Plano de Atividade de cada semestre, abrangendo os aspectos didáticos e administrativos, bem como apresentando as justificativas para as proposições incorporadas ao Plano; e
- VI - executar o seu orçamento.

Ainda quanto às competências do departamento no Regimento Geral da UNEB, no Artigo 65, são acrescentados outros incisos, tais como:

- VII - indicar, ouvidas as áreas de conhecimento, os docentes responsáveis pela administração das disciplinas a cada semestre letivo;
- VIII - criar meios para o contínuo aperfeiçoamento do seu pessoal docente e técnico-administrativo;
- IX - promover condições e meios, mediante recursos orçamentários da UNEB e de outras fontes públicas, privadas e comunitárias, que possibilitem prestar assistência ao estudante; e
- X - exercer outras atividades correlatas.

A Diretoria do Departamento será exercida por Diretor, com funções específicas de coordenar, fiscalizar e superintender diretamente o Departamento; é o Diretor nomeado pelo Reitor para mandato de 02 (dois) anos, permitida uma recondução, conforme Artigo 28 do Estatuto e o Artigo 84 do Regimento Geral. E o cargo de diretor de departamento será ocupado por docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade do Estado da Bahia e que atendam ao previsto no Artigo 10º da Resolução CONSU nº 888/2012, que regulamenta o processo de eleição para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, Diretor de Departamento e Coordenador de Colegiado.

As atribuições do Diretor estão estabelecidas no Artigo 29 do Estatuto e no Artigo 85 do Regimento Geral da UNEB, sendo neste acrescidos os incisos XVI a XIX, e são as seguintes:

- I - coordenar, executar e controlar as atividades do Departamento;
- II - exercer a supervisão das atividades do Departamento, com vistas a assegurar a consecução de seus objetivos, em consonância com os regulamentos e normas que regem a Universidade;
- III - administrar os encargos de ensino, conforme legislação vigente, dos docentes lotados no Departamento, respeitadas as especializações e promovendo, quando necessário, o rodízio das disciplinas alocadas no Departamento;
- IV - conduzir o processo eleitoral para a escolha do Diretor do Departamento, de acordo com o que dispuser o Regimento Geral;
- V - representar o Departamento junto ao CONSU, ao CONSEPE e demais órgãos da Universidade;
- VI - cumprir as prescrições normativas que disciplinam a vida da Universidade e do Departamento;
- VII - submeter, na época devida, à instância competente, o Plano de Atividade a ser desenvolvido em cada período;
- VIII - coordenar a elaboração da proposta do Plano Operativo Anual;

- IX - apresentar à instância competente proposta preliminar das dotações orçamentárias, necessárias à execução das atividades do Departamento, para cada ano letivo e acompanhar a sua execução;
- X - homologar a indicação dos docentes para Bancas de Concurso e Seleção Docente encaminhada pelos Colegiados de Curso;
- XI - encaminhar à Reitoria as propostas de aplicação de reserva orçamentária do Departamento, acompanhando a sua execução;
- XII - encaminhar aos órgãos pertinentes da Administração Superior da Universidade as decisões do Conselho de Departamento;
- XIII - prestar contas dos recursos financeiros transferidos ao Departamento;
- XIV - convocar e presidir o Conselho de Departamento;
- XV - exercer outras atividades correlatas;
- XVI - criar meios para o contínuo aperfeiçoamento do seu pessoal docente e técnico-administrativo;
- XVII - elaborar lista de docentes por ordem cronológica de nomeação para subsidiar a designação nos casos de empate e vacância de cargos;
- XVIII - distribuir consultas ou assuntos e designar relatos para os professores; e
- XIX - conferir graus, assinar diplomas e certificados.

Analisando estatutariamente e regimentalmente a composição e as competências do departamento, a diretoria do departamento e as atribuições do diretor de departamento, percebe-se o quanto é complexa, ampla e difícil a missão da gestão departamental e a importância da consciência do papel do gestor por parte do diretor de departamento, principalmente porque não existe uma preparação prévia para quem assume essa função. E nesse sentido, quem assume a direção do departamento poderá cometer equívocos que venham desqualificar o processo de gestão e causar prejuízos para a comunidade acadêmica, pois, como diz Meyer Jr. (2003):

Os dirigentes das instituições públicas são eleitos diretamente pela comunidade universitária, muitos deles, sem prévia experiência como administrador, aprendem a atuar como administradores através de ensaios e erros. Alguns deles sequer têm visão institucional, e não possuem compromissos institucionais maiores senão com aqueles grupos que o apoiam politicamente. Na quase totalidade dos casos, conforme já destacado, os eleitos tornam-se reféns de seus eleitores comprometendo o desempenho administrativo da instituição (MEYER JR., 2003, p. 184).

O diretor de departamento precisa de habilidades psicológicas e de convívio social, de bom senso para conviver com essas especificidades da gestão departamental, se apropriar de

princípios da administração e buscar meios que possibilitem desenvolver uma gestão participativa, senão estará tomando atitudes precipitadas, arbitrárias e desrespeitando o papel do grupo gestor e da comunidade que compõem o Conselho Departamental, transformando a gestão num processo de centralização e esquecendo o bem comum, pois, como diz Rezende (1987, p. 10): "Sabemos todos que na história da universidade brasileira houve sempre uma tendência nítida ao autoritarismo centralizador". Além disso, conforme o autor, "a solução dos conflitos só se apresenta como possível na medida em que existe um suficiente grau de comunicação entre todos, de maneira que tanto as motivações como as razões possam ser confrontadas e a situação aclarada" (REZENDE, 1987, p. 18).

O processo de gestão na universidade não pode ficar, apenas, restrito ao cumprimento de leis, resoluções, estatutos ou regimentos, mas deverá estar voltado para um processo de atendimento da missão social da universidade e pela busca de uma participação efetiva de todos os atores presentes na comunidade acadêmica, visando a uma adequação administrativa à nova realidade da gestão universitária, pautada numa "abordagem administrativa que observe as funções acadêmicas, as necessidades gerenciais, com destaques para as funções econômico-financeiras e as funções educacionais e sociais da instituição, de maneira a integrá-las dentro de uma estrutura flexível e ágil necessária na instituição" (MEYER JR, 2003, p.187).

5.3 O PRODUTO DO ESTUDO

O gestor universitário, em especial o diretor de departamento na UNEB, enfrenta um conjunto de responsabilidades administrativas e acadêmicas que poderão ser determinantes para o sucesso ou fracasso de seu projeto de gestão, causando uma tensão psicológica e uma busca incessante para apresentar os resultados pretendidos pela comunidade acadêmica e pela comunidade em geral onde o departamento está inserido, haja vista que:

As universidades são organizações geradoras de resultados que lhe conferem legitimidade. Ela possui uma racionalidade burocrática, e apresenta as características próprias do modelo burocrático, tais como, os canais de comunicação, as relações formais de autoridade, as estruturas hierárquicas, processo de tomada de decisões, metas, sistemas, regulamentos e processos rotineiros para a execução das tarefas (TREVIZAN, 2004, p. 16).

Outro fator preocupante é que, na maioria das vezes, o gestor não possui uma formação prévia e adequada para conviver com os problemas enfrentados e solucioná-lo, o que termina dificultando sua prática administrativa e acadêmica e o leva a assumir posturas sem considerar os princípios de administração, pois, como diz Rezende (1987, p. 42): "Com muita frequência, encontramos-nos diante de um empirismo prático-administrativo em que, na verdade, as pessoas têm que improvisar, desprovidos que são da competência necessária ao desempenho da função que lhes está sendo atribuída."

Sobre esse empirismo prático-administrativo encontramos ressonância no estudo de Silva (2000), que, além de sinalizarem esse problema enfrentado pelos professores na função de gestores, realizam uma pesquisa e apontam como resultados que alguns gestores entendem, mesmo de forma equívoca, que a experiência é o melhor caminho para aprender a administrar; manifestam relutância em reconhecer a necessidade de aprender os princípios de administração, a falta de estudos sobre o tema; supõem que a função política prevalece sobre a função administrativa, pois, se não tiver habilidade política, o diretor de departamento poderá não sobreviver no cargo; negligenciam a necessidade de aprender sobre a correlação de forças presente na instituição, pois a universidade é um "espaço dos conflitos, das disputas e das diferenças"; descartam a necessidade de um treinamento antes de assumir a gestão etc.

Nesse contexto, faz-se necessário que o gestor departamental tenha uma visão ampla da instituição e compreenda que a gestão universitária, bem como a gestão de departamento como parte integrante da estrutura organizacional da universidade, vai além dos seus conhecimentos acadêmicos e que:

As organizações universitárias possuem características próprias: as decisões se caracterizam por sua natureza política; a organização é dotada de uma estrutura fragmentada e descentralizada com as decisões diluídas em órgãos colegiados; há consideráveis dificuldades de mensuração dos produtos que resultam da ação organizacional; e, a organização não dispõe de padrões de performance e compromissos com os resultados (TREVIZAN, 2004, p. 17).

Considerando as questões levantadas acima, as diversas situações vividas no cotidiano do diretor de departamento, como as financeiras, de conflitos nas relações humanas, de infraestrutura e sociais, o diretor se vê na obrigação de buscar amparo nos aspectos legais e jurídicos para solução de problemas, além da necessidade do gestor em conhecer a realidade institucional e administrativa do órgão. Nesse sentido, concordamos com Silva (2000), tanto no que diz respeito à legislação, quanto à responsabilidade e dinâmica da gestão financeira, patrimonial e, principalmente, dos recursos humanos, é que "o dirigente deveria ter uma

preparação para administrar questões específicas sobre estatutos, regimento da universidade, normas, conselhos superiores, delegações de competências" (SILVA, 2000, p. 8).

Consideramos a importância dos fatores acima no processo de gestão, mas sem perder de vista que nem só de marcos legais sobrevive a ação de gerir, visto que as relações pessoais são essenciais nesse processo, e que não existem fórmulas prontas, pois, em consonância com Silva (2000), a capacidade de ouvir, de envolver as pessoas no processo gerencial e a capacidade de compreender o processo político de escolhas são imprescindíveis para o sucesso do gestor; assim é que apresentamos a seguir os quadros 6 e 7 como propostas para facilitar o acesso dos diretores de departamento aos marcos legais relacionados aos processos de organização e de gestão da UNEB, visando a contribuir para uma tomada de decisão mais ágil e pautada nos aspectos legais.

Quadro 6 - Pesquisa sobre marcos legais que norteiam a organização e a gestão na UNEB

Marcos legais	Tema	Finalidade
Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983	Criação da Universidade do Estado da Bahia	Cria a Universidade do Estado da Bahia - UNEB e dá outras providências
Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994	Estatuto do Servidor Público do Estado da Bahia	<i>Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais.</i>
Lei nº 8.352 de 02 de setembro de 2002	Estatuto do Magistério Superior	Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia e dá outras providências.
Resolução CONSU nº 863/2011	Estatuto da UNEB	Aprovar os ajustes e adequações promovidos no Estatuto da UNEB, deliberado pela Resolução CONSU nº 791/2010, em atendimento à diligência do CEE-BA.
Resolução CONSU nº 864/2011	Regimento Geral da UNEB	Aprovar os ajustes e adequações promovidos no Regimento Geral da UNEB, deliberado pela Resolução CONSU nº 792/2010, em atendimento à diligência do CEE-BA.
Decreto Nº 13.664 DE 07 de fevereiro de 2012	Recredenciamento da UNEB	<i>Dispõe sobre o Recredenciamento da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e dá outras providências.</i>
Resolução CONSU Nº. 888/2012	Eleição para Reitor, Vice-Reitor, Diretor de Departamento e Coordenador de Curso.	Aprova NORMA REGULAMENTAR para a eleição direta dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiados de Cursos da UNEB.
Resolução CONSU N.º 1017/2013	Regimento Interno dos Departamentos	Aprova o Regimento Interno dos Departamentos da UNEB
Lei Nº 13.466 de 22 de dezembro de 2015	Organização e Funcionamento das Universidades Estaduais	Dispõe sobre a organização e funcionamento das Universidades Estaduais da Bahia, revoga a Lei nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pelo autor, <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao> e UNEB

No quadro 7 serão apresentadas as descrições dos artigos mais relevantes no processo de informação ao diretor de departamento e ao leitor. E no que se refere ao Estatuto, Regimento

Geral da UNEB e Regimento Interno dos Departamentos, serão apresentadas no quadro os artigos que caracterizam as principais funções presentes na universidade e de onde parte o processo de gestão ou a referência como ponto de partida para os gestores departamentais buscarem as soluções para alguns dilemas da ação administrativa.

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 - Criação da Universidade do Estado da Bahia	1º	Fica criada, nos termos da Lei Federal nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, a Universidade do Estado da Bahia - UNEB, sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura, com personalidade jurídica de direito público, autonomia acadêmica, administrativa e financeira e patrimônio próprio.
	Parágrafo único	A Universidade do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o território do Estado, gozará das franquias e privilégios da administração centralizada.
	2º	A UNEB tem por finalidade desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e campi universitários nas regiões do Estado, observadas as suas peculiaridades, bem como a legislação federal pertinente.
	3º	A Universidade do Estado da Bahia - UNEB, estruturada sob a forma de um Sistema Multicampi de Educação Superior, fica constituída pelas seguintes unidades: I - Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco; II - Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas; III - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro; IV - Faculdade de Formação de Professores de Jacobina; V - Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus; VI - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité; VII - Centro de Ensino Técnico da Bahia - CETEBA; VIII - Faculdade de Educação da UNEB.
	Parágrafo único	Integrarão a UNEB, mediante decreto, outras Unidades de Educação Superior implantadas ou que venham a ser instituídas pelo Poder Executivo.
	4º	Será assegurada autonomia para gestão de assuntos acadêmicos, administrativos e financeiros às unidades de educação superior, que são destituídas de personalidade e patrimônios próprios.
	7º	A administração da UNEB será exercida pelos seguintes Órgãos: I - Conselho de Administração; II - Reitoria; III - Conselho Universitário; IV - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa, e Extensão.
	8º	O Conselho de Administração tem a seguinte constituição: I - o Secretário da Educação e Cultura, que o presidirá; II - o Reitor da Universidade do Estado da Bahia; III - o Reitor da Universidade Estadual de Feira de Santana; IV - o Superintendente da Universidade do Sudoeste; V - o Procurador Geral do Estado; VI - o Secretário do Planejamento, Ciência e Tecnologia; VII - o Secretário da Administração;

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(continuação)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
		VIII - quatro (04) membros escolhidos pelo Governador do Estado, entre pessoas de ilibada reputação e notória competência no campo educacional, oriundas das diversas regiões abrangidas pela UNEB.
Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994 - Estatuto do Servidor Público do Estado da Bahia	1º	Esta Lei institui o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado, de qualquer dos Poderes, suas autarquias e fundações públicas.
	2º	Servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público.
	3º	Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário.
	4º	Os cargos de provimento permanente da administração pública estadual, das autarquias e das fundações públicas serão organizados em grupos ocupacionais, integrados por categorias funcionais identificadas em razão do nível de escolaridade e habilidade exigidos para o exercício das atribuições previstas em lei.
	10º	São formas de provimento de cargo público: I - nomeação; II - reversão; III - aproveitamento; IV - reintegração; V - recondução.
	11	A nomeação far-se-á : I - em caráter permanente, quando se tratar de provimento em cargo de classe inicial da carreira ou em cargo isolado; II - em caráter temporário, para cargos de livre nomeação e exoneração; III - em caráter vitalício, nos casos previstos na Constituição.
	Parágrafo Único do Artigo 11	A designação para funções de direção, chefia e assessoramento superior e intermediário, recairá, preferencialmente, em servidor ocupante de cargo de provimento permanente, observados os requisitos estabelecidos em lei e em regulamento.
	12	A nomeação para cargo de classe inicial de carreira depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecida a ordem de classificação e o prazo de sua validade.
19	A posse deverá verificar-se até 30 (trinta) dias, contados da data da publicação do ato de nomeação no órgão oficial, podendo ser prorrogada por mais 30 (trinta) dias, a requerimento do interessado, no prazo original.	
27	Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para o cargo de provimento permanente ficará sujeito a estágio probatório por um período de 03 (três) anos, durante o qual sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V - responsabilidade	
Lei nº 8.352 de 02 de setembro de 2002 - Estatuto do Magistério Superior	1º	Esta Lei disciplina o regime jurídico do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia e consubstancia o seu estatuto especial, previsto na Constituição Estadual.
	3º	Nas Universidades, mantidas pelo Estado da Bahia, entende-se por atividades de magistério superior: I - as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, sirvam à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação, difusão e comunicação do saber; II - as inerentes ao exercício de direção e assessoramento na administração acadêmica.

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(continuação)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
Lei nº 8.352 de 02 de setembro de 2002 - Estatuto do Magistério Superior	Parágrafo Único - Art. 3	Compreende-se por atividades de extensão, objetivando promover o intercâmbio com a comunidade, cursos, serviços especiais, ações de natureza científica, artística, sociocultural, além de consultoria e assessoramento especializado, compatíveis com os fins da Universidade.
	4º	Compreende-se por administração acadêmica as atividades de direção, assessoramento e chefia, relacionadas com órgãos e funções acadêmicas da administração universitária.
	§ 1º - Art. 4º	São privativos dos integrantes da carreira do magistério superior, em cada Universidade, os cargos e funções da administração acadêmica.
	§ 2º - Art. 4º	Estão compreendidas na definição deste artigo as atividades desenvolvidas nos seguintes cargos e funções: I - Reitor; II - Vice-Reitor; III - Pró-Reitor da Área Acadêmica; IV - Diretor de Departamento; V - Coordenador de Colegiado de Curso; VI - Outros inerentes à área acadêmica.
	7º	A carreira de magistério superior fica estruturada em 05 (cinco) classes: I - Professor Auxiliar; II - Professor Assistente; III - Professor Adjunto; IV - Professor Titular; V - Professor Pleno.
	9º	O ingresso na carreira do Magistério Superior dar-se-á no cargo de Professor, nas classes de Auxiliar, Assistente, Adjunto e Titular, no nível A, observada a titulação exigida, mediante concurso público de provas e títulos.
Decreto Nº 13.664 DE 07 de fevereiro de 2012 - Recredenciamento da UNEB	1º	Fica Recredenciada, pelo período de 8 (oito) anos, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Autarquia Estadual, com sede e foro na cidade do Salvador e atuação em todo o Estado da Bahia, na forma do Parecer CEE nº 423/2011, publicado no Diário Oficial do Estado, edição de 16 de dezembro de 2011.
Resolução CONSU nº 863/2011	1º	Aprovar os ajustes e adequações promovidos no Estatuto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), deliberado pela Resolução CONSU nº 791/2010, D.O.E. de 08-10-2010, em atendimento à diligência do Conselho Estadual de Educação (CEE-BA), quando da análise do Processo CEE nº 0069238-1/2010, Renovação do Recredenciamento da UNEB.
Resolução CONSU nº 864/2011	1º	Aprovar os ajustes e adequações promovidos no Regimento Geral da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), deliberado pela Resolução CONSU nº 792/2010, D.O.E. de 08-10-2010, em atendimento à diligência do Conselho Estadual de Educação (CEE-BA), quando da análise do Processo CEE nº 0069238-1/2010 ? Renovação do Recredenciamento da UNEB.
Resolução CONSU Nº. 888/2012	1º	Aprovar a NORMA REGULAMENTAR que disciplina a eleição direta para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiados de Cursos da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), constantes dos Anexos I, II e III que integram esta Resolução.

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(continuação)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
Anexo da Resolução CONSU Nº. 888/2012 - Eleição	1º	As eleições pela Comunidade Acadêmica da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), para os cargos de Reitor e Vice Reitor, Diretores de Departamentos e Coordenadores de Cursos de Graduação , serão realizadas na forma dessa NORMA, observadas as disposições contidas nas Leis, 7.176, de 10 de setembro de 1997, nº 8.352, de 02 de setembro de 2002 e na Lei nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, no Estatuto e Regimento Geral da Instituição Universitária.
	§ 1º - Art. 1º	Para os cargos de Reitor e Vice Reitor, será composta lista tríplice com os nomes dos candidatos mais votados, em eleição direta.
	§ 2º - Art. 1º	Para os cargos de Diretor de Departamento e Coordenador de Colegiado dos cursos de graduação, serão eleitos e nomeados os candidatos mais votados, em eleição direta.
	§ 3º - Art. 1º	Ao Reitor compete deflagrar os processos eleitorais da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no âmbito da Administração Superior, para os cargos de Reitor e Vice Reitor, e Setorial – Diretor de Departamento e Coordenador de Colegiado de curso de graduação, obedecida a legislação vigente.
	10º	Poderão ser candidatos ao cargo de Diretor de Departamento os docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade do Estado da Bahia que atendam os seguintes requisitos: I - integrar o quadro permanente da UNEB, após o cumprimento do estágio probatório; II - ser lotado no respectivo Departamento; III - estar em efetivo exercício do magistério, em sala de aula ou exercendo atividades privativas do docente, como prevê a Lei Estadual nº 8352/2002; IV - possuir formação mínima de pós-graduação <i>lato sensu</i> ; V - não ultrapassar a idade limite para efeito de aposentadoria compulsória antes da integralização do mandato; VI - residir na cidade sede do Departamento ou em município localizado em até 200 km de distância.
Lei Nº 13.466 de 22 de dezembro de 2015 - Organização e Funcionamento das Estaduais	1º	A Universidade do Estado da Bahia UNEB, criada pela Lei Delegada nº 66, de 01 de junho de 1983, a Universidade Estadual de Feira de Santana/UEFS, criada pela Lei nº 2.784, de 24 de janeiro de 1970, e alterada pela Lei Delegada nº 12, de 30 de dezembro de 1980, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/UESB, criada pela Lei Delegada nº 12, de 30 de dezembro de 1980, e a Universidade Estadual de Santa Cruz/UESC, criada pela Lei nº 6.344, de 05 de dezembro de 1991, e reorganizada pela Lei nº 6.898, de 18 de agosto de 1995, são entidades autárquicas vinculadas à Secretaria da Educação, dotadas de personalidade jurídica de direito público, autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com sede e foro, respectivamente, nas cidades de Salvador, Feira de Santana, Vitória da Conquista e no Km 16 da BR 415 Rodovia Ilhéus/Itabuna.
	2º	As Universidades Estaduais da Bahia, integrantes do Sistema de Educação Superior, ficam constituídas pelos cursos atualmente em funcionamento, sem prejuízo de outros que venham a ser criados, expandidos, modificados e extintos, observado o Plano Plurianual de Investimentos, a disponibilidade orçamentária para atendimento das respectivas despesas de pessoal, bem como a existência de Quadro de Pessoal compatível.
	3º	As Universidades Estaduais da Bahia têm por finalidade desenvolver a Educação Superior de forma harmônica e planejada, promovendo a formação humana e aperfeiçoamento acadêmico, científico, tecnológico, artístico e cultural, o ensino, a pesquisa e extensão, de modo indissociável, voltada para as questões do desenvolvimento humano e socioeconômico, em consonância com as peculiaridades regionais.

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(continuação)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
Lei Nº 13.466 de 22 de dezembro de 2015 - Organização e Funcionamento das Estaduais	4º	A organização e o funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas das Universidades serão estabelecidos por Estatuto Jurídico Especial, para atender a suas peculiaridades.
	§ 1º - Art. 4º	As Universidades obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurando-se a existência de órgão colegiado deliberativo, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional, na forma do Estatuto Jurídico Especial e Regimento próprio.
	§ 2º - Art. 4º	O Estatuto de que trata o <i>caput</i> deste artigo será aprovado pelo órgão colegiado competente da Universidade e homologado pelo Conselho Estadual de Educação.
Estatuto e Regimento Geral da UNEB	9º	O pessoal das Universidades Estaduais da Bahia será regido pela Lei nº 6.677, de 26 de setembro de 1994, Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis do Estado da Bahia e pela Lei nº 8.352, de 02 de setembro de 2002 Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia, observada a legislação relativa às Instituições de Ensino Superior e às normas aplicáveis aos servidores públicos civis do Estado.
	1º Estatuto e Regimento	A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada pela Lei Delegada nº 66, de 1º de junho de 1983, reconhecida pela Portaria Ministerial nº 909, de 31 de julho de 1995, e reestruturada pela Lei Estadual nº 7176, de 10 de setembro de 1997, é uma Instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, organizada sob o modelo <i>multicampi</i> e multirregional, estruturada com base no sistema binário e administrada de forma descentralizada, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o Território baiano.
	§ 1º - Art. 1º	A UNEB tem como missão a produção, difusão, socialização e aplicação do conhecimento nas diversas áreas do saber.
	§ 2º - Art. 1º	Objetiva a Universidade do Estado da Bahia a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social - dos direitos humanos -, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público.
	Art. 2º Estatuto e Regimento	A UNEB goza de autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial, exercidas na forma da Lei e do presente Estatuto.
	Art. 5º. Estatuto e 6º Regimento	Sem prejuízo da unidade acadêmico-administrativa, a fim de atender as peculiaridades de sua configuração territorial e do modelo <i>multicampi</i> e multirregional, a Universidade adotará administração compatível com a necessidade do funcionamento dos seus Órgãos e Departamentos, incorporando princípios de descentralização, de economicidade e de cooperação recíproca.
	Art. 6º. Estatuto e 7º Regimento	A Estrutura acadêmico-administrativa da UNEB é composta pela Reitoria e Órgãos a ela vinculados, Departamentos, Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar e Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo, que serão responsáveis pelas atividades indissociáveis de ensino, pesquisa, extensão e de gestão universitária.
Art. 8º e 9º no Regimento	O Conselho Universitário (CONSU) é o órgão máximo de deliberação, ao qual compete formular, com prioridade, a política universitária, definir as práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa e funcionar como instância revisora, em grau de recurso, das deliberações relativas ao âmbito da sua competência, tem a seguinte composição: I - Reitor, Presidente; II - Vice-Reitor, Vice-Presidente; III - Pró-Reitores; IV - Diretores de Departamento;	

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(continuação)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
		V - representantes do Corpo Discente, num total de 12% (doze por cento); VI - representantes do Corpo Técnico-Administrativo num total de 12% (doze por cento); e, VII - 03 representantes das Comunidades Regionais dos <i>campi</i> .
Estatuto e Regimento Geral da UNEB	Art. 10 no Estatuto e Art. 12 no Regimento	O Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), como órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções indissociáveis nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com os órgãos da administração superior e setorial da Universidade, tem a seguinte composição: I - Reitor, Presidente; II - Vice-Reitor, Vice-Presidente; III - Pró-Reitores incumbidos das atividades relacionadas com a área acadêmica; IV - Diretores de Departamento; V - Coordenadores dos colegiados de curso de graduação, sequencial, mestrado e doutorado; e, VI - representantes do Corpo Discente, correspondendo a um total de 12% (doze por cento) deste Conselho.
	Art. 12.- no Estatuto e 15 no Regimento	O Conselho de Administração (CONSAD), órgão colegiado de administração e fiscalização econômico-financeira da Universidade, incumbido de assegurar e regular funcionamento da entidade,
	Art. 14 no estatuto e 18 no Regimento	A Reitoria, órgão executivo da administração superior da Universidade, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação da Universidade, é exercida pelo Reitor, tendo o Vice-Reitor como seu substituto.
	Art. 24 no Regimento	A Vice-Reitoria é órgão de co-gestão universitária integrante da estrutura da Reitoria, com atribuições delegadas pelo Reitor, observadas as disposições estatutárias.
	Art. 29 Regimento	A Procuradoria Jurídica (PROJUR) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pela representação judicial e extrajudicial, prestação de assessoramento e assistência jurídica à Instituição.
	rt. 32 Regimento	A Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo gerenciamento, assessoramento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das ações relacionadas com o ensino de graduação e dos cursos sequenciais de oferta regular e especial e nas modalidades presencial e a distância.
	Art. 35 Regimento	A Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo gerenciamento, assessoramento, acompanhamento, controle e avaliação das ações relacionadas à pesquisa, inovação e ao ensino de pós-graduação, no âmbito da Universidade.
	Art. 38 Regimento	A Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) é órgão da Administração Superior da Universidade, responsável pelo gerenciamento, assessoramento, acompanhamento, controle e avaliação das ações relacionadas com as funções sociais, culturais e artísticas de natureza extensionista da Universidade, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão.
	Art. 41 Regimento	A Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES) é órgão da Administração Superior da Universidade, responsável pelo planejamento, gerenciamento, assessoramento, execução acompanhamento, controle e avaliação da Política Institucional e ações relacionadas à Assistência Estudantil da Universidade em articulação com as representações estudantis, os Departamentos, as outras Pró-Reitorias e demais órgãos da Universidade.

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(continuação)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
Estatuto e Regimento Geral da UNEB	Art. 44 Regimento	A Pró-Reitoria de Planejamento é um órgão técnico de assessoramento superior, responsável pelo planejamento, programação, orçamento, acompanhamento e avaliação dos planos global e setorial da Universidade.
	Art. 47 Regimento	A Pró-Reitoria de Administração (PROAD) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades de administração geral, financeira, orçamentária, patrimonial e contábil da Universidade do Estado da Bahia.
	Art. 50 Regimento	A Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) é órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo assessoramento técnico-administrativo e tem por finalidade planejar, gerenciar, executar, acompanhar e controlar as atividades de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.
	Art. 53 Regimento	A Pró-Reitoria de Infraestrutura é um órgão executivo integrante da Reitoria da UNEB, criada com o objetivo de subsidiar o Reitor na área administrativa - ênfase na infraestrutura e inovação, necessárias ao pleno desenvolvimento das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão
	Art. 56 Regimento	A Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) é o órgão da Administração Superior da Universidade responsável pelo planejamento, assessoramento, acompanhamento, execução e avaliação das ações relacionadas ao desenvolvimento e organização institucional.
	Art. 59 Regimento	A Ouvidoria da UNEB é um órgão que integra à Reitoria da instituição, na aceção administrativa, e à Ouvidoria Geral do Estado, no que concerne aos aspectos técnicos, com a incumbência de receber denúncias, críticas, sugestões dos usuários e demais cidadãos, encaminhando-as ao dirigente máximo da Autarquia e aos órgãos competentes, para análise e adoção de medidas cabíveis, se for o caso, bem assim prestar esclarecimentos quando acionada.
Regimento Interno dos Departamentos, Estatuto e Regimento	Art. 1º Regimento Interno, 24 Estatuto e 62 Regimento	O Departamento é o órgão de Administração Setorial, pertence à estrutura universitária, a qual congrega docentes, técnicos administrativos, discentes e ocupantes de cargo de provimento temporário, sendo responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das atividades didático-científicas e administrativas, gozando de autonomia nos limites de sua competência.
	Art. 2º2563	A administração do Departamento é descentralizada, por meio de delegação de competência, conferida pelo Reitor e exercida na forma da legislação vigente, do Estatuto da UNEB e deste Regimento.
	Art. 5º1770	O Conselho de Departamento, de caráter administrativo e didático-científico, é o Colegiado de deliberação no âmbito do respectivo Departamento, com a seguinte constituição: I - Diretor do Departamento, na condição de Presidente; II - Coordenadores dos Colegiados dos Cursos oferecidos pelo Departamento; III - Coordenadores de Órgãos Suplementares vinculados ao Departamento; IV - Coordenadores de Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo, vinculados ao Departamento; V - Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE); VI - dois representantes docentes integrantes da carreira do magistério, em exercício no Departamento e escolhidos para mandato de dois anos sendo permitida uma recondução; VII - representantes do corpo discente correspondendo a 12% do total de membros desse Conselho, abrangendo os cursos de graduação e programa

Quadro 7 - Conteúdos da legislação que norteiam a organização e a gestão na UNEB

(conclusão)

Lei	Artigo	Descrição do Artigo ou Parágrafo
Regimento Interno dos Departamentos, Estatuto e Regimento		de pós-graduação <i>stricto sensu</i> , oferecidos pelo Departamento, para mandato de um ano, permitida uma recondução; VIII - um representante do corpo técnico-administrativo para mandato de dois anos, permitida uma recondução.
	Art. 6º75	O colegiado é o órgão setorial deliberativo, específico da administração acadêmica universitária, responsável pela coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação, sequenciais, dos programas de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> .
	Art. 9º82	O Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) é órgão consultivo vinculado ao Departamento e tem por finalidade incentivar, estruturar, coordenar, sistematizar, divulgar e acompanhar as atividades técnicas, didáticas e científicas, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.
	Art. 14.25,66	Os Departamentos têm a seguinte estrutura executiva: I - Gabinete da Direção: a) Secretaria da Direção; b) Assessoria da Direção; c) Protocolo. II - Coordenação Administrativa: a) Grupo de Trabalho de Recursos Humanos; b) Grupo de Trabalho de Almoxarifado e Patrimônio; c) Grupo de Trabalho de Serviços Gerais. III - Coordenação Orçamentária, Financeira e Contábil; IV - Coordenação Acadêmica: a) Secretaria Acadêmica. V - Coordenação de Biblioteca; VI - Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); VII - Coordenação de Laboratórios.

Fonte: Elaborado pelo autor, <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao> e UNEB

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho visa trazer reflexões sobre o estudo realizado, tendo como foco o processo de gestão departamental da UNEB, a partir do tema O Diretor e o Processo de Gestão Departamental na UNEB: um estudo de caso, articulado com análise das atribuições do Diretor de Departamento da UNEB e a prática de gestão nos departamentos, pautado nos marcos legais que norteiam essas ações na instituição, visando a elaboração de documento com informações sistematizadas que possam orientar as ações dos diretores de departamento da UNEB, como produto do trabalho que será posteriormente apresentado.

Vale salientar, que o presente trabalho teve como ponte de partida as minhas inquietações e conflitos quando, no período de 2006 a 2010, assumi a direção do Departamento de Educação - *Campus XII*, no município de Guanambi.

Concluir este trabalho representa uma luta incessante pela formação continuada, processo fundamental para quem atua na docência no ensino superior. E teve origem no ano de 2013, quando do meu ingresso no Mestrado Profissional Gestão e Tecnologia Aplicadas à Educação (GESTEC), Programa de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* da UNEB, e que possibilitou mudanças significativas de concepções sobre o foco do estudo, quanto ao trato com o conhecimento, conviver com as incertezas das idas e vindas nas estradas da vida, nas estradas asfálticas Guanambi X Salvador X Guanambi e na relação com a docência. Entretanto, afirmo ter sido um período significativo de aprendizado e de convivência com pessoas que muito contribuíram com esse momento, minhas e meus colegas do Núcleo de Estudos e Pesquisa em Gestão Educacional e Formação de Gestores (NUGEF), e meu orientador, Professor Dr. Ivan Luiz Novaes, pela serenidade com que conduziu todo esse percurso.

Ao concluir esta pesquisa e considerando nossa experiência com a gestão departamental percebo que tratar da gestão universitária em instituição pública é muito mais complexo que do que aparenta ser, pois esta convive com os conflitos da comunidade acadêmica, com as cobranças da comunidade externa, com os entraves das instâncias superiores, com a escassez de recursos e com a falta de conhecimento sobre as características de uma organização *multicampi* como a UNEB, além da falta de conhecimentos específicos sobre gestão por parte de diretores de departamento ao serem empossados. E nesse sentido, devemos ter clareza da importância desses fatos, principalmente porque "A gestão universitária implica hoje um

intrincado conjunto de informações e situações, cujo teor extrapola em muito as condições de análise e os propósitos da presente reflexão" (HANSEN, 2001, p. 295).

Minha relação com o processo de gestão na UNEB aconteceu com as experiências na coordenação de curso, 2002/2006 e 2010/2012, e na direção de departamento no período 2006/2010 e no primeiro semestre de 2014, quando assumi temporariamente a gestão do Departamento de Educação - *Campus XII*. Essas experiências possibilitaram vivenciar diversas atividades, tanto no Departamento quanto na administração central da UNEB, permitindo-me conviver com as nuances da administração central da universitária e com os conflitos de interesses dos diretores de departamento.

Conhecer uma organização complexa como a universidade não é tarefa fácil, pois a mesma "é uma organização "atípica", possuidora de características tão peculiares, que exigem uma teoria própria e, por essa razão, uma administração específica" (MEYER JR, 2003, p. 179). E uma instituição *multicampi* como a UNEB requer um esforço bem maior por parte daquele que almeje assumir o cargo de gestor de departamento, pois "Nenhum administrador poderá gerir sua organização sem conhecer as características próprias e específicas que a identificam. Desta forma, o administrador universitário ao se utilizar de uma nova metodologia, deve levar em conta estas características específicas da instituição para evitar um comprometimento do seu processo de gestão.

A estrutura de multicampia da Universidade do Estado da Bahia, é caracterizada por diversificada paisagem econômica e cultural, atendendo, principalmente, a população do sertão do estado, é constituída por 24 *campi*, com 29 unidades departamentais distribuídas pelo interior baiano e centraliza as ações administrativas no Município de Salvador – *Campus I*, onde está instalada a Reitoria, as Pró-reitorias e demais órgãos da administração central.

A estrutura organizacional da UNEB "está pautada em sistema binário, ou seja, os departamentos possuem responsabilidades setoriais e didático-administrativas" (SANTOS, 2013, p. 74).

Muito se critica dessa estrutura organizacional, mas sem essa configuração era quase impossível a UNEB desempenhar o papel social que desempenha nas comunidades onde está presente, além de proporcionar uma formação superior a uma população que não tem ou jamais teria essa oportunidade de frequentar curso de formação superior em grandes centros, o que referenda a importância de cada departamento que compõem a estrutura organizacional institucional.

Entendo que muitos dos departamentos, como diz Almeida (2001), são espaços de conflitos entre distribuição de disciplinas, de não cumprimento do ensino, da pesquisa e da

extensão com qualidade, limitado em diversidade de docentes quanto ao campo de conhecimento, de gestão burocrática ou um espaço de comodidade para professores. Entretanto, no caso da UNEB, não tem como negar, corroborando com Santos (2013), é inquestionável o potencial de desenvolvimento socioeconômico que deles são gerados, e o grau de avanços, mesmo que de forma lenta, das ações sociais por eles promovidas.

Contudo, não podemos negar que ele precisa melhorar sua estrutura organizacional para melhor atender seus objetivos. O Departamento "precisa de uma estrutura nova, cujos componentes se complementem funcionalmente e se articulem organicamente de modo a permitir o cumprimento de seus objetivos de uma forma mais democrática e eficiente" (ALMEIDA, 2001, p. 26).

A situação crítica e conflituosa vivida nos departamentos poderá mudar se todos os atores envolvidos direta ou indiretamente com a instituição entenderem o papel de cada um na melhoria dessa relação, pois:

[...] primeiramente, que é imprescindível uma estrutura organizacional adequada; segundo, que estrutura e gestão da universidade são dimensões interdependentes. Mesmo porque as organizações, em especial as universidades, são as práticas das pessoas que nelas trabalham ou estudam. Embora algumas se comportem como objeto e outras tratem as pessoas como coisas, a essência das organizações são os sujeitos que desenvolvem atividade de produção social - no caso das universidades, produção de conhecimento e de meios para torná-lo acessível ao maior número de pessoas (ALMEIDA, 2001, p. 28).

Outro fato que me preocupa é a atual conjuntura política nacional que estamos vivendo e que acredito trará novos desafios para a universidade, o que poderá significar que "suas atuais estruturas organizativas, seus modelos acadêmicos e seus estilos de gestão estão com os dias contados e precisam ser substituídos" (ALMEIDA, 2001, p. 11). E esse fato, poderá requerer novas ações dos dirigentes departamentais visando eliminar, corroborando com o mesmo autor, "entraves burocráticos e facilitando o pleno desenvolvimento dos novos modelos acadêmicos e de gestão" (ALMEIDA, 2001, p. 19). Contudo, faz-se necessário que a comunidade dialogue sobre essa possibilidade de adoção de novos modelos acadêmicos e de gestão, senão os problemas poderão se manter, mesmo com uma nova roupagem.

É nesse processo de mudanças, de lutas e de incertezas que a universidade terá que se superar e reinventar, pois:

Em contexto de acelerado e crescente fluxo de transformações, as instituições são desafiadas a assumir novas funções sociais e não podem mais ficar alheias

ao que se passa, porque desconhecer tal desafio e não se atualizar pode significar entropia e morte institucional. Se isso é válido para todas as instituições sociais, vale ainda mais para as instituições universitárias, sob os auspícios das quais esteve, durante muitos séculos, o papel da vanguarda na condução das transformações e na indicação das tendências de desenvolvimento social e cultural (HANSEN, 2001, p. 285).

A análise dos marcos legais e os conteúdos que norteiam a organização e o processo de gestão dos diretores de departamento da UNEB, quadros 6 e 7, demonstram que a estrutura organizacional da UNEB é pesada e que o processo de gestão termina sofrendo as consequências desse fato, o que requer dos gestores muito mais do que conhecer leis, decretos, estatutos, regulamentos, resoluções etc., mas buscar uma formação que possibilite avançar e qualificar a sua gestão, evitando um fracasso do seu projeto de gestão, pois a gestão de um departamento para ser profícua e voltada para os interesses da comunidade precisa avançar para além da legislação.

Essa situação é grave para o processo de gestão, pois os estudos revalam que existe uma deficiência significativa na formação dos gestores departamentais, visto que a maioria dos professores que assumem o cargo não possui qualquer formação sobre gestão e terminam aprendendo na base de tentativas e erros, quando já exercitando a função de administrador, bem como não apresentam conhecimentos sobre os marcos legais.

Comungo com afirmativa de Hansen (2001, p. 301) que diz: "Gerir uma instituição universitária nesse início de terceiro milênio da era cristã é tarefa assaz complexa. Por isso mesmo, não pode ser mais atividade desenvolvida por amadores ou pessoas não talhadas para essa função".

A falta de recursos financeiros, de orientações técnicas de setores da instituição e as facilidades com que as empresas criam condições para servir as universidades estaduais, mesmo com todo o aparato legal que possui o Campus, é mais um problema enfrentado pelos diretores de departamento no processo de gestão, o que acarreta transtornos para a comunidade acadêmica, como por exemplo, uma obra que teve início no ano de 2009 e que por falta de recursos financeiros e abandonos da obra por empresas contratadas, só foi disponibilizada para desenvolvimento de atividades pedagógicas no ano de 2014.

Posto isso, verifica-se que os responsáveis pela criação das leis e pela cobrança do cumprimento das mesmas não cumprem com suas obrigações, visto que

[...] as universidades que ainda são mantidas pelo Estado vivem um processo de agonia, diante de um gradativo sucateamento de suas condições de funcionamento, que vão desde os baixos salários do seu quadro de pessoal até

a destinação de poucos recursos para conservação de prédios, laboratórios, equipamentos, etc. (HANSEN, 2001, p. 290).

Diante desse contexto, reforço a importância do conhecimento dos marcos legais como forma de orientação do processo de gestão para o diretor de departamento, desde que seja respeitado o sujeito presente no contexto onde está inserida a organização universitária, representada nessa estrutura organizacional pelo departamento.

Que a gestão seja um processo democrático e participativo e que as relações departamentais não sejam permeadas pela centralização e autoritarismo que tem norteado muitos gestores, onde o legalismo seja apenas uma forma de garantir conquistas para os comandados e para comunidade em geral e não uma forma de poder, pois: "O exercício do poder dentro da universidade certamente mudaria de feição se, ao invés e preocupar-se com a dominação, se interessasse principalmente pelo serviço à comunidade universitária e à promoção de seu bem comum" (REZENDE, 1987, p. 11).

A universidade, o departamento, a comunidade acadêmica e a comunidade em torno da instituição precisam de documentos legais que orientem o funcionamento institucional e o processo de gestão, mais precisam muito mais que os marcos legais cuidem daqueles que fazem tudo isso acontecer, o ser humano, visto que "Resultados poder ser alcançados paralelamente ao culto de valores na organização, mas um desmedido apetite de poder afeta quase sempre" (MARCOVITCH, 2001, p. 16).

Penso, considerando a honrosa experiência vivida enquanto gestor do Departamento de Educação - *Campus* XII da Universidade da Bahia e respeitando o legal, que a gestão universitária é árdua, porém gratificante, principalmente quando os documentos que legitimam a instituição sejam bálsamo e não arma para os comandados e que:

Embora atuando para obter apoio e sustentação ao seu programa, um gestor jamais deve subordinar objetivos acadêmicos a proveito de natureza política. E deve cuidar também para que a vingança, o rancor e a intriga, sempre rondando as instâncias de comando, não prosperem ao seu redor. Uma inteligente aproximação com os pares é instrumento, e não fim, no processo administrativo. É preciso não passar do ponto. Errará mais ainda quem a eleger como prioridade, acima da busca de resultados e da difusão de valores (MARCOVITCH, 2001, p. 16).

Assim sendo, acredito que a gestão departamental deve ser vivenciada pelo diretor de departamento como algo que venha construir novas relações com a comunidade acadêmica, local e regional, entendo que suas ações são para servir e não para ser servido no preenchimento de suas vaidades, interesses políticos, domínio pela vitimização ou na mesquinha da

vingança contra os comandados que pensam e agem diferentes de suas concepções. A gestão é lugar de escuta, aprendizado e diversidade, onde o meu interesse enquanto gestor deva ser o coletivo e não o pessoal, senão estaremos, enquanto docentes que somos antes de sermos diretor, prestando um desserviço ao processo educacional e construindo uma sociedade excludente e sem perspectivas para construção de um mundo mais justo e perfeito e a gestão departamental, um espaço para o silêncio e não para a democracia.

Os marcos legais servem como ponto de partida para reflexão coletiva e não como mordaza para calar os comandados. Precisamos de gestores preparados para liderar e apresentar proposta para proporcionar o desenvolvimento da universidade, em especial dos departamentos, e não de amadores com alto capital político e despreparados para atender as demandas e compromissos com os atores sociais que à universidade estão vinculados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. (org.). **A universidade possível**: experiência de gestão universitária. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2001.
- BAHIA (Estado). **Decreto nº 21.455**, de 29 de setembro de 1969. Cria o Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA),
- BAHIA (Estado). Lei Delegada nº 66, de 1º de junho de 1983. Cria a Universidade do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**. Salvador, Seção 1, p. 21-22, 2 jun. 1983.
- BAHIA (Estado). Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 115**, de 1995.
- BAHIA (Estado). **Lei nº 7.176**, de 10 de setembro de 1997. Reestruturação das universidades estaduais baianas.
- BAHIA (Estado). **Lei nº 8352**, de 2002. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia.
- BAHIA (Estado). **Decreto Governamental nº 13.664**, de fevereiro de 2012.
- BAHIA (Estado). **Lei nº 13.466**, de 22 de dezembro de 2015.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATTISTUS, C. T.; LIMBERGER, C.; CASTANHA, A. P. Estado militar e as reformas educacionais. **Educere et Educere: Revista de Educação**, Cascavel, PR, v. 1, n. 1, p. 227-231, jan./jun. 2006.
- BOAVENTURA, E. M. **A construção da universidade baiana**: objetivos, missões e afrodescendência. Salvador: Edufba, 2009.
- BOAVENTURA, E. M. et. al. Interiorização da educação superior no Estado da Bahia. **Revista de Desenvolvimento Econômico (RDE)**, Salvador, BA, ano XVII, ed. especial, p. 653-670, dez. 2015.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.
- BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do centro de ciências sociais aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, FGV, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Lei nº 5.540**, de 28 de novembro de 1968. LDB. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília: MEC, 1968.

- BRASIL. **Decreto Presidencial n.º 92.937**, de 17 de julho de 1986.
- BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Resolução n.º 351**, de 1995.
- BRASIL. **Portaria Ministerial n.º 909**, de 1995.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **Lei n.º 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1998.
- BRASIL. **Lei n.º 13.466**, de 2015.
- BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. 2. ed. São Paulo: Ed. da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- BUARQUE, C. **A refundação da universidade**. Brasília: ABMES, 2005.
- CAMACHO, T. A universidade pública no Brasil. **Revista de Sociologia**, n.19, 2005.
- CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de. A reforma da educação superior no Brasil nos anos de 90: diretrizes, bases e ações. In: CATANI, A. M.; OLIVEIRA, R. P. de. **Reformas educacionais em Portugal e no Brasil**. BH: Autêntica, 2000. p. 95-134.
- CHAPANI, D. T. A formação de professores na gênese do sistema estadual de ensino superior da Bahia. **Revista Brasileira História da Educação**, Campinas-SP, v. 12, n. 1(28), p. 145-166, jan./abr. 2012.
- CHAUÍ, M. de S. Marilena de Souza. A universidade em ruínas. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em Ruínas: na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- CHAUÍ, M. de S. Ventos do progresso: a universidade administrada. In: **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 2001.
- CHAUÍ, Marilena. A Universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Campinas, SP, n. 24, p. 5-15, Set./Out./Nov./Dez. 2003.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- CUNHA, L. A. **Qual Universidade?** São Paulo: Cortez, 1989.
- CUNHA, L. A. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento? In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999a.
- CUNHA, L. A. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999b.
- DEMO, P. **Participação é conquista: noções de política social participativa**. São Paulo: Cortez, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Concepções de universidade e avaliação institucional. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

DIAS SOBRINHO, J. Educação superior, globalização e democratização. Qual universidade? **Rev. Bras. Educ.** Rio de Janeiro, n. 28, Jan./Apr. 2005.

DOURADO, L. F. **A interiorização da educação superior e a privatização do público**. Goiânia: Ed. da UFG, 2001.

DRÈZE, J.; DEBELLE, J. **Concepções da universidade**. Fortaleza: Ed. Universidade Federal do Ceará, 1983.

ESTRADA, R. J. S. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - PPGEP/UFSC. Florianópolis, 2000.

FÁVERO, M. L. A. Da Cátedra Universitária ao Departamento: subsídios para discussão. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPEd, 23., 2000, Caxambú-MG. **Anais** [...], 2000a. Disponível em: <http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/1118t.PDF>. Acesso em: 27 nov. 2015.

FÁVERO, M. de L. de A. **Universidade e poder**: análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45. 2. ed. Brasília: Plano, 2000b.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIALHO, N. H. **Universidade Multicampi**. Brasília: Autores Associados; Plano, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, J. de. **Universidade 2000**. Belo Horizonte: Litera-Maciél, 1985.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo, Prentice Hall Brasil, 2004.

HANSEN, G. L. Limites e potencialidades das novas modalidades de gestão universitária. In: ALMEIDA, M. (org.). **A Universidade possível**: experiência de gestão universitária. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2001.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade; as contribuições de Etzione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, out./dez. 1985.

LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola** - teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas Administrativas das Universidades Brasileiras**. 2005. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>. Acesso em: 06 maio 2013.

MARCOVITCH, J. Prefácio. In. ALMEIDA, M. (org.). **A universidade possível: experiência de gestão universitária**. São Paulo: Cultura Ed. Associados, 2001.

MARRA, A. V. **A prática social do trabalho do gerente na universidade federal de viçosa: um estudo de caso sobre professores universitários com cargo de chefia intermediária**. Belo Horizonte (MG), 2003. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

MARTINS, C. B. A Reforma Universitária de 1968 e a Abertura para o Ensino Superior Privado no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 15 jan. 2013.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MENDONÇA, A. V. P. C. et al. A formação dos mestres: a contribuição de Anísio Teixeira para a institucionalização da pós-graduação no Brasil. In: PORTO JR., G. (org.). **Anísio Teixeira e o Ensino Superior**. Brasília: Bárbara Bela, 2001.

MEYER JR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, V.; MURPHY, J. P. (org.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA**. 2. ed. Florianópolis, SC: Insular, 2003.

MIDDLEJ, M. M. B. C. Territorialidade do Ensino Superior: um estudo sobre a Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. In: COLÓQUIO DO MUSEU PEDAGÓGICO, 3., 2009. **Anais [...]** Ilhéus, set. 2009

Vozes, 1997.

MORITZ, M. O. et al. A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: O Caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

PAULA, G. M. de. **Estruturas Organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. Belo Horizonte, 2007. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade (FUMEC), Belo Horizonte, MG, 2007.

PEIXOTO, M. do C. de L. Relações de Poder na Universidade Pública Brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 78, n.188/189/190, p. 195-215, jan./dez. 1997.

PIMENTA, L. B. **Processo decisório na universidade Multicampi**: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução. 2007, 212 p. Tese (Doutorado em Educação) - UFBA, Salvador, 2007.

PORTO JR., G. (org.). **Anísio Teixeira e o ensino superior**. Brasília: Bárbara Bela, 2001.

RÁMIREZ, G. A. Ensino superior no mundo. In: COLOMBO, S. S. et al. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

REINERT, J. N. Universidade e multiestrutura. Gestão Universitária na América do Sul. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL, 1., 2000. **Anais** [...] Florianópolis, SC, 2000.

REZENDE, A. M. **O saber e o poder na Universidade**: dominação ou Serviço? 5. ed. São Paulo: Cortez, 1987.

RIBEIRO, D. **Testemunho**. São Paulo: Siciliano, 1991.

RISTOFF, D. I. Boyer Commission: o modelo americano em debate. In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

RIZATTI, G.; RIZATTI JR, G. **Organização universitária**: mudança na administração e nas funções administrativas. 2004. Disponível em: www.inpeau.ufsc.br/..../Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.doc. Acesso em: 01 jun. 2014.

ROMERO, J. J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, A. P. (org.). **Universidade**: organização, planejamento, gestão. Florianópolis, SC: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, J. R. R. dos. **Universidade pública e desenvolvimento local**: a presença da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) no bairro do Salobrinho em Ilhéus, Bahia, no período de 1991 a 2008. Ilhéus, BA: Editus, 2013.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, ano I, n. I, jul. 2009.

SGUISSARDI, V. Dearing Report: novas mudanças na educação superior inglesa? In: TRINDADE, H. (org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

SILVA, I. A. C. da. **Universidade do estado da Bahia e o orçamento por resultados**: uma reflexão sobre a execução orçamentária e financeira no período 2004 a 2007. 2009. 186 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional) - Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, Maria Aparecida da. **Aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. 268 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2000.

SOUZA, J. de; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011.

TEIXEIRA, A. **Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969**. Rio de Janeiro: Instituto de Documentação: Fundação Getúlio Vargas, 1989. 186 p.

TEIXEIRA, A. **A universidade de ontem e de hoje**. Rio de Janeiro: Ed da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1998. 102 p.

TREVIZAN, M. J. **Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias**. 2004. 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

TRINDADE, H (Org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Plano Estratégico da UNEB**. 2. ed. Salvador: EDUNEB, 2013.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Ações normativas**. Salvador: EDUNEB, 2010. v. 5.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Estatuto da UNEB**. Aprovado pela Resolução CONSU nº863/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012). Salvador: 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Regimento Geral da UNEB**. Aprovado pela Resolução CONSU nº864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012). Salvador: 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB). **Resolução CONSU nº 1017**, de 2013. Regimento Interno dos Departamentos.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão de desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>. Acesso em: 20 maio 2013.

VILAÇA, M. L. C. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **E-escrita** - Revista do Curso de Letras da UNIABEU Nilópolis, Nilópolis, RJ, v. I, n. 2, Maio/Ago. 2010.

WANDERLEY L. E. W. **O que é Universidade?** Tatuapé, SP: Brasiliense, 1988.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Tradução: Daniel Grassi. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. São Paulo: Artmed, 2002.