



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS I*
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À
EDUCAÇÃO - GESTEC**

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O
NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.**

Salvador
2023

Marcelo Neves Costa

**GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O
NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia, como requisito para obtenção do título de Mestre - área de concentração Gestão da Educação.

Orientadora: Profª Dra. Lídia Boaventura
Pimenta

Salvador
2023

ATA DE APROVAÇÃO

	UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA <small>Av. Ademar de Barros nº 1021/1024 - 5001-180/190 - Salvador/BA - CEP: 41100-000</small>		
Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação			
ATA			
Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC			
SESSÃO DE APRESENTAÇÃO DE DEFESA PÚBLICA			
<p>Em 21 de novembro de 2023, às 09 horas, por meio da Plataforma Microsoft Teams do Departamento de Educação, Campus I da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, realizou-se a Sessão Pública de Defesa do Trabalho Final de Conclusão de Curso, do Mestrando MARCELO NEVES COSTA, intitulada: "GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA PROPOSTA DE ORIENTAÇÃO PARA O NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO". A Professora Doutora LIDIA BOAVENTURA PIMENTA, orientadora e Presidente da Banca Examinadora, iniciou a sessão apresentando os demais examinadores: Professor Doutor ELINALDO LEAL SANTOS - UESB, membro externo, Professora Doutora DEISE DANIELLE NEVES DIAS PIAU - IFBA, membro externo e Professora Doutora DAYSE LAGO DE MIRANDA - UNEB, membro interno. A sessão teve a duração de 3 horas e, após a exposição do trabalho e arguição do(a) discente a Banca emitiu o seguinte parecer:</p>			
CONCEITO 9,0	APROVADO (x)	APROVADO COM RESTRICÇÃO ()	REPROVADO ()
NOTA/PARECER			
<p>A pesquisa é relevante para a gestão universitária, trazendo a discussão sobre a ação do Núcleo Docente Estruturante (NDE), em especial com atuação nos cursos de graduação em Administração. Ressalta também a aderência ao Projeto Pedagógico da GESTEC. Registra a necessidade de revisão textual para o depósito final.</p>			
<p>Para lavrar a presente Ata, eu, Professora Doutora LIDIA BOAVENTURA PIMENTA, presidente da Banca, encerro a presente ATA, que vai assinada por mim e pelos demais membros da Banca.</p>			
<p>Documento assinado digitalmente LIDIA BOAVENTURA PIMENTA Data: 28/11/2023 22:51:00-03:00 Verifique em https://validar.jf.gov.br</p>		<p>Salvador-BA, 21 de novembro de 2023.</p>	
<p>Professora Doutora LIDIA BOAVENTURA PIMENTA Universidade do Estado da Bahia - UNEB Orientador(a) Presidente <small>Documento assinado digitalmente</small>  DEISE DANIELLE NEVES DIAS PIAU Data: 28/11/2023 18:29:55-03:00 Verifique em https://validar.jf.gov.br</p>		<p>Professor Doutor ELINALDO LEAL SANTOS Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB Examinador(a) Externo</p>	
<p>Professora D  DAYSE LAGO DE MIRANDA Instituto Federal da Bahia - IFBA Examinador(a) Externo</p>		<p><i>Dayse Lago de Miranda</i> Professora Doutora DAYSE LAGO DE MIRANDA Universidade do Estado da Bahia - UNEB Examinador(a) Interno</p>	
<p><small>Documento assinado digitalmente</small>  MARCELO NEVES COSTA Data: 27/11/2023 09:34:02-03:00 Verifique em https://validar.jf.gov.br</p>		<p style="text-align: center;">Discente</p>	



Documento assinado eletronicamente por **Elinaldo Leal Santos, Professor Titular**, em 28/11/2023, às 16:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 13º, Incisos I e II, do [Decreto nº 15.805, de 30 de dezembro de 2014](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://seibahia.ba.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_organ_acesso_externo=0, informando o código verificador **00079821850** e o código CRC **4FBAAE1C**.

FICHA CATALOGRÁFICA

Biblioteca Professor **Edivaldo Machado Boaventura - UNEB – Campus I**

Bibliotecária: Célia Maria da Costa – CRB5/918

C874g

Costa, Marcelo Neves.

Gestão universitária: uma proposta de orientação para o Núcleo Docente Estruturante do curso de administração / Marcelo Neves Costa . – Salvador, 2024.

137 f. : il.

Orientador: Lídia Boaventura Pimenta.

Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC. Campus I. 2024.

Contém referências, apêndices e anexos.

1. Administração – Estudo e ensino – Ipiaú (BA) 2. Ensino superior e Estado - Brasil. 3. Universidades e faculdades públicas - Ipiaú (BA) – Administração. 4. Universidade do Estado da Bahia. Faculdade de Administração – Ipiaú (BA). 5. Administração – Planejamento educacional Ipiaú (BA). Administração – Estudo e ensino – Avaliação educacional. I. Pimenta, Lídia Boaventura. II. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I. III. Título.

CDD: 378.101098142

AGRADECIMENTOS

O ato de pesquisar envolve uma complexidade de experiências que se desdobram entre as leituras individuais, a pesquisa com os sujeitos da realidade em compreensão, os debates coletivos e reflexivos durante as disciplinas e as sessões dos grupos de pesquisa e, sobretudo, nos momentos de parceria na orientação. De um lado, a pesquisa revela-se como possibilidade de ampliação do horizonte intelectual, de amadurecimento das ideias, de aprofundamento da experiência enquanto pesquisador. Por outro lado, configura-se como uma tarefa árdua entre a busca de compreender uma realidade em movimento que consome o humano e a imprescindível solidão com os livros e o computador. Em suma, conforma-se em vivência que possibilita transformar a nossa forma de ser e existir.

Ao concluir a pesquisa agradecer torna-se, necessário, porto que a concretização dos objetivos estabelecidos torna-se possível devido às pessoas que se fizeram presentes de diversas formas na sua itinerância, acompanhando, orientando, ensinando, sugerindo, ouvindo, acolhendo, aconselhando, afagando, incentivando, compreendendo e mesmo exigindo o seu fim. Muito obrigado a todos vocês.

Agradeço a Deus, aos meus familiares, notadamente a figura da minha esposa companheira Fabiana Neves, aos meus filhos Gustavo, Bianca e Davi, pela presença ímpar e insubstituível em minha vida, seja pessoal e/ou profissional. Os desafios se tornam mais fáceis de serem transpostos se contamos com apoio de pessoas importantes.

Agradeço, ao Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC/UNEB, pela oportunidade de desenvolver este trabalho e pelo desvendar, muitas vezes, de novos rumos teóricos, históricos e epistemológicos que as várias aulas, discussões e até mesmo conversas informais foram capazes de propiciar.

À minha orientadora, Professora Doutora Lídia Boaventura Pimenta, pela paciência e disponibilidade incondicional em orientar meus lapsos acadêmicos e em oferecer, sempre, novas perspectivas de análise. Obrigado pela confiança, por acreditar em minha proposta e trilhar comigo o caminho, muitas vezes árduo, da pesquisa.

Não poderia deixar de citar a própria UNEB na sua porção territorial, setorial departamental do DCHT -XXI, onde formulei e investiguei essa minha inquietude acadêmica iniciada junto com a minha carreira docente em 2001 na busca da *autopoiese* e que, por essas e outras razões, instigou-me enquanto objeto de investigação. Obrigado por me acolher incondicionalmente desde a seleção no PPG/GESTEC (2019), quando o projeto apontava uma direção, mas ainda não passava de rascunhos e ideias imprecisas, mas possíveis de se afirmar. Agradeço pela amizade firmada estabelecida desde então, parceria, fineza, generosidade e a riqueza do seu conhecimento compartilhado na orientação, dos conselhos, da indicação do caminho e das dúvidas nos momentos necessários, diante das minhas certezas de propósito. Agradeço pelo compromisso, pelo lado humano, prestativo e compreensivo nos meus momentos de angústia. Obrigado pela contribuição no transformar o meu pensar, você inspira pela seriedade, pela força e honestidade profissional na instituição que representa.

Aos meus bons e verdadeiros amigos J. Paulo, J. Bergher, Carlos Ribeiro, Herberson Sonkha e tantos outros que não daria para listar aqui; meus compadres Juliana Pimenta e Rubens Abuliack, Patrícia Couto e Márcio D'Esquivel. Agradeço pelos momentos de oração, partilha, amizade, fraternidade e companheirismo na luta; aos livros, internet, cervejas e músicas, vinhos e papos, lágrimas, e tudo (todos) que serviram para acalantar o coração na hora do “desespero”, do sufoco acadêmico.

Aos amigos do EDUREG por estarem comigo durante o período do mestrado, compartilhando conhecimentos, experiências, material de leitura e pesquisa e expandindo os laços de amizade para além da universidade. Agradeço à Carol, minha parceira na escrita, publicações e participação em eventos. Hilda, Luan, Marcelo Cunha, Rosângela, Vitória, Silvana Café, Professora Rosângela Matos, Agradeço aos amigos do GPAP, Marisa Oliveira, Luciana Nery, Wesley Gusmão Piau Santana, Eliane Assunção, é tanta gente boa, que também não caberiam todos aqui nessa lista. Cada um contribuiu e influenciou um pouco nessa pesquisa. Vocês são mais do que um grupo de pesquisa, são companheiros que inspiraram a luta na busca utópica da transformação do real e por acreditarem que “Uma nova administração é possível”.

Um agradecimento especial à Professora doutora Deise Danielle das Neves Piau, ao Professor doutor Elinaldo Leal Santos e à Professora doutora Daisy Lago Miranda, minha Vice-reitora da UNEB, por participarem da minha Banca de Qualificação e aceitarem o convite para a defesa, por dedicarem tempo a leitura da minha pesquisa, e principalmente pelas contribuições indispensáveis para o crescimento e ordenação das ideias da administração à pedagogia, estabelecidas no percurso de maturação e execução do trabalho.

Agradeço aos colegas do DCHT XXI, Professora Izabel Cristina Lima Dias Alves e Professor João Sotero do Vale Junior, pela insistência em não me deixar sozinho na elaboração e na entrega do resultado final. Agradeço ao meu querido Marcelo Batista, a quem chamo de fiel escudeiro, pela parceria na secretaria do Colegiado do Curso de Administração do DCHT XXI.

Agradeço aos colegas professores do Colegiado que se colocaram à disposição para tornar possível a empiria da pesquisa, participando das Sessões Reflexivas de forma tão espontânea e colaborativa.

“Eu tive um sonho Que eu estava certo dia
Num congresso mundial
Discutindo economia
Argumentava Em favor de mais trabalho
Mais empenho, mais esforço
Mais controle, mais-valia
Falei de pólos Industriais, de energia
Demonstrei de mil maneiras
Como que um país crescia
E me bati Pela pujança econômica
Baseada na tônica
Da tecnologia
Apresentei Estatísticas e gráficos
Demonstrando os maléficos
Efeitos da teoria
Principalmente A do lazer, do descanso
Da ampliação do espaço
Cultural da poesia
Disse por fim
Para todos os presentes
Que um país só vai pra frente
Se trabalhar todo dia
Estava certo
De que tudo o que eu dizia
Representava a verdade
Pra todo mundo que ouvia
Foi quando um velho
Levantou-se da cadeira
E saiu assoviando
Uma triste melodia
Que parecia
Um prelúdio bachiano
Um frevo pernambucano
Um choro do Pixinguinha
E no salão
Todas as bocas sorriram
Todos os olhos me olharam
Todos os homens saíram
Um por um Um por um
Um por um Um por um
Fiquei ali Naquele salão vazio
De repente senti frio
Reparei: estava nu
Me despertei
Assustado e ainda tonto
Me levantei e fui de pronto
Pra calçada ver o céu azul
Os estudantes
E operários que passavam
Davam risada e gritavam:
"Viva o índio do Xingu!"
Viva o índio do Xingu!" [...]

Gilberto Gil (1991)

RESUMO

Esta pesquisa investiga a gestão acadêmica pedagógica do ensino de administração no Brasil, como porção da gestão universitária, com enfoque no papel do Núcleo Docente Estruturante (NDE) no curso de Administração presencial da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Sob uma perspectiva sinótica, analisa a evolução do ensino de administração nas Instituições de Ensino Superior brasileiras, considerando sua origem, demanda e oferta ao longo do tempo. Fundamentado nas teorias organizacionais e críticas, o trabalho explora as influências epistemológicas ortodoxas, funcionalistas emancipacionistas que moldam a formação e atuação do profissional de administração como um *continuum*, a partir de autores como ALCADIPANI (2016), BERTERO (2006), PAES DE PAULA (2016-2017), SANDER (2007) e outros. Utilizando a pesquisa participante, com sessões reflexivas e rodas de conversa, o estudo busca uma compreensão aprofundada da prática docente à luz das diretrizes curriculares nacionais e das especificidades do contexto brasileiro. Como resultado, propõe-se um Plano de Trabalho Anual para o NDE, tendo como referência a matriz epistemológica proposta por Paes de Paula 2017, dialogando com as DCNs para revisar os práticas e conteúdo pedagógicos de forma unificada entre os *campi* da UNEB. Este plano visa aproximar o currículo da práxis e das inovações tecnológicas emergentes, como automação e mundo 4.0, previstos nas novas DCNs 2020, essenciais para a atuação do administrador. A proposta final contempla a adaptação do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) à realidade dinâmica e tecnológica, promovendo uma formação crítica e inovadora, alinhada às demandas atuais.

Palavras-chave: Gestão universitária; Gestão pedagógica; Ensino de Administração; NDE; Pesquisa Participante.

ABSTRACT

This research investigates the academic pedagogical management of administration teaching in Brazil, as a portion of university management, focusing on the role of the Structuring Teaching Center (NDE) in the on-site Administration course at the State University of Bahia (UNEB). From a synoptic perspective, it analyzes the evolution of administration teaching in Brazilian Higher Education Institutions, considering its origin, demand and supply over time. Based on organizational and critical theories, the work explores the orthodox, functionalist and emancipationist epistemological influences that shape the training and performance of the administration professional as a continuum, based on authors such as ALCADIPANI (2016), BERTERO (2006), PAES DE PAULA (2016-2017), SANDER (2007) and others. Using participatory research, with reflective sessions and conversation circles, the study seeks an in-depth understanding of teaching practice in light of national curricular guidelines and the specificities of the Brazilian context. As a result, an Annual Work Plan for the NDE is proposed, taking as a reference the epistemological matrix proposed by Paes de Paula 2017, dialoguing with the DCNs to review pedagogical practices and content in a unified way between the UNEB campuses. This plan aims to bring the curriculum closer to praxis and emerging technological innovations, such as automation and world 4.0, foreseen in the new DCNs 2020, essential for the administrator's performance. The final proposal contemplates the adaptation of the Pedagogical Course Project (PPC) to the dynamic and technological reality, promoting critical and innovative training, aligned with current demands.

Key words: University management; Pedagogical management; Administration teaching; NDE; Participatory research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Dados do INEP sobre crescimento de matrículas da área de administração entre os anos de 2008 a 2017 no Brasil.....	26
Figura 2 - Desenho esquemático de Percurso Metodológico do Ensino Superior...	87

QUADROS

Quadro 1 – Mapa Curricular do período dos currículos mínimos.....	29
Quadro 2 – Organização do Curso de Administração no período de 2005-2020.....	34
Quadro 3 - Síntese das DCNs (2020).....	40
Quadro 4 – Contribuição para o pensamento administrativo para além do modo de produção capitalista.....	52
Quadro 5 - Leitura Sinótica e Reflexiva da Gestão Universitária - A Gestão Pedagógica, como função estruturante da Gestão Acadêmica, no contexto do SIGU.....	86
Quadro 6 - Organização da primeira Sessão Reflexiva.....	89
Quadro 7 - Organização da segunda Sessão Reflexiva.....	90
Quadro 8 - Organização da terceira Sessão Reflexiva.....	91
Quadro 9 - Quadro sinóptico da Sessão Reflexiva I.....	101
Quadro 10 - Quadro sinóptico da Sessão Reflexiva II.....	103
Quadro 11 - Quadro sinóptico da Sessão Reflexiva III.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANGRAD	Associação Nacional do Curso de Graduação em Administração
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
EAUFBA	Escola de Administração da UFBA
ESAN	Escola Superior de Administração de Negócios
EBAPE/FGV	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EUA	Estados Unidos da América
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
GESTEC	Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MST	Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
NDE	Núcleo Docente Estruturante
PT	Partido dos Trabalhadores
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFBA	Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Aprofundando o contexto de Lugar, do Pesquisador e da sua <i>autopoiese</i> e do seu Lugar de Fala	20
2 FUNDAMENTAÇÃO	23
2.1 Prolegômenos do Ensino de Administração no Brasil	23
2.2 Diretrizes Curriculares Nacionais: A aludida versão do mundo 4.0 - avanços ou marcha ré?.....	28
2.2.1 As primeiras DCNs 2005-2011	34
2.2.2 Resolução Nº 005/2020 - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.....	36
2.2.3 O quê se ensina nos cursos de Administração historicamente? Uma questão epistemológica.....	43
2.2.4 O Futuro da Administração sob a Ótica do Círculo das Matrizes Epistêmicas.....	50
2.3 Para além dos estudos organizacionais: Uma Nova Administração Possível.....	60
2.4 Gestão Universitária.....	64
2.4.1 Reflexões sobre a Gestão Acadêmica em Instituições Universitárias - Contribuições de Torres e Pimenta	67
2.4.2 O Papel do Núcleo Docente Estruturante no contexto da Gestão Acadêmica Pedagógica	69
3 METODOLOGIA.....	78
3.1 Tipo de Estudo	78
3.2 A Pesquisa	79
3.3 O tempo e o lugar da pesquisa	82
3.4 Sujeitos do estudo	85
3.5 Técnicas de coleta de dados	85
3.6 Modelo de análise: variáveis e indicadores da pesquisa	87
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	92
4.1 Seminário de Gestão Universitária 2021.....	92
4.2 Sessões Reflexivas.....	101
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
6 REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICE.....	119

1 INTRODUÇÃO

Os cursos de administração aumentaram em número e são procurados por muitos estudantes. Essa expansão quantitativa trouxe consigo muitas críticas, entre elas, a falta de correspondência entre a expansão e a qualidade do ensino. No entanto, muitos dos problemas enfrentados pelo ensino de administração, atualmente, são decorrentes da forma como os cursos foram constituídos desde a sua origem, passando pela reprodução de uma literatura estrangeira e a intencionalidade de aplicação do seu conteúdo. Administração para quê e para quem.

A importação dos modelos de ensino de administração no Brasil é uma questão importante que merece ser mais bem evidenciada e discutida. Historicamente, o Brasil recebeu influências tanto do modelo de ensino europeu como do modelo de ensino estadunidense. Porém, é preciso ter em mente que esses modelos não necessariamente são adequados à realidade brasileira, e que a importação acrítica desses modelos pode levar a um ensino descolado das necessidades e demandas locais.

Além disso, é importante questionar o modelo de ensino superior mercadológica que tem sido adotado no Brasil e em outros países, que coloca o lucro acima da qualidade do ensino e da formação dos estudantes. Esse modelo pode levar a uma formação técnica e instrumentalista, desprovida de uma visão crítica e reflexiva sobre a realidade social e econômica do país.

A diversificação e diferenciação do sistema de educação superior passaram a ser vistas como políticas de expansão para atender a demanda crescente de vagas a partir da década de 1990. No entanto, desde o seu surgimento, este sistema sofreu várias evoluções quanto às propostas pedagógicas para atender a necessidades contextuais específicas. Ora atendendo ao desenvolvimento do conhecimento, ora atendendo ao dito mercado de trabalho. Para FÁVERO (2006), as tentativas de criação da Universidade no Brasil, desde o berço da colonização, passando pelo império e início da república, foram ineficazes e/ou ineficientes.

Nesse sentido, é importante que o sistema de ensino superior brasileiro repense seus modelos de ensino e busque uma formação mais crítica e reflexiva, que esteja alinhada com as demandas e necessidades da sociedade brasileira. Isso

implica em uma maior valorização do ensino público e gratuito, que possa oferecer uma formação de qualidade a todos os estudantes, independentemente de sua condição socioeconômica.

No caso do estudo em tela que se propõe discutir o curso de administração, em que pese haver críticas ao chamado “verniz pedagógico” dado aos cursos de administração desde os anos 1980 e 1990 até a instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais - DCNs há uma necessidade de se ter uma base de formação de educadores, articulada com as disciplinas de conteúdo específico e as integradoras, na formação do professor das áreas específicas.

Os Estados Unidos tiveram uma grande influência na formação do perfil do profissional de administração no Brasil. Isso se deve principalmente à introdução da administração científica nos Estados Unidos no início do século XX, que foi exportada para outros países, incluindo o Brasil.

Na década de 1950, houve um grande influxo de professores norte-americanos para o Brasil, muitos dos quais eram especialistas em administração. Eles ajudaram a fundar escolas de administração no país e contribuíram para a formação de novos profissionais de administração.

O modelo de administração que foi ensinado nas escolas brasileiras desde a sua origem enfatizava a eficiência, a padronização e a racionalização do trabalho. Isso significa que os profissionais de administração eram treinados para maximizar a produtividade e minimizar os custos, a fim de aumentar a rentabilidade das empresas.

Conforme dispõe Bourdieu (2004, p.20), existem perspectivas diferentes, complementares e antagônicas de conhecimento, e tais diferenças nascem da possibilidade de escolha e satisfação da descoberta intelectual da ciência. Com a administração enquanto campo científico, não é diferente, posto que esta área do conhecimento também perpassa por várias escolhas ao longo da sua trajetória de consolidação do campo científico.

Entretanto, ainda hoje se reivindica a definição de um corpo fundamental de conhecimentos para que haja uma transformação efetiva do que se apresenta como formação em administração. A gestão universitária pedagógica deve lançar mão dos saberes pedagógicos como instrumental auxiliar do processo formativo discente e docente, a partir de reflexões e inflexões de um núcleo docente estruturante.

Para além das técnicas e ferramentas dispostas no arcabouço formativo do campo da administração, é imperativo para a efetiva transformação que haja uma formação pedagógica sólida e não fragmentada; o desenvolvimento do conteúdo específico na ótica do ensino; a valorização da relação “prática-teoria-prática” desde o começo do curso; a revisão do modelo curricular adotado; o acompanhamento e a supervisão permanente nos estágios curriculares e na extensão universitária também curricularizada; a prática pedagógica; a interdisciplinaridade; a delimitação dos saberes da docência; a autonomia pedagógica; e a constituição de uma identidade profissional do docente.

Destarte, o campo científico da administração, obedece a um mundo social que está sujeito a leis sociais, mais ou menos específicas, que sempre influenciaram e sofrerão influência, ainda que em um espaço relativamente autônomo (SANTOS, 2016). Portanto, sujeito às pressões externas, mas com dinâmica própria da estrutura social ou da relação de classes, mas não fechado *per se*. A administração por analogia também estará sujeita a essas mesmas pressões.

O estudo em tela possibilita à gestão acadêmico-pedagógica subsídios para a inserção de experiências contemporâneas do campo científico da administração no percurso das disciplinas propedêuticas do curso de administração – bacharelado, oferecido na Universidade do Estado da Bahia – UNEB, no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias - Campus de Ipiaú-Ba. Mas antes, far-se-á um caminho sinótico para entender o passado e presente da formação em administração no Brasil, nas Instituições de Ensino Superior, quanto à sua origem, oferta e demanda.

Além do que, ao propor-se a explorar como se dá o uso da produção científica ancorados nos estudos organizacionais, nas teorias críticas, e a relação destes com o pensamento ortodoxo da administração como referências teórico-práticas no Brasil, observa-se como o seu resultado influencia na formação e atuação do profissional de administração, a partir da dimensão propedêutica do curso na UNEB.

A discussão tem o seu olhar, a partir da perspectiva da gestão acadêmico-pedagógica, dimensão da gestão universitária, aqui exercida pelo Colegiado do curso, Núcleo Docente Estruturante (NDE) e docentes envolvidos na formação

propedêutica¹ do curso de administração. Tendo como farol teórico as produções científicas da área, açambarcadas pelas temáticas dos estudos organizacionais, estudos críticos e emergentes da administração.

Quanto à aplicação prática do conhecimento, a metodologia proposta para a pesquisa exploratória, foi aqui elegida como pesquisa-participante, em que o pesquisador e o objeto da pesquisa interagem no processo de observação e realização do rito pedagógico que consiste em conhecer, ser, conviver e fazer.

Neste caso, a proposição que urde a este trabalho, está estruturada no formato de sessões reflexivas com fulcro formativo-investigativo pedagógico, para formação, reflexão e inflexão de percepções e práticas docentes, no âmbito do Colegiado do Curso no DCHT XXI Ipiaú. O exercício da pesquisa participante busca uma efetiva ação do NDE como uma prática da gestão acadêmica pedagógica. Um NDE como apoio à coordenação de curso e compreensão no dizer do paradigma multidimensional de Sander (2007) para a construção de um Projeto Político Pedagógico alinhado com as comunidades científicas do campo da administração na contemporaneidade.

A proposta de estudo em tela vislumbra, portanto, a formação e a investigação participante como método de interação com a realidade docente do curso de administração bacharelado da UNEB/DCHT XXI, por meio de seções reflexivas, rodas de conversa e de debates como pano de fundo para compreender o fazer docente na formação de profissionais à luz das diretrizes curriculares nacionais com revisão em curso no ano de 2020.

Assim se apresenta os tópicos da pesquisa quais sejam, a metodologia baseada na pesquisa participante por meio de sessões reflexivas de formação-investigação, em seminário para a compreensão do impacto e abrangência territorial do curso em tela, do fazer propedêutico do curso de administração, de forma dialógica com o PPP, comunidades científicas e seus diversos olhares, e com o aparato da gestão universitária, notadamente a gestão acadêmica no seu fazer pedagógico por meio dos Colegiados de Curso e NDE, aqui percebido como esforço, responsabilidade e tarefa institucional.

¹ O pesquisador entende aqui como o conjunto de estudos nas áreas humana (Sociologia, Filosofia e Antropologia) e científica (métodos, técnicas, comunicação e iniciação científica) que precedem, como fase preparatória e indispensável, os cursos superiores de especialização profissional ou intelectual.

Por isso algumas inquietações se apresentam em forma de questionamento que direcionaram a busca acerca da trajetória do agir docente no curso de administração, a ação pessoal que também leva em consideração em primeiro momento o conhecimento científico, para então nos levar a refletir antes deste agir que não é conclusivo na solução, mas permanente na busca de compreensão de uma formação em administração comprometida com a inclusão social e pautada na realidade tupiniquim dentro do que é possível.

Essas inquietações nos leva a indagar: Como propor a aproximação entre os conceitos epistemológicos da contemporaneidade e as práticas do ensino no curso de Administração Bacharelado da UNEB? Quais as bases epistemológicas do ensino da Administração? Como se constitui o perfil dos cursos de administração – bacharelado – Brasil? O curso de graduação em Administração da UNEB se baseia em quê para a sua estrutura de ensino, pesquisa e extensão?

Tais indagações remetem-nos a uma pesquisa cujo objetivo geral é propiciar à gestão acadêmico-pedagógica uma perspectiva do ensino da administração com base nos conceitos epistemológicos da contemporaneidade sob a assessoria do Núcleo Docente Estruturante do curso de Administração – bacharelado, oferecido pela UNEB/DCHT XXI, Ipiaú - Ba. E mais especificamente: 1. Identificar as bases epistemológicas do ensino da administração no percurso histórico formativo brasileiro; 2. Descrever a gestão acadêmico-pedagógica do Curso de Administração; 3. Verificar o nível de predisposição teórico-prático do corpo docente para a implementação da metodologia de ensino; 4. Apresentar a estruturação da metodologia de ensino do círculo das matrizes epistêmicas.

Sem embargo, a proposição de um modelo sistematizado para estudar a prática atual do ensino de administração no Brasil como forma de aproximação da UNEB junto às comunidades científicas, as quais propõem essa nova administração possível, na formação do administrador, egresso. Mas é bom que se destaque que os resultados apresentados, foram validados com a participação e envolvimento da gestão acadêmica do curso, passando pela adesão dos docentes atuantes neste, compartilhando experiências, diálogos e convivências numa perspectiva “*freiriana*” do termo práxis educacional ².

² Referência do Educador Paulo Freire, na sua obra *Inovação Emancipatória para a construção do conhecimento*, assim se faz a formação docente, para uma conseqüente formação do sujeito.

Paulo Freire traz como elemento de contribuição a problematização, onde aborda a importância de problematizar a realidade, questionar as situações vividas e buscar soluções coletivas para os problemas enfrentados. Para Freire (2013), a problematização é uma forma de conscientização, pois permite que as pessoas se percebam como sujeitos históricos e sociais capazes de transformar a realidade em que vivem.

Nesse sentido, Santos afirma sob o espectro da administração contemporânea – diálogos e convivências que:

A administração, na condição de campo de conhecimento, manifesta-se como um saber que ainda almeja reconhecimento e legitimação científica. Por ser um campo em fase de consolidação, há um esforço, por parte da comunidade científica da administração, ou seja, pesquisadores, professores, estudantes e gestores, para conceder-lhe *status* de ciência. (SANTOS, 2016, p.15)

A relevância acadêmica da pesquisa aponta para a construção de um fazer pedagógico à gestão acadêmica dialogicamente para a inserção de experiências contemporâneas no percurso das disciplinas introdutórias do curso de administração – bacharelado, oferecido na UNEB/DCHT XXI. Tal e qual, enquanto *corpus* instrumental para a gestão acadêmica, intenta explorar como se dá o uso da produção científica ancorados nos estudos organizacionais, nas teorias críticas, a relação destes com o pensamento ortodoxo da administração como referências teórico-práticas no Brasil.

Recorrendo a Sander (2007), por associação podemos definir que a qualificação política do gestor acadêmico como sendo composta por habilidades para elaborar estratégias efetivas de ação, que satisfaçam necessidades sociais e políticas da comunidade e do sistema educacional. Assim, o percurso investigativo e formativo tem o fito de diminuir os hiatos existentes na gestão acadêmica per se, buscando subsidiar o seu quadro técnico docente, acervo, projetos e ações, para aproximar o profissional administrador, do contexto social e regional. Contexto este, para o qual existe a UNEB como universidade pública, popular e inclusiva.

O pensar a administração e o futuro do ensino da administração na UNEB impõe-se uma reflexão sobre essas questões passadas e futuras acerca da nossa compreensão do papel do profissional administrador na sociedade e no seu local de

ação regional; do interior do nordeste do Brasil; país do hemisfério sul, numa perspectiva de formação do Sul para o Sul (BOAVENTURA SANTOS, 2005).

Mais uma vez recorrendo a Boaventura Santos (2005), pode-se afirmar que “uma epistemologia do Sul assenta em três orientações: aprender que existe o Sul; aprender a ir para o Sul; aprender a partir do Sul e com o Sul”. Isso posto, somos levados a depreender do conceito, para valorizar a coexistência de todas concepções epistêmicas de administração ou gestão, sem entretanto, ficar refém do formato dos livros-textos convencionais, voltados apenas para o campo dos negócios com ênfase no funcionalismo e no produtivismo de mercado, mas conviver de forma dialógica com as realidades regionais e locais que possam avançar para uma administração emancipatória, conforme Paes de Paula (2015).

Vale ressaltar que não estou afirmando que abordagens sociológicas híbridas são superiores às abordagens puras, mas que estas últimas emergem como uma base fundamental, que é mais próxima da essência de cada uma das respectivas matrizes epistêmicas, pois é a partir das puras que surgem as híbridas. (PAES de PAULA, 2015, p.43)

Ao refletir sobre este contínuo, a gestão acadêmica pode se orientar endogenamente com a comunidade acadêmica fazendo um exercício permanente tendo como centralidade a ação institucional do Núcleo Docente Estruturante e a sua busca de aproximação político-pedagógica com os diversos olhares epistemológicos do campo científico da administração. Para isto, faz-se *mister* o diálogo exógeno com as comunidades científicas da administração e órgãos de representação profissional, a exemplo da ANPAD, ANGRAD, Conselho Estadual de Educação, Conselhos Federal e Regional de Administração, etc.

1.1 Aprofundando o contexto de Lugar, do Pesquisador e da sua *autopoiese* e do seu Lugar de Fala.

Do início da Graduação na UESB, passando por estágio remunerado em agência bancária, instituição de fomento ao desenvolvimento de micro e pequenas empresas, se apontou para uma escolha da Pós-graduação lato-sensu em Gestão de Micro e Pequena Empresa, cursada na UFLA; essa formação inicial, foi seguida de uma atuação profissional como consultor de MPEs ao longo de 15 anos, em paralelo à docência.

A Docência no ensino superior se deu com o ingresso no quadro de professores do curso de administração, em IES privada em Jequié, Bahia (2002), num cenário de mercado e ampliação de cursos a qualquer custo, no auge da criação de novos curso em todo o Brasil. Os cursos de administração admitiam as ênfases em Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios, Agronegócios, etc., a partir propostas nas DNCs 2004-2005 e seguintes; Em seguida o recuo do CNE-CES com relação às ênfases ainda na FTC, mas agora na unidade de Vitória da Conquista.

Ainda na atividade docente, o pesquisador ingressa na Universidade Pública - UESB (2006-2010) com vínculo temporário, sem perspectiva de pesquisa e extensão, mas interagindo e influenciando nas linhas e temas de iniciação científica dos TCCs, nas áreas de atuação docente, destacando-se as disciplinas profissionalizantes de Administração de Materiais, Logística e Gestão da Produção;

A chegada à UNEB como professor efetivo, para o curso de Graduação em Administração no DEDC XII em 2010, com uma realidade de professores experientes, formados na diversidade de instituições e arcabouço prático da docência, advindos basicamente da escola pública do interior, com perfil técnico, tendo atuado em escolas privadas, surgidas no *boom* da educação superior do final da década de 1990, tais como FTC, FAINOR, FIJ, UNIFG, dentre outras.

Assim o curso seguia uma linha de influência pessoal, ainda que houvesse a predisposição para o diálogo, faltava-lhe o instrumental para além das resoluções e dispositivos legais: Reestruturação e unificação de currículo e PPP; Resolução de criação do NDE-UNEB; Estudo das Diretrizes, etc. Faltava ali, uma compreensão conjunta, sistêmica e coordenada, não pela falta de vontade da gestão, mas pela falta de instrumentos de gestão corporativa interna acadêmica e em última instância, pedagógica como ferramenta catalisadora da dinâmica do Colegiado e por consequência do NDE.

Outro ponto de destaque nessa trajetória é a itinerância e a experiência da cooperação interdepartamental, como docente e como coordenador do curso em regime de cooperação. A modalidade do curso em regime de cooperação interdepartamental está regulamentada a partir da Resolução CEE-BA nº 105/98 (Conselho Estadual de Educação da Bahia) que dispõe sobre a autorização para

funcionamento de curso fora de sede em Universidades, no sistema estadual de ensino e dá outras providências.

Dessa experiência interdepartamental, emergiu a possibilidade de comparação de duas realidades territoriais, das origens e perfis discentes distintos, da vocação econômica local, e dos espaços institucionais. A mudança para a atuação em um novo Departamento, menor que o de origem: Do DEDC XII Guanambi, para o DCHT XXI, Ipiaú.

Saindo do primeiro, situado no território de identidade Sertão Produtivo sob grande influência do Norte de Minas Gerais, para o Território de Identidade Médio Rio de Contas que dentro do bioma da Mata atlântica baiana, tem influência do Litoral Sul, Costa do Dendê e Península de Maraú. A economia do Sertão Produtivo, fortemente lastreada no comércio diversificado e na prestação de serviços, tendo a cidade de Guanambi como polo territorial, seguido por economias pujantes como Caetité e a mineração de urânio; Brumado com a também produção mineral de talco e outros derivados da Magnesita. Não menos importante, o destaque para o parque eólico que envolve todas as cidades do TI, as riquezas minerais da Serra Geral e um parque industrial considerável.

No TIMRC, o polo econômico de destaque é a cidade de Jequié, seguido de cidades satélites, mas com vida econômica própria consolidada pela produção agrícola e referência agroindustrial, com destaque também para a mineração do Níquel nos municípios de Itagibá e Ipiaú, com um forte apelo turístico, influenciado pela proximidade do litoral da Bahia e dos mananciais naturais da região com destaque para a fruticultura do cacau e outros cultivares, cachoeiras e trilhas propícias ao ecoturismo e turismo cultural próprio da Zona da Mata da Bahia.

Na coordenação do Curso de Administração, a acolhida da chegada pelos colegas, desde a gestão do Departamento, passando pelos servidores, analistas, técnicos administrativos e servidores da lida, dos serviços gerais, até o corpo docente e discente, comunidade que faz a Universidade existir. Mas também os desafios de gerenciar um curso fora de sede, como também é conhecido o curso em regime de cooperação interdepartamental.

Dentre esses desafios, destaca-se o escasso quadro de professores, tendo que contar com a itinerância dos colegas de outros departamentos que ofertam o curso da área de administração, uma extensão incipiente, mas célere e eficiente,

contando com apenas 3 professores da área profissionalizante de Administração lotados diretamente no Departamento, tendo que contar com o recurso da cooperação interdepartamental para a disponibilização de professores colaboradores.

Na percepção deste pesquisador, os cursos de Administração aumentaram em número e são procurados por muitos estudantes. Essa expansão quantitativa trouxe em seu bojo muitas críticas, dentre elas, a falta de correspondência entre a expansão e a qualidade do ensino. Entretanto, entende-se que, muitos dos problemas enfrentados pelo ensino de administração, atualmente, são decorrentes da forma como os cursos foram constituídos. Realidade esta, presente em todo o país.

2.1 Prolegômenos do Ensino de Administração no Brasil

Ao cogitar a literatura disponível da área que trata do ensino de administração no Brasil tendo como referencial as pesquisas que versam sobre ensino e pesquisa em administração (BERTERO, 2006; AKTOUF, 2004; NICOLINI, 2003; FRANÇA FILHO, 2009), constata-se que os primeiros cursos de administração datam de 1902, ministrados ainda sem regulamentação de ensino formal, no Rio de Janeiro e pela Academia do Comércio em São Paulo. O registro do primeiro curso oficial só aconteceu em 1952. No entanto, foi em 1931, a partir da criação do então Ministério da Educação e da Saúde Pública que as primeiras iniciativas de regulamentação aconteceram.

A trajetória acadêmica deste campo do conhecimento é considerada recente, ao tratar-se de ensino no Brasil, posto que o primeiro curso superior em Administração foi fundado somente em 1952 na Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), seguido da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Neste cenário pode-se afirmar uma obviedade de que os primeiros cursos superiores em Administração brasileiros receberam apoio direto dos Estados Unidos, que buscavam ativamente exportar não apenas as teorias estadunidenses, mas também o mesmo modelo de escola superior, conforme Barros; Carrieri (2013, p. 262). Isso implica a constatação tácita de que o pensamento tecnicista e

“eficienticista” tem sido predominante nas bases conceituais que orientam a formação dos administradores no Brasil desde a sua origem.

Aktouf; Barros e Carriere; Nicolini e outros constataram que o conteúdo reproduzido nos cursos de graduação fica restrito, ao desenvolvimento de capacidades instrumentais, sendo priorizado, essencialmente, o fazer e o executar, em detrimento da importância dos atos de pensar, conceber e guiar um dado projeto de nação, de sociedade ou de organização, acompanhando a definição de campo científico do conhecimento aludido anteriormente por Bourdieu (2004).

Torres e Pimenta (2019) destacam o pensamento de Martins, afirmando que tais influências decorrem da participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos de administração instalados no país. De mais a mais, os primeiros formadores brasileiros fizeram intercâmbio nos Estados da Califórnia e Michigan, em centros de estudos avançados nas áreas de Administração Pública e de Empresas.

[...] desde os seus primórdios, o ensino de Administração no Brasil estabeleceu fortes vínculos com o modelo de sistema de ensino norte americano, principalmente na questão da utilização frequente de referências bibliográficas e estrutura de currículos. (Martins,1989 *Apud* Torres e Pimenta (2019, p. 36)

O início da formação em administração se dá como uma formação mais tecnicista, uma vez que as escolas de administração surgem no Brasil em função do acordo MEC-USAID. Conforme relata Pina (2011), tal acordo trata de toda uma formação americana no Brasil em várias áreas do conhecimento:

Em 1952, o governo brasileiro assinou um acordo com o governo dos Estados Unidos para a criação de um programa de cooperação técnica e financeira para a modernização do país. Esse programa incluía a criação de escolas de administração no Brasil, com o objetivo de formar profissionais capazes de gerir as empresas e organizações que seriam criadas no processo de desenvolvimento econômico. A USAID (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional) foi a responsável por financiar a criação das escolas e pela vinda de professores americanos para ministrar cursos e treinamentos. (PINA, 2011, p.12)

As escolas de administração no Brasil surgiram, portanto, sob a influência desse acordo MEC-USAID, ainda que existam outras correntes em que se trabalha outras linhas como as escolas francesa e canadense da administração nas quais

não se desenvolve apenas os instrumentos de gestão, mas também as pessoas para gerirem, a hegemonia é anglo-saxônica, capitaneada pelos EUA.

A história do ensino de administração no Brasil remonta ao início do século XX, quando a industrialização do país criou a necessidade de formar profissionais capazes de gerir as empresas que surgiam. Os primeiros cursos de administração foram criados nas décadas de 1950 e 1960, como parte da reforma universitária promovida pelo governo federal na época.

Em 1952, a Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) foi criada em São Paulo, sendo a primeira instituição de ensino superior dedicada exclusivamente à administração no Brasil. A ESAN foi seguida por outras escolas, como a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Universidade de São Paulo (USP), que também criaram cursos de administração na década de 1950.

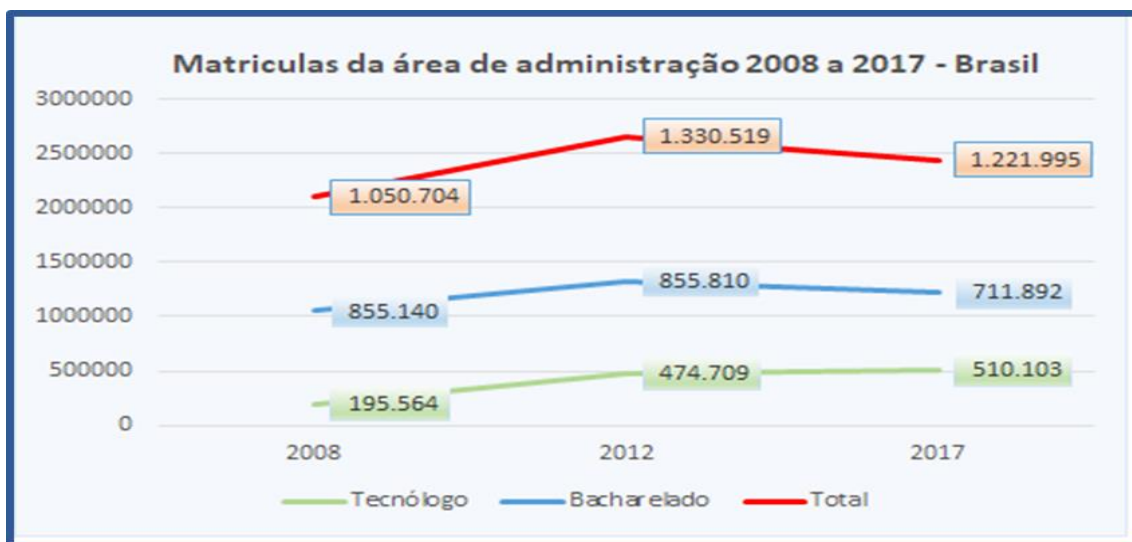
Na década de 1960, com o aumento da demanda por profissionais capacitados em administração, houve uma expansão significativa do ensino de administração no Brasil. Foram criados diversos cursos de graduação em administração em diferentes regiões do país, além de programas de pós-graduação em administração em diversas instituições de ensino superior (BERTERO, 2006).

A partir da década de 1990, com a globalização da economia e a abertura do mercado brasileiro, o ensino de administração passou a incorporar novas disciplinas e abordagens, como o empreendedorismo, a gestão de projetos, a gestão ambiental e a responsabilidade social corporativa.

Hoje em dia, o ensino de administração no Brasil é bastante diversificado, com cursos de graduação e pós-graduação oferecidos por diversas instituições públicas e privadas de ensino superior. Além disso, há uma grande variedade de especializações e programas de MBA em diferentes áreas da administração, atendendo às demandas de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente.

Bertero (2006) afirma que, nenhuma outra área de ensino assumiu tamanha dimensão em nosso país, despontando entre as que registram maior número de matrículas na graduação, e isso sem considerar a expansão da pós-graduação em mestrado, doutorado e da especialização. E essa sentença prevalece a mais de duas décadas, conforme quadro abaixo, construído a partir de dados do INEP.

Figura 1 – Dados do INEP sobre crescimento de matrículas da área de administração entre os anos de 2008 a 2017 no Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Brasil (2020)

Dados mais recentes do Conselho Federal de Administração (CFA) reafirmam este cenário, atestando que hoje são mais ou menos 700 mil alunos matriculados no bacharelado, em 2018. Esses 700 mil alunos do bacharelado em administração, quando se somam aos que estão nos cursos técnicos de gestão, tem-se mais de um milhão e 300 mil alunos, ou seja, ainda é de longe o maior curso no Brasil. O curso que tem a maior demanda e que forma mais pessoas no país.

Outro dado importante refere-se a onde são formados esses administradores. São mais de 3.800, exatamente 3.866 cursos, e mais 2.416 instituições de ensino superior, que são na sua grande maioria 75% privadas. Curso de graduação, bacharelados e tecnológicos, presenciais e à distância (EAD), todos esses com seus desafios e avanços relacionados à gestão acadêmica para entregar qualidade que o mundo do trabalho exige.

Entretanto, cabe um alerta: a saída de tantos administradores passa a ser um enorme desafio, na medida em que se observa também uma desqualificação da profissão, ou seja, uma grande quantidade de administradores ingressa no mercado, mas este não absorve todos eles. Sem embargo, pode se dizer que existe um hiato em que se tem de um lado a administração como um campo profissional centrado nas técnicas administrativas, como parte do capitalismo tardio, e de outro

lado a administração plural, com diferentes correntes, lutando para se estabelecer como campo científico no escopo das ciências sociais.

A abordagem tecnicista da administração desde a gênese dos estudos, ensino e formação, teve seu predomínio no Brasil por muitas décadas, mesmo que a partir da década de 1960, surgiram novas correntes teóricas e práticas que desafiaram esse modelo. A teoria das relações humanas, por exemplo, enfatizava a importância das relações interpessoais no trabalho, enquanto a abordagem estruturalista enfatizava a análise das estruturas organizacionais e sociais. Ainda assim, sem se comprometer com a realidade local, mas assumindo o caráter escolástico e doutrinário do *Management* estadunidense.

Os livros tradicionais de Teoria da Administração são elementos fundamentais na difusão de um pensamento sobre gestão como um dado neutro, não problemático de nossa realidade; são difusores da gestão tradicional como pensamento único. (Alcadipani, *in* Santos, 2016, p.12).

A partir de um pensamento mais estratégico, sistemático e teleológico, ainda que não consiga responder a várias questões, mais recentemente, a administração no Brasil tem sido influenciada por questões políticas e sociais, como a democratização do país na década de 1980 e a globalização econômica nas décadas seguintes. Somente com os primeiros estudos contra - hegemônicos notadamente liderados pela área de formação vinculada à sociologia, chamados estudos organizacionais, trouxeram a crítica, a partir de referenciais como Maurício Tragtenberg, Fernando Prestes Motta e Guerreiro Ramos dos quais falaremos mais adiante.

Burrell e Morgan (1979) mostram que a escolha do objeto de estudo da administração é influenciada por diferentes perspectivas ideológicas e filosóficas, que moldam a maneira como se concebe e se investiga o fenômeno organizacional. Assim, a escolha do objeto pode ser vista como uma escolha política, que reflete valores, interesses e concepções sobre a natureza da realidade. A visão funcionalista da máquina, por exemplo, enfatiza a eficiência e o controle, enquanto a metáfora das prisões psíquicas sugere a opressão e a alienação.

Nesta quadra, os profissionais de administração não são formados para lidar com questões mais amplas, como a responsabilidade social das empresas e a sustentabilidade ambiental, ainda que como um verniz para atender prioritariamente

a questões mercadológicas, retrato da primeira sistematização proposta pelas Diretrizes Nacionais Curriculares do editadas pelo MEC por meio da Resolução CNE/CES nº 4/2005 e as seguintes, que vamos tratar na próxima sessão deste estudo.

2.2 Diretrizes Curriculares Nacionais: A aludida versão do mundo 4.0 - avanços ou marcha ré?

As Diretrizes Curriculares Nacionais - DCNs para o Curso de Graduação em Administração têm o objetivo de servir como referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento nos currículos plenos. Elas buscam induzir a criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando a definição de múltiplos perfis profissionais e promovendo a diversidade de carreiras. Além disso, as diretrizes visam integrar o ensino de graduação com a pós-graduação e valorizar as competências intelectuais que reflitam as diversas demandas sociais.

Dessa forma, as DCNs devem acompanhar a dinâmica da sociedade, atendendo aos diferentes perfis de desempenho exigidos em cada momento. As mudanças sociais, sempre acompanhadas de novas e mais sofisticadas tecnologias, demandam revisões contínuas do Projeto Pedagógico do curso de Administração, para que ele seja capaz de refletir as demandas efetivas e formar profissionais adaptáveis, com autonomia intelectual e conhecimento suficiente para se ajustarem às necessidades emergentes.

Neste tempo, as instituições de ensino superior têm a responsabilidade de garantir a qualidade do Curso de Graduação em Administração, em conformidade com o Art. 43, incisos II e III, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.394/96. Elas se comprometem a preparar profissionais capazes de se inserirem no campo do desenvolvimento social, levando em consideração as particularidades da graduação. O objetivo não é apenas formar um profissional "preparado", mas sim um profissional apto a lidar com as mudanças e ser adaptável diante delas.

A guisa de estabelecer um marco temporal, foi realizada uma pesquisa sistemática de informações específicas desde os currículos mínimos de

administração ao longo dos últimos anos, a partir de fontes documentais no Conselho Nacional de Educação, Câmara de Ensino Superior do Ministério da Educação. O que se pretende aqui é trazer uma visão geral do conteúdo abordado no curso de administração até as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Administração no Brasil, com base no acúmulo de produção de pareceres e resoluções do CNE/CES/MEC o ano de 2021, quando da publicação da última atualização das DCNs do curso de Administração.

É importante ressaltar que as DCNs são documentos oficiais emitidos pelo Ministério da Educação (MEC) do Brasil, que orientam as instituições de ensino superior na estruturação de seus currículos. Essas diretrizes são atualizadas periodicamente e apesar de terem sofrido alterações em 2021 ainda não dá para se dizer que impactam este estudo, mas o orientam para os próximos 10 anos.

Como forma de refletir sobre as possibilidades de conteúdos abordados no ensino de administração, Fisher (2003) contribui com a natureza e estrutura dos chamados Estudos Organizacionais como matéria de ensino têm sido objeto de análise e reflexão ao longo dos anos. A contradição principal vivida nas escolas de Administração está relacionada à dualidade entre a reflexão interna sobre o campo e a dependência em relação a uma produção de conhecimento exógena. Ao mesmo tempo, observa-se uma busca crescente por identificações nacionais, em um contexto em que o ensino de Administração se organiza.

A pesquisadora usa uma alegoria, analisando os clássicos da literatura, como "Alice no País das Maravilhas" de Lewis Carrol e "Macunaíma" de Mário de Andrade, afirmando ser possível traçar itinerários dos estudos organizacionais enquanto campo de conhecimento e disciplinas estruturantes dos currículos dos cursos de graduação desde a década de 1960 até os dias atuais. A autora acredita que as trajetórias curriculares ilustram a evolução do campo como matéria de ensino, sendo o eixo central dos estudos organizacionais e o foco central do curso de Administração.

Assim, as disciplinas representativas dos Estudos Organizacionais, influenciadas pela regulação central do MEC e pelas dinâmicas das instituições de ensino, estruturam-se como eixo central dos cursos de Administração.

Por quanto, discute-se a natureza dos Estudos Organizacionais e suas representações como matéria de ensino, e busca-se compreender como o campo

dos estudos organizacionais está representado nos cursos de graduação em Administração no Brasil e de que forma os atores institucionais e instâncias decisórias contribuíram para essas configurações, especialmente nos últimos anos, quando os efeitos da pós-graduação se fizeram sentir e as "comunidades discursivas" no campo foram estabelecidas.

Fisher também aborda a influência das propostas curriculares, que foram expostas a influências externas no passado, bem como o impacto da institucionalização dos programas de pós-graduação nas ofertas de ensino de graduação, tanto de forma direta quanto indireta. Para ilustrar esse panorama, é feito um mapeamento curricular dos cursos de graduação praticados ao longo dos últimos 55 anos por uma instituição representativa, e entrevistas com professores representativos de cada década são realizadas. Os mapas curriculares são representativos das cinco décadas compreendidas de 1960 a 2000.

Quadro 1 – Mapa Curricular do período dos currículos mínimos

PERÍODO	MAPA CURRICULAR
Década de 60	Ênfase em disciplinas teóricas e conceituais; Predominância de disciplinas de caráter geral, como Economia, Contabilidade e Teoria da Administração; Pouca ênfase em disciplinas práticas e técnicas; Enfoque na formação generalista do administrador.
Década de 70	Maior preocupação com aspectos socioeconômicos e políticos; Inclusão de disciplinas de Ciências Sociais e Ciência Política; Introdução de disciplinas relacionadas à gestão de pessoas e comportamento organizacional.
Década de 80	Surgimento de disciplinas voltadas para a área de Marketing; Ênfase na gestão financeira e análise de investimentos; Crescente preocupação com a internacionalização das organizações; Introdução de disciplinas de Empreendedorismo.
Década de 90	Expansão das disciplinas de Tecnologia da Informação e Sistemas de Informação; Abordagem mais estratégica da Administração, com disciplinas de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica; Ênfase na gestão de operações e logística.
Década de 2000	Ênfase em disciplinas de Gestão de Projetos; Crescente importância das disciplinas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade; Abordagem interdisciplinar, com disciplinas que integram conhecimentos de várias áreas.

Fonte: Elaboração do Autor (2022)

Esse quadro acima estratifica um itinerário ainda sem regulamentação definida, mesmo com a ideia dos currículos mínimos, e as características específicas de cada currículo podem variar de acordo com a instituição e o momento histórico no campo econômico, político e social em que vive o país. Da industrialização do período JK³ passando pelo desenvolvimentismo aludido por Celso Furtado e a escola Cepalina, seguindo a influência do toyotismo e seus Ciclos do Controle de Qualidade (CCQs), um momento influenciado pela globalização na concepção liberal do termo em que a abertura aduaneira e as áreas de livre comércio capitaneadas pelos países centrais ditavam as regras e por aí a fora. Inaugurando as contra hegemonias no Brasil, os estudos críticos postulados por Maurício Tragtenberg na Fundação Getúlio Vargas na década de 1960 como embrião deste contraditório, e embora a discussão se estenda também à pós-graduação na área, observam-se desafios acerca da ausência de originalidade nas propostas metodológicas de ensino, na produção em massa de bacharéis e nas impropriedades epistemológicas (BERTERO, 2006), o que trataremos em momento oportuno mais adiante. Além de Tragtenberg, registra-se pontualmente a partir de alguns esforços da sociologia, nos primeiros estudos críticos no Brasil, a exemplo de Alberto Guerreiro Ramos e João Ubaldo Ribeiro na FEA/UFBA (FARIA, 2002).

Torres e Pimenta (2019) por seu turno, afirmam que desde o surgimento dos primeiros embriões para a consolidação da profissão do administrador, várias transformações ocorreram, especialmente nos anos de 1960, quando o Conselho Federal de Administração é criado e a regulamentação da profissão de administrador é efetivada.

Este fato, acrescido do momento de abertura alfandegária, no contexto de globalização da economia e, por consequência, o acirramento da competitividade das relações industriais, motivou a criação de novos cursos pelo país (TORRES; PIMENTA, 2019).

A formação de administradores depende, em grande medida, das expectativas que existam com relação ao profissional e também de como se define o que seja um administrador, afirma Bertero (2006, p. 35). Não obstante, o autor traz uma leitura de mercado datada de 1932 citando Berle e Means, na qual

³ Governo Juscelino Kubitschek que tratava do desenvolvimentismo industrial fazendo alusão à máxima de 50 anos em 5.

se confirma a assertiva do parágrafo anterior, acerca da demanda empresarial, e de suas necessidades de governança, que provocou a escolarização da administração nos Estados Unidos lastreada no modelo conhecido como *Management run corporation*, sustentando que este nasceu da fragmentação do capital:

A sociedade anônima norte-americana, por diversas razões, acabou por fragmentar seu capital, de maneira que não existia um acionista, ou grupo de acionista que se articulasse a fim de controlar a empresa, influenciando sua estratégia e indicando membros para o conselho de administração e para a diretoria executiva. Isso fez com que os profissionais de administração (*management*) assumissem peculiar importância e papel social naquele país. (BERTERO, 2006, p. 11).

Esse modelo de administração *Management*, originado nos Estados Unidos, tem sido bastante influente no Brasil e em outros países. O modelo enfatiza a eficiência, a produtividade e a maximização dos lucros, e por vezes é caracterizado por uma abordagem técnica e tecnocrática da administração. Isso pode levar a um ensino mais tecnicista da administração, em que os profissionais são treinados para maximizar a eficiência e a rentabilidade das empresas, muitas vezes em detrimento de outras considerações, como as questões sociais e ambientais.

Por um lado ressalta-se que o ensino da administração no Brasil tem evoluído ao longo dos anos e atualmente existem outras abordagens que são ensinadas nas escolas de administração como, por exemplo, a abordagem humanística. Por outro lado, ainda que a abordagem crítica venha ganhando espaço lentamente ao defender uma visão mais ampla e crítica da administração, que leva em consideração as questões sociais, ambientais e políticas, não há uma linha de ensino que resgate o conteúdo produzido à luz dessas teorias, capaz de modificar os cursos de administração para além do que aponta minimamente as diretrizes curriculares nacionais.

Em que pese pesquisas apontarem que objeto da administração não é organização, o objeto da administração é organizar, é ação coletiva, é a ação coordenada, posto que não se faz mais nada sem coordenação, absolutamente nada. Mesmo aquelas ações que não são formalizadas em hierarquias e em estruturas. É certo e notório que tem muita coisa acontecendo através das redes digitais, sociais e de trabalho, das articulações, das associações, e a administração também é isso. No entanto a formação inicial acadêmica, ainda percebe-se presa ao

manualismo de outrora, com pouca dispersão desta práxis do ensino de administração.

Em suma, embora seja uma profissão isso é muito importante observar que, infelizmente, na formação de maneira geral ou do ensino, a partir dos formadores, de professores, de educadores, existe uma dissociação muito forte ainda entre ensino e pesquisa, ou seja, ainda não havia produção científica da administração de forma robusta no país, e se consumia uma ciência produzida fora e nos era passada de forma compilada em manuais. E mesmo depois que a ciência da administração passou a ser produzida nos anos de 1960, 1970 e 1980, as escolas de administração de forma generalizada ainda estão reproduzindo Chiavenato por exemplo, em muitos cursos de administração, com raríssimas exceções por esforço pessoal e individual por parte de alguns professores.

Em contraposição a esses elementos, Aktouf (2005) assevera que “os conteúdos do ensino de administração implicam, na problemática dos fins da administração, de sua dimensão ideológica e, mesmo, de sua definição”. E continua a inflexão ao apontar que:

O conteúdo da formação de administradores deve atender a mudança das coisas e não a sua reprodução, já que é frequente a lógica da reprodução e que as escolas de gestão são ambientes conservadores e elitistas que formam administradores e teóricos que também irão reproduzir os mesmo modelos, os mesmos modos de pensar ciclicamente. No elitismo não há respeito à igualdade de oportunidades, ou seja, não dá para reproduzir o conceito de meritocracia tal qual concebido pela escola clássica. (AKTOUF, 2005, p.151)

À vista disto, destaca-se que os conteúdos abordados no ensino de Administração no Brasil sofrem influência significativa dos modelos de ensino advindos dos Estados Unidos (EUA) quando em 1881 ofertou o primeiro curso de administração. A realidade brasileira em relação ao conteúdo teórico em administração é marcada pela literatura ‘manualasca’, pelos estudos de caso e pelos modelos de gestão criados e validados pelos EUA, e com o foco no mercado.

A partir da promulgação das primeiras DCNs, em 2005, muitas escolas de administração no Brasil têm adotado uma abordagem interdisciplinar, que envolve a integração de conhecimentos de diversas áreas, como sociologia, psicologia, economia e meio ambiente, o que pode contribuir para um ensino mais amplo e crítico da administração. Porém, muitos dos administradores que são formados

saem do processo formativo como administradores, mas não vão atuar como administradores. Vão atuar no subemprego, no contexto de 'uberização' do trabalho, abrindo um negócio próprio muito mais dentro das características do empreendedorismo de sobrevivência, antípoda do empreendedorismo de oportunidades.

2.2.1 As primeiras DCNs 2005-2011

Partindo dos currículos mínimos para entabular a era da LDB da Educação no Brasil, a primeira resolução, emitida pelo Conselho Nacional de Educação, com vistas a estabelecer diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração ocorre à luz da Lei 9.131, sancionada em 24/11/95, dando nova redação ao Art. 9º, § 2º, alínea "c", da então LDB 4.024/61, e conferindo à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação a competência para "a elaboração do projeto de DCN, que orienta os cursos de graduação, a partir das propostas oriundas da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE", tal como viria a estabelecer o inciso VII do art. 9º da nova LDB 9.394, de 20/12/96, publicada em 23/12/96. O objetivo era assim descrito no parecer CES/CNE 0134/2003 para orientar as instituições de ensino superior na organização e estruturação do curso (BRASIL: 2005):

O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador. (BRASIL, 2005, Art. 3º)

Ainda que as Diretrizes Curriculares Nacionais estejam longe de serem consideradas como um corpo normativo, rígido e engessado, a se confundirem com os antigos Currículos Mínimos Profissionalizantes, objetivam, ao contrário "servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos

currículos plenos”. No entanto, não direcionam conteúdos que devem induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento.

Os principais pontos da resolução evocam os elementos diretivos da organização, gestão e avaliação dos cursos:

Quadro 2 – Organização do Curso de Administração no período de 2005-2020

ORGANIZAÇÃO DO CURSO	DESCRIÇÃO
Projeto Pedagógico	O curso deve possuir um projeto pedagógico que englobe o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação e outros aspectos relevantes.
Estrutura Curricular	O curso deve abordar, em seu currículo, conteúdos relacionados à formação básica, formação profissional, estudos quantitativos e suas tecnologias, além de permitir estudos complementares que enriqueçam o perfil do aluno.
Perfil do Formando	o curso deve capacitar o aluno a compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas relacionadas à produção e ao gerenciamento. O formando deve desenvolver habilidades de tomada de decisão, gerenciamento qualitativo, flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada.
Competências e Habilidades	O curso deve promover o desenvolvimento de competências e habilidades, como a capacidade de solucionar problemas, pensar estrategicamente, se comunicar adequadamente, refletir criticamente sobre a esfera da produção, desenvolver raciocínio lógico, ser criativo, ter iniciativa, entre outras.
Organização Curricular	A organização curricular do curso pode adotar diferentes regimes acadêmicos, como o regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos, com pré-requisitos estabelecidos.
Estágio Curricular Supervisionado	O estágio curricular supervisionado é um componente curricular voltado para a consolidação das habilidades profissionais. Deve ser regulamentado pela instituição e pode ser realizado na própria instituição de ensino ou em laboratórios que simulem situações práticas.
Atividades Complementares	São componentes curriculares que permitem o reconhecimento de habilidades e competências adquiridas pelo aluno fora do ambiente escolar. Podem incluir estudos independentes, atividades transversais e interdisciplinares, relacionadas ao mundo do trabalho e à extensão comunitária.
Trabalho de Curso	O trabalho de curso é um componente curricular opcional, que pode ser desenvolvido na forma de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades relacionados à formação profissional. Deve ser regulamentado pela instituição.

Fonte: Elaboração do autor (2023)

Após a sua promulgação a Resolução Nº 4/2005 sofreu várias alterações e emendas atendendo a instituições e organismos ligados diretamente à educação como a ANGRAD ou mesmo organismos profissionais a exemplo do CFA, para tratar de termos e ou de compreensões dúbias, dentre as quais a interpretação de que habilidades fossem confundidas como habilitações dentro do curso de administração.

Em referência a isto, em 2011 o CNE/CES emite parecer que ao julgar o mérito das reivindicações da ANGRAD e do CFA, que argumentam que as alterações propostas visam eliminar a confusão entre habilitações e o próprio curso de Administração. A proposta inclui a adição de um parágrafo ao texto da resolução, esclarecendo que as Linhas de Formação Específicas não são habilitações, mas sim um aprofundamento de estudos em áreas estratégicas da Administração. Além disso, é solicitada a revogação da Resolução CFE nº 2/1993, após a aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais. Os relatores em BRASIL (2011) acolhem a solicitação de fusão de parágrafos, resultando na recomendação de que as Linhas de Formação Específica não sejam consideradas habilitações e constem apenas no Projeto Pedagógico do Curso. Eles também concordam com a sugestão de revogação da Resolução CFE nº 2/1993. Em relação ao prazo de transição, as sugestões serão adaptadas conforme o Parecer CNE/CES nº 210/2004, que permite a inclusão de cursos de pós-graduação lato sensu no Projeto Pedagógico do curso, e por fim os relatores também alteram a expressão "Trabalho de Conclusão de Curso-TCC" para "Trabalho de Curso" para padronizar a denominação.

Em que pese todo esse detalhamento, o elemento contido deste marco legal foi o destaque da importância de esclarecer a distinção entre habilitações e Linhas de Formação Específicas.

2.2.2 Resolução Nº 005/2020 - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração

A Resolução 005/2020 CNE/CES que promulgou recentemente as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) levanta uma reflexão sobre a relação entre conteúdo, currículo e discurso. Essa reflexão permeia questões epistemológicas, históricas e a prática docente, compreendendo a origem da ciência da

administração, suas ramificações teórico-ideológicas e a aplicação da formação profissional por meio do ensino superior.

É evidente que a relação entre conteúdo, currículo e discurso desempenha um papel crucial na atualização das diretrizes, na formação docente e na gestão pedagógica de um curso que tem o poder de transformar realidades e pessoas, mas que também sofre transformações no contexto ao longo de sua existência.

Seguindo as orientações do Parecer CNE/CES 438/2020, no tópico intitulado 'Urgência da Revisão de Conteúdos', os programas de graduação em administração foram reorganizados no intuito de se assemelharem aos programas de *Master of Business Administration* (MBA) ministrados nas escolas de negócios atuais. Essa mudança visa atender de maneira adequada os estudantes de bacharelado, permitindo que os MBAs se concentrem em instrumentalizar aqueles que estão em transição de carreira na área de administração de empresas.

No entanto, é importante ressaltar que as disciplinas selecionadas para compor a grade básica dos cursos de administração há algum tempo não estão atualizadas em relação aos discursos, processos e exemplos atuais, que depreendemos aqui como sendo conteúdo, ou o "o quê" se ensina.

Os especialistas do MEC/CNE/CES não falam em gestão emancipadora, mas destacam desde a produção de commodities, como grãos de soja, até o serviço de entrega do produto final aos distribuidores, observa-se um controle realizado por meio de tecnologias automatizadas, como robôs e inteligência artificial. Isto é, reafirmam, que como resultados, poucas decisões fazem parte da rotina de gerentes e coordenadores. A cada dia, o número de "tarefas" gerenciais automatizadas, aumenta o que modifica o papel do gestor, mas não o torna crítico para interferir nessa realidade como protagonista. Assim, continuam os pareceristas, é fundamental que os profissionais da área sejam capazes de criar estratégias e alimentar os sistemas com elas, monitorando os resultados de forma mais frequente. A complexidade da tomada de decisão passa, então, pelo entendimento dos algoritmos que baseiam suas decisões nos objetivos estabelecidos pela estratégia adotada.

Além disso, destacam que, é necessário ampliar o conteúdo dos cursos de administração para incluir campos de conhecimento que não existiam há anos atrás, como Inteligência Artificial (IA), Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*) e

algoritmos, entre outros. Isso proporcionará a reflexão sobre formas criativas de tornar os negócios viáveis em um mundo onde a produção ocorre em esteiras totalmente automatizadas e o que se entrega são serviços agregados. Essa atualização curricular possibilitará que os futuros profissionais estejam preparados para os desafios e demandas do mercado atual.

Gurgel (2020) alude às DCNs 2020 no seu pronunciamento ao evento remoto comemorativo aos 55 anos da profissão do Administrador, que se por um lado não se vê avanços no sentido da crítica que levariam a uma nova administração política por exemplo, por outro lado não se identifica proibição velada ou expressa, o que dá margem para a afirmação: “*o que não é proibido, é permitido*” (Grifo nosso).

Embora as DCNs, em teoria, busquem definir múltiplos perfis profissionais, promover a diversidade de carreiras e integrar o ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando competências intelectuais que reflitam as demandas sociais heterogêneas, não se pode afirmar que elas realmente priorizam para quem e para que fim a administração está sendo formada.

Seria para o mercado de trabalho em busca de profissionais qualificados? Seria para melhorar as organizações empresariais, que são predominantemente o foco da intervenção profissional? Ou seria para a gestão de processos baseada no clássico planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC)? Onde está a transformação do indivíduo e da sociedade em que ele está inserido? A responsabilidade social existe para a sociedade em si ou é apenas um elemento de marketing corporativo?

Essas são algumas das questões que continuam a intrigar na busca por respostas. É claro que não é possível responder a todas essas perguntas neste tópico, mas podemos, a partir de estudos epistemológicos, buscar pelo menos uma direção. Essa direção consiste no confronto entre o aspecto normativo das DCNs e a proposição de uma matriz epistêmica que guie os conteúdos, posturas e discursos formativos nos diferentes ciclos cognitivos, desde o propedêutico até o profissionalizante e hermenêutico. O objetivo é desenvolver um conhecimento integrado com a transformação local e regional, tendo a universidade como catalisadora desse processo.

Podemos então, afirmar que a relação entre conteúdo, currículo e discurso desempenha um papel crucial na atualização das diretrizes, na formação docente e na gestão pedagógica de um curso que tem o poder de transformar realidades e

peçoas, mas que também sofre transformações no contexto ao longo de sua existência.

Fazendo um paralelo com o parecer das DCNs 2020, no tópicó o perfil docente aponta a necessidade de se adaptar a esse novo contexto, talvez do Mundo 4.0, ou da inteligência artificial, ou mais próximo da realidade concreta o salto no uso das tecnologias nas atividades remotas, catalisado pela pandemia da COVID-19 e pelo inevitável isolamento social. Além de possuir conhecimento técnico, o professor deve ter um alto nível de habilidades digitais e ser capaz de aprender novas competências técnicas em ambientes digitais. Ele deve ser capaz de orientar os alunos usando a mesma linguagem digital que eles utilizam.

Mas qual é o contraponto de todo esse aumento de eficiência? O ponto principal é a mudança de papel do administrador e do tipo de tarefas que irá exercer. Considerando que boa parte da tomada de decisão será realizada por algoritmos, o administrador deverá conhecer a estratégia, colocar as informações no sistema e acompanhar os relatórios. Isso exigirá competências que hoje (2019) não são tão iminentes: capacidade analítica e entender como as máquinas funcionam ou “pensam”. Sem esses dois pontos fica difícil participar desse Universo 4.0. [...] Uma vez que as escolas ainda estão preocupadas com conteúdos ligados a uma forma de produção ligada à Revolução Industrial 3.0, e ensinam competências não necessariamente ligadas à conversa contínua entre homens e máquinas, o administrador em formação fica vulnerável a estas transformações. Por isso, é preciso empoderar o mesmo com ferramentas mais modernas. (BRASIL, 2020, p.5)

Nicolini (2003) chama a atenção para problemas no ensino da administração como: ausência de originalidade nas propostas metodológicas de ensino haja vista que ainda nos fazemos valer dos moldes estrangeiros, pouco espaço de destaque para a produção científica nacional, bem como também questiona o produtivismo e consequentemente a baixa qualidade da produção científica na área.

Além disso, o professor deve ter experiência prática para ajudar os alunos a aplicar conceitos em atividades práticas simulando situações reais em empresas. É fundamental preparar os alunos para lidar com desafios como a automação, inteligência artificial e trabalho em equipes distribuídas globalmente. O novo perfil docente proposto pelo Parecer 438/2020 CNE/CES, é o de um líder criativo, que incentiva e dá suporte ao processo criativo dos alunos, atuando como um guia na jornada de aprendizado. Ele deve dominar técnicas de liderança, compreender a

dinâmica de trabalho em equipe e estar atualizado em relação às novas tecnologias e formas de geração de valor. E dá muita ênfase ao fato de que os programas de graduação em administração precisam ser reorganizados para atender às demandas atuais do mercado; as disciplinas devem ser atualizadas para abordar temas como inteligência artificial, *machine learning* e algoritmos.

Mas também estabelecem que é necessário promover a integração entre teoria e prática, mostrando como as decisões afetam as diversas áreas da empresa. As metodologias de ensino atuais devem ser revistas para promover a articulação entre teoria e prática, estimular o pensamento crítico e proporcionar uma maior interação em sala de aula. O uso de metodologias ativas, como a sala de aula invertida, leitura prévia de conteúdo.

O parecer CNE/CES 438/2020 mais uma vez reafirma a visão de uma administração utilitarista, na medida em que aborda os reflexos das mudanças tecnológicas e da digitalização na área de administração e nas empresas em geral, destacando que o processo de globalização das empresas no século XX impulsionou mudanças nas políticas de educação e trabalho, com a necessidade de competências voltadas para a atuação em contextos culturais diversos.

Com a chegada da internet, houve uma simbiose entre práticas de marketing e tecnologia, acelerando as práticas mercadológicas e demandando novos processos de trabalho e aprovação. A tecnologia também possibilitou a recriação ou destruição de cadeias de valor, levando empresas a se tornarem prestadoras de serviços e ocuparem espaços de mercado únicos (BRASIL, 2020). A produção de dados em grandes volumes e a necessidade de transformá-los em informação útil levaram ao surgimento de sistemas capazes de lidar com *Big Data* e ao incentivo ao uso de algoritmos e inteligência artificial. Isso resultou em uma transformação nas formas de gerir as empresas e na necessidade de profissionais com novas competências.

O parecer também discute a chegada da indústria 4.0 e suas implicações, destacando a conectividade entre máquinas e a personalização dos produtos como principais impactos para as empresas e consumidores. Além disso, enfatiza a mudança de papel do administrador nesse novo cenário, que exigirá competências analíticas e conhecimento das máquinas. E mesmo tratando dos reflexos no mercado de trabalho, com a presença cada vez maior da inteligência artificial e

automação de processos, o contorno dado é da mera adaptação imposta pela precarização do trabalho do administrador que perde cada vez mais espaço no mundo do trabalho, quando arrematam que isso pode levar à substituição de diversos processos por máquinas inteligentes e autônomas, o que pode causar mudanças profundas e até mesmo a precarização de empregos.

Em relação às mudanças, os pareceristas destacam a importância de preparar planos de contingência e estratégias para preparar os funcionários para as transformações. E ressaltam mais uma vez a necessidade de trabalhar tanto as competências técnicas como as emocionais e destaca a aceleração das mudanças tecnológicas, estruturais e de mercado, reafirmando o contorno utilitarista, sem a devida intervenção do docente, do discente ou em última instância, do profissional administrador para a transformação social.

E assim propõem as DCNs, sem maiores impactos diretamente com relação às anteriores no ensino de administração com vistas ao conteúdo, currículo e práxis de ensino, que na nossa visão, deveria ser emancipadora do ser humano, tal qual preconiza a própria ONU, para citar um organismo internacional que dialoga com o desenvolvimento humano por meio da UNESCO:

Assim, direciona sua atenção para o desenvolvimento humano mais harmonioso, que contempla as múltiplas dimensões do ser humano e que se processa ao longo de toda a vida; “um processo permanente de enriquecimento dos conhecimentos, do saber fazer, mas também e, talvez, em primeiro lugar, como uma via privilegiada da construção da própria pessoa, das relações entre indivíduos, grupos e nações” (DELORS, 1997, *apud* WICKERT, 2006, p.10).

Quadro 3 - Síntese das DCNs (2020)

DIMENSÃO	ABORDAGEM
I - Perfil e Competências esperadas do Egresso	Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador. Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica. Analisar e resolver problemas. Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades. Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional. Gerenciar recursos. Ter relacionamento interpessoal. Comunicar-se de forma eficaz. Aprender de forma autônoma.
II - Organização do Curso	Projeto Pedagógico que contemple o desenvolvimento das competências.

	<p>Regime acadêmico, duração do curso e atividades de ensino-aprendizagem.</p> <p>Atividades complementares alinhadas ao perfil do egresso.</p> <p>Atividades práticas supervisionadas obrigatórias.</p> <p>Sistemática de avaliação e feedback.</p> <p>Processo de autoavaliação e gestão de aprendizagem.</p>
III - Gestão da aprendizagem do curso	<p>Sistema de Gestão da Aprendizagem para avaliar o curso e garantir o aprimoramento contínuo.</p> <p>Mecanismos de avaliação da aprendizagem dos estudantes.</p> <p>Identificação de lacunas de aprendizagem e intervenções no currículo.</p> <p>Lembrando que esse mapa mental é uma representação simplificada e não contempla todos os detalhes e nuances presentes nas DCNs. É importante consultar o documento completo para obter todas as informações necessárias.</p>
IV - Avaliação das Atividades	<p>A avaliação da aprendizagem ao longo do curso deve ser organizada como um reforço ao aprendizado e ao desenvolvimento das competências.</p> <p>As avaliações devem ser contínuas e integradas às atividades acadêmicas.</p> <p>O processo avaliativo deve ser diversificado e adequado às etapas e atividades do curso.</p> <p>As avaliações podem ocorrer por meio de diferentes formatos, como monografias, artigos científicos, provas, apresentações orais, projetos práticos, entre outros.</p>
V - Metodologia de ensino	<p>Os métodos de ensino-aprendizagem devem estar subordinados ao desenvolvimento das competências, privilegiando estratégias adequadas ao aprendizado dos estudantes.</p> <p>A aprendizagem é favorecida quando o estudante assume uma postura ativa no processo de aprendizagem, está motivado e exercendo autonomia.</p> <p>O desenvolvimento das competências requer prática em ambientes similares à futura realidade de atuação, com feedback construtivo em relação ao desempenho dos estudantes.</p>
VI - Interação com o mercado de trabalho	<p>O Projeto Pedagógico do Curso deve prever interação efetiva com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos.</p> <p>Essa interação pode ocorrer por meio da definição e revisão periódica das competências, participação de atores do mercado em avaliações, criação de experiências de aprendizagem que simulem o ambiente real, atividades práticas supervisionadas e atividades de extensão.</p>
VII - Corpo docente	<p>O corpo docente deve estar alinhado com o Projeto Pedagógico do Curso.</p> <p>É necessário manter um programa de formação e desenvolvimento do corpo docente para valorizar a atividade de ensino, envolver os professores com o Projeto Pedagógico e aprimorar a proposta formativa.</p> <p>Devem ser definidos indicadores de avaliação e valorização do trabalho docente.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

2.2.3 O quê se ensina nos cursos de Administração historicamente? Uma questão epistemológica

A reflexão sobre a administração a partir de uma perspectiva epistemológica nem sempre foi uma preocupação constante em minha formação acadêmica. Com o passar do tempo, além da prática administrativa, sempre fui estimulado pela compreensão do significado das ações empreendidas em nome da administração.

Como acontece com outros estudiosos nessa área, meu espírito crítico foi alimentado por uma dose de ceticismo em relação aos discursos e retóricas gerenciais mais comuns encontrados na literatura. Alguma coisa não fechava, e assim, me questioneei sobre a natureza das ideias e o conhecimento elaborado em administração. Essa perspectiva epistemológica, de enxergar a administração como um corpo de conhecimento, teve início em minha formação e se desenvolveu ao longo de minha atuação profissional, especialmente durante meu período como professor (2002-2023).

No início de minha carreira docente, interessei-me pelo aprofundamento da temática da racionalidade na análise organizacional. Mais recentemente em função desta pesquisa acadêmica, autores como Elinaldo Leal Santos (2016) Genauto Carvalho de França Filho (2009 e 2016), Tânia Maria Fischer (2009) e Ana Paula Paes de Paula (2016) foram algumas das minhas principais referências para encontrar respostas sobre o assunto. Eles me levaram aos clássicos, como Gareth Morgan (1979), Jean François Chanlat (2006; 2021) e, sobretudo, Alberto Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg (2006), que também se tornaram referências importantes para mim como primeiros críticos ao modelo hegemônico.

Além desses, outros estudiosos e pesquisadores da área, como os professores Elinaldo Leal Santos, Reginaldo de Souza Santos, José Henrique Farias, Elizabete Ribeiro Matos e Cláudio Gurgel, precursores e associados à Rede Brasileira de Administração Política para o Desenvolvimento, contribuíram para o desenvolvimento das minhas inquietações, mas também para muitos esclarecimentos intelectuais. Esse convívio e diálogo reforçou meu interesse pelas disciplinas das ciências humanas básicas, especialmente nos campos antropológico, sociológico e filosófico, sempre com a percepção de leitura crítica da realidade a partir desses.

Durante minha graduação, tive a oportunidade de conviver em um grupo relativamente seleto de pessoas nas sessões reflexivas do Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração Política (GPAP) da UESB. Esse grupo, que se dedica aos estudos críticos das organizações, teve um papel significativo no meu amadurecimento intelectual. Lá, tive contato com o professor Elinaldo Leal Santos e o professor Wesley Piau Santana, líderes do GPAP, mas que os conheci durante minha graduação. O primeiro era estudante de administração na UESC, e o segundo estava prestes a concluir seu curso na UESB quando eu ainda era calouro do curso de administração da mesma universidade.

Todo o meu percurso intelectual, até então, culminou em minha entrada no programa de mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC/UNEB). Meu amadurecimento científico foi resultado de minhas inquietações, impulsionadas pela busca de respostas no papel de coordenador gestor acadêmico do curso de graduação em administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT/UNEB), Campus XXI, em Ipiaú, Bahia. Minhas inquietações intelectuais anteriores foram aprofundadas quando ingressei no GESTEC/UNEB. Hoje, traduzem-se em uma preocupação "antiutilitarista" em relação ao conhecimento produzido nas ciências sociais (FRANÇA FILHO, 2016). Portanto, o caminho frutífero que vislumbro para o desenvolvimento dessa perspectiva em administração implica assumir um pressuposto epistemológico em sua compreensão. Isso leva, logicamente, a retomar o debate sobre seu objeto, que, longe de ser considerado ultrapassado (e pouco explorado), parece-me bastante pertinente e relevante, pois discute a essência desse campo, apresentando várias metavisiões da área e sugerindo algumas reflexões sobre seu horizonte.

Com essas breves considerações, vamos adentrar ao cerne de nossa discussão. Ao questionar o que é administração, muitos poderiam responder prontamente que se trata de um conjunto de ideias sobre como gerir uma organização. Essa resposta reflete uma visão comum da administração, que a associa a um conjunto de atividades práticas voltadas para a gestão organizacional. Nessa compreensão, a administração é definida principalmente como um verbo de ação, um fazer eminentemente prático.

No entanto, nesse contexto de entendimento, qual espaço resta para a reflexão sobre a administração? Afinal, gerir uma organização não pressupõe,

desde o início, uma compreensão do que ela realmente é? Se uma organização pode ser vista como um sistema de atividades em funcionamento, será que esse funcionamento não existe exatamente em uma ordem social específica? Se essa ordem social está mais relacionada aos aspectos simbólicos do trabalho, remetendo ao significado das ações dos indivíduos, enquanto o funcionamento está relacionado a fatores mais técnicos, como podemos compreender essa dupla dimensão, técnica e simbólica, que estrutura o universo organizacional e afeta o padrão de gestão adotado?

Essas são algumas das questões cujas respostas suscitam a necessidade de ampliar a visão usual da administração. Podemos tentar isso através de uma reflexão sobre a natureza das ideias produzidas nessa área, que também se apoia, em grande parte, em uma perspectiva histórica. Esse tipo de abordagem nos parece um caminho frutífero para discutir a natureza do conhecimento produzido nessa área. Portanto, o objetivo aqui, conforme dito anteriormente, é refletir sobre o que se faz e o sentido das ações, sobre o que se pensa em administração, como *autopoiese* tendo como *corpus* da pesquisa, a formação dos graduados no curso de Administração do DCHT XXI/UNEB.

A preocupação é discutir o caráter e a natureza das ideias elaboradas nessa área. Nossa abordagem intenta partir do pressuposto de conceber a administração como um campo do conhecimento, uma disciplina científica que possui um objeto privilegiado de estudo. Além disso, neste texto, também examinaremos a controvérsia em torno do objeto da administração, situando nosso posicionamento: ele seria a gestão como prática ou as organizações como fenômeno social?

Ao adotar essa perspectiva epistemológica, a pergunta inicial sobre o que é administração pode ser examinada de forma mais adequada, concentrando nosso olhar na natureza do conhecimento ou das ideias desenvolvidas em nome da administração. Nesse sentido, o texto está estruturado em três partes principais. Na primeira, propomos uma classificação das ideias produzidas em administração com base na natureza do conhecimento. Discutimos, assim, o que pode ser considerado como três subcampos do conhecimento em administração: as técnicas ou metodologias gerenciais, as áreas funcionais e a teoria das organizações (também conhecida como estudos organizacionais). Esse exame revela a diversidade das ideias produzidas na área de administração, servindo de base para a discussão

proposta na próxima parte, onde sugerimos diferentes possibilidades de interpretação da administração. E mais adiante, discutiremos três abordagens para sua compreensão: como arte, ideologia e ciência. Trata-se de revisitar um debate clássico, porém pouco difundido, sobre a definição da administração.

A administração como técnicas ou metodologias gerenciais, são ideias e abordagens práticas voltadas para auxiliar o trabalho dos gerentes. Elas foram desenvolvidas inicialmente no contexto empresarial, mas também são aplicadas em instituições públicas, organizações sociais e outras entidades. Essas metodologias visam alcançar eficiência e eficácia de acordo com parâmetros de racionalidade instrumental ou funcional, ou seja, atingir os objetivos propostos sem questionar a validade ética da ação. No entanto, é importante questionar para quem ou para quem essas técnicas são úteis.

A administração com o foco nas áreas funcionais - As áreas funcionais são subáreas de especialização da prática administrativa, como marketing, finanças, gestão da produção e gestão de recursos humanos. Essas áreas desempenham um papel importante na administração empresarial e estruturam os currículos da formação em administração. A origem dessas áreas remonta à noção de divisão do trabalho proposta por Fayol no início do século XX. Fayol sugeriu duas formas de divisão do trabalho: verticalizada, relacionada ao aumento do controle hierárquico, e horizontalizada, relacionada à funcionalidade do trabalho. Essa última forma de divisão do trabalho deu origem às áreas funcionais, bem como às seis funções básicas da empresa propostas por Fayol.

Por fim, a administração a partir da teoria das organizações, ou estudos organizacionais, é um campo que se concentra no estudo da organização como unidade de análise. Ao contrário das técnicas gerenciais e das áreas funcionais, que têm uma abordagem pragmática e prescritiva, a teoria das organizações busca explicar o universo organizacional e suas diferentes dimensões. Essa teoria se desenvolveu a partir dos estudos do comportamento organizacional e da sociologia das organizações. Os estudos comportamentais se concentram em temas como motivação, liderança e tomada de decisão, enquanto a sociologia das organizações aborda a organização como uma questão central, influenciada pelo paradigma funcionalista.

Partindo da realidade objetiva oferecida pela bibliografia disponível, captura de saberes docentes oriundos de diversas fontes teóricas e a fruição desses saberes no diálogo com carta curricular. Procurando circunscrever os limites dessa práxis político pedagógica do *mainstream* e as possibilidades de rupturas no campo epistemológico com na corrente crítica emancipacionista temos que:

Os autores, Paes de Paula (2015-2016); Fisher e França-Filho in SANTOS (2016), assumem que diferentes interpretações da administração são veiculadas por diferentes atores e instituições, cada um lidando com o conhecimento administrativo de forma particular. Cabe ressaltar que essas interpretações não são excludentes, e a administração pode ser compreendida de maneira plural, considerando sua diversidade de ideias e abordagens. Acerca disso, Paes de Paula propõe:

O conhecimento não se desenvolve porque paradigmas rivais geram incomensurabilidade e engendram essas revoluções, mas porque os pesquisadores constatarem incompletudes cognitivas e realizam reconstruções epistêmicas, que geram novas teorias e metodologias e, por vezes são capazes de abordar novas matrizes epistêmicas. (PAES DE PAULA, 2016, p.25).

Suplementarmente, com base na literatura oferecida por Jürgen Habermas, aspira-se a "autorreflexão coletiva e a ação comunicativa", por se tratar de características inerentes aos "processos argumentativos e deliberativos" com a finalidade de atender ao método dialógico (Pesquisa-Participante). Ainda que, compreendamos que este seja o método que mais se aproxima da compreensão da realidade fundamentada na estratégia científica aberta, guiada pela experimentação centrada no real-concreto que incide sobre a situação, inextricável ligado às variáveis, diferente do que propõe o positivismo.

Paes de Paula (2016) situa o debate sobre a tese da incomensurabilidade dos paradigmas introduzida por Burrell e Morgan (1979), mas também para tentar superar os impasses dessa tese, sobre a rivalidade estabelecida entre os pesquisadores aludida acima. Por quanto, que o debate adentra a uma guerra paradigmática com dificuldade de consenso e do abandono da lógica *kuhniana*, sendo essa guerra estéril, mas necessária para os avanços da área de administração.

Sustentado pela análise epistemológica de França-Filho (2016), e já anunciado no prelúdio desta seção, apresento aqui três possibilidades de interpretação da administração: como arte, ideologia ou ciência.

Na perspectiva da administração como arte, a administração é vista como uma prática, uma ação, um fazer que se aprende à medida que se exerce. A comparação é feita entre o administrador e um artista, ambos possuindo um talento natural para o que fazem. A administração como arte enfatiza as habilidades inatas dos indivíduos, pouco considerando os comportamentos adquiridos ou apreendidos (FRANÇA FILHO *in* SANTOS 2016, p.135). Nesse sentido, muitos são vistos como "administradores de fato", ou seja, capazes de administrar sem obter um conhecimento formal. No entanto, essa visão contrasta com outras áreas profissionais que exigem qualificação formal para o exercício profissional.

A Administração como ideologia, portanto carregada de intencionalidades, ao interpretar a administração como ideologia significa entender que ela não é um conhecimento neutro e está sempre a serviço dos interesses dos proprietários ou controladores das empresas. Nessa perspectiva, as organizações são vistas como redes de pessoas independentes com interesses divergentes, e a administração é vista como um sistema de dominação. Essa interpretação é influenciada pela tradição do pensamento sociológico marxista e também por contribuições de outras áreas, como a antropologia e a psicanálise. A administração como ideologia legitima as posições sociais desiguais e pode ser associada a discursos contemporâneos sobre a cultura empresarial (FRANÇA FILHO *in* SANTOS, 2016, p.138).

A abordagem da Administração como ciência, reconhece a administração como uma área do conhecimento científico. No entanto, não se trata de recuperar o projeto dos clássicos da administração, como Taylor e Fayol, que propunham tornar a administração uma ciência baseada em princípios gerais. A visão contemporânea da administração como ciência busca um enfoque mais explicativo do que prescritivo e técnico. Ela se baseia em métodos científicos e busca compreender os fenômenos organizacionais de maneira sistemática e rigorosa (FRANÇA FILHO *in* SANTOS, 2016, p.141).

Outra reflexão que sempre ocorre no debate epistemológico da administração refere-se ao seu objeto científico. Afinal, o objeto da administração é a organização ou a gestão? De pronto, pensamos que ambos não podem e não devem ser

utilizados no singular. Não apenas existem muitas formas de organização na sociedade, mas também são inúmeras as modalidades de gestão correspondentes.

De forma precisa, parece adequado sugerir que diferentes formas organizacionais se relacionam com diferentes espaços sociais ou enclaves, cada qual guiado por lógicas específicas que orientam as ações desses agentes institucionais.

Pode-se considerar, de maneira sistematizada, de um lado, as empresas atuando no mercado e orientadas principalmente pela lógica econômica e utilitária; De outro lado, as instituições públicas atuando no âmbito do Estado, guiadas pela lógica do poder burocrático e buscando satisfazer a dignidade dos cidadãos. Além disso, é preciso considerar um amplo espectro de organizações associativas atuando no espaço público da sociedade, fora dos domínios tanto do Estado quanto do mercado. Embora essas organizações possam ser consideradas iniciativas privadas, pois surgem das ações dos cidadãos, elas não possuem objetivos lucrativos e buscam alcançar finalidades também de natureza pública.

Para melhor exemplificação, baseado na referência às três esferas sociais fundamentais (mercado, Estado e sociedade), nas quais se definem grandes lógicas de ação coletiva, relacionamos diferentes fatos organizacionais a diferentes tipos genéricos de gestão. De fato, existem diversas modalidades de gestão que podem ser categorizadas de forma geral, mas, dentro de um mesmo enclave social, as organizações podem apresentar características diversas em relação ao seu modo de gestão. É também necessário reconhecer a influência da cultura mais ampla nos padrões de gestão adotados pelas organizações. Levando em consideração esses aspectos, é possível tipificar que, em termos gerais, nas três esferas da sociedade, existem três modos específicos de gestão: gestão privada, gestão pública e gestão social. E, recorrendo mais uma vez a França Filho:

Portanto as organizações podem assumir formas muito diversas em função do enclave social fundamental onde atua, variando assim de empresas, instituições públicas, fundações (públicas ou privadas), associações, cooperativas e, mais recentemente, organizações sociais (OS) e organizações da sociedade civil (OSC). Embora cada tipo organizacional corresponda a um enclave social específico, na prática muitas organizações atuam exatamente num espaço fronteiro como no caso de algumas associações atuando no limite entre as esferas do estado e da sociedade civil, ou de algumas cooperativas atuando entre o mercado e a sociedade civil. (FRANÇA FILHO *in* SANTOS 2016, p.145)

Retomando mais uma vez à vasta produção de Jürgen Habermas, só terá sentido que esta investigação (pesquisa-participação) precisa que tenha, se for cirurgicamente analisada e apropriada criticamente na perspectiva textual constituída por Paes de Paula (2015). Uma leitura centrada no esboço oferecido por Paes de Paula acerca da incompletude dos estudos organizacionais, lê-se "Círculo das Matrizes Epistêmicas" (CME).

Para que não haja dubiedade neste constructo, Paes de Paula (2015) defende as abordagens híbridas, salientando que ao invés de se limitarem pela incomensurabilidade, os pesquisadores poderiam abranger mais interesses cognitivos em suas investigações, experimentando uma incompletude cognitiva, buscando as origens epistemológicas das teorias que trabalham, trilhando caminhos para combinar matrizes que criem novas abordagens sociológicas. Na proposta apresentada por Paes de Paula (2016), o conhecimento não se desenvolve porque os paradigmas rivais geram incomensurabilidade e engendram essas revoluções, mas porque os pesquisadores ao constatarem as incompletudes cognitivas realizam reconstruções, geram novas teorias e metodologias e, por vezes, são capazes de abranger novas matrizes epistêmicas.

2.2.4 O Futuro da Administração sob a Ótica do Círculo das Matrizes Epistêmicas

A tese da incomensurabilidade dos paradigmas constata uma dificuldade de consenso e de abandonar a lógica racionalista Thomas Kuhn para as ciências sociais onde se inserem os estudos organizacionais e por extrapolação a ciência da administração. Sobretudo o esquemático diagrama dos paradigmas sociológicos de Gibson Burrell e Gareth Morgan (1979), que suscitam muitos conflitos na academia.

Atentando à fundamentação filosófica de Jürgen Habermas sobre a tese da "incompletude cognitiva" (PAES DE PAULA, 2016) que propõe que o "conhecimento sociológico e organizacional" passa pela tese das "construções epistêmicas". A interpretação do filósofo de que o conhecimento se desenvolve devido a interesses cognitivos (técnico, prático e emancipatório) considerados conjuntamente para a construção de uma unidade do conhecimento.

A autora apresenta uma proposta alternativa para superar o pensamento paradigmático que se sustenta nos três interesses cognitivos discutidos por Habermas quais sejam: interesse técnico, interesse prático e interesse emancipatório. Nesse contínuo proposto por Paes de Paula, de partida, traz uma figura circular, em substituição ao quadrado apresentado por Burrell e Morgan (1979), o qual abriga os paradigmas do funcionalismo muito presente na gênese da administração enquanto postulado científico desde Taylor e Fayol, considerados clássicos; seguido do paradigma do interpretativismo, estruturalismo radical e humano radical. O propósito de Paes de Paula é de mudar a maneira de pensar sobre esses paradigmas, e não de uma escolha única para guiar pesquisas. Acerca disto, a autora assevera:

Não se trata, no entanto, de escolher uma única matriz para guiar as pesquisas, mas de mudar a maneira de pensar sobre isso. Isto porque, para Jurgen Habermas (1968/1982), os interesses cognitivos compõem a unidade do conhecimento e não podem ser tomados separadamente, uma vez que quando interpretamos os fenômenos sociais, é possível constatar que eles são interdependentes. (PAES DE PAULA, 2016, p. 25)

Ainda sobre Paes de Paula, cabe ressaltar que as suas "proposições e elaborações" se dão no bojo das discussões literárias sobre "guerra paradigmáticas" tendo como foco o questionamento dos arranjos de paradigmas sociológicos de Gibson Burrell e Gareth Morgan relacionados aos estudos organizacionais. A problematização tem como cerne a influência que incide sobre eles sobre a os paradigmas e a lógica kuhniana.

Paes de Paula (2016) apresenta como proposição alternativa o Círculo das Matrizes Epistêmicas e a defesa da tese da incompletude cognitiva e as reconstruções epistêmicas com o fito de oferecer uma nova teoria do desenvolvimento do conhecimento voltada para esta área. Neste sentido, ela abre possibilidades futuras na área da pesquisa a partir de suas conclusões e reflexões.

Nesse contexto, é clichê afirmar que a administração e as organizações estão presentes no cotidiano das pessoas, como elementos naturais do ser humano. No mundo contemporâneo parte expressiva de nosso dia a dia ocorre dentro de organizações e que cada vez mais nossas vidas são "administradas".

A naturalização do fenômeno administrativo e da organização que busca minimizar *inputs* e maximizar *outputs*, desempenho e resultados, no entanto, é uma

construção histórica que ganhou força e destaque desde o Pós Segunda Guerra. Neste período histórico, o Estado norte americano apresentou um conjunto de teorias e técnicas que propagasse o “desenvolvimento” na direção de um mundo capitalista, tendo os EUA como centro econômico e manufatureiro, como a base da economia mundial passando do padrão Ouro para do padrão *Dollar*. Não seria demais, portanto, afirmar que a administração e sua teoria conservadora e elitista foram armas retóricas do modo de produção capitalista como contraponto a outros modelos de gestão pouco ou nada estudados nos curso que tem como referência a bibliografia anglo-saxônica, e que poderiam contribuir tanto quanto para o desenvolvimento de organizações produtivas, tal qual se vê a partir de alguns autores como ideologia.

O quadro 4 permite identificar as diferentes contribuições e contextos não ortodoxos de forma ilustrativa, destacando como as teorias ocidentais da administração se consolidaram e como o Estado soviético também contribuiu para o pensamento administrativo por meio da utilização de elementos de gestão. Além disso, enfatiza a influência da ideologia e da consolidação do capitalismo na predominância das teorias ocidentais. A intencionalidade do quadro é de nos levar a uma percepção de que existem outras contribuições ao conteúdo da administração para além do eixo anglo-saxônico e do modelo fordista de produção.

Ao buscar uma leitura crítica contemporânea, lastreada em pesquisas recentes, verifica-se inegavelmente, que a produção em massa nos moldes capitalistas permitiu que um grande número de pessoas pudesse ter acesso a bens materiais e ao desenvolvimento tecnológico (ALCADIPANI, 2016). Entretanto, não se pode com isto naturalizar a existência da administração e das organizações, sob o risco de se ter como neutra a divisão de tarefas, a hierarquia e unidade de comando e autoridade próprios da relação chefia-subordinado, e a buscar resultados como algo que é um dado da realidade. Todas essas afirmações são massivamente difundidas nos manuais das Teorias da Administração que permeiam os cursos de administração no Brasil.

Quadro 4 – Contribuição para o pensamento administrativo para além do modo de produção capitalista

PERÍODO	CONTEXTO	CONTRIBUIÇÃO PARA O PENSAMENTO ADMINISTRATIVO
Nova Política Económica (NEP) russa	Reconstrução económica pós-guerra	- Reestabelecimento da abertura da pequena propriedade privada na indústria e prestação de serviços em geral; - Cobrança de impostos; - Comercialização do excedente.
Estado soviético	Uso de elementos de gestão	-Contribuição ao pensamento administrativo com base na economia clássica de Adam Smith e David Ricardo
Teorias ocidentais da administração	Ideologia e consolidação do capitalismo	- Fortalecimento das teorias ocidentais da administração no mainstream; - Influência da ideologia e consolidação do capitalismo

Fonte: Elaboração do Autor (2022)

Alcadipani, *in* Santos (2016) destaca ainda neste contexto, que há um espaço público totalmente orientado para que teóricos da administração apenas reproduzam os conceitos funcionalistas ou gerenciais, a partir de revistas de negócios, os programas televisivos de reality show para executivos e toda a literatura gerencial, tanto da área pública, quanto da área privada. Porém não se tem nesses espaços, pensadores do mundo da gestão e das organizações debatendo a sociedade e o bem estar coletivo com problemas expressivos e de uma desigualdade social e económica como um abismo entre a teoria e a realidade concreta.

Por seu turno a lógica da reprodução é absurda na formação do profissional de administração ao de ponto, que a definição de conteúdo nas escolas de administração depende, em grande parte, do dinheiro privado que determina as orientações ideológicas do conhecimento sobre administração (AKTOUF, 2005, p.151-152).

Aktouf (2005) ainda notificou as contradições entre o conservadorismo da tácita reprodução de conteúdo, e o que ele chama de “certo discurso que apela para a mudança, o questionamento e a desconstrução”. Essas contradições e possibilidades de avanço, o campo hegemónico conservador expõe que o que importa é tratar do gerenciamento funcionalista para maximizar resultados, na medida em que potencializam como “desenvolver” o Brasil de forma uníssona sem questionamentos e críticas a esse modelo.” (ALCADIPANI *in* SANTOS (2016).

Porquanto, Aktouf reflete que para resolver tais contradições, deveríamos formar futuros administradores e futuros pesquisadores.

Os livros tradicionais de Teoria da Administração são elementos fundamentais na difusão de um pensamento sobre gestão como um dado neutro, não problemático de nossa realidade; são difusores da gestão tradicional como pensamento único. (Alcadipani, *in* Santos, 2016, p.12).

Esta afirmação nos leva à compreensão de que o conhecimento da administração e das organizações se ocupa única e tão somente, de clamar por mais ordem, mais organização, mais desempenho e mais gestão nos moldes anglo-saxônicos como adentraram no Brasil nos primeiros passos dados pelos cursos de Administração aqui implantados, e mesmo aqueles regulamentados como curso superior. E ainda hoje é essa a realidade da maioria dos cursos nas nossas universidades. Como pensamento único e hegemônico, posto que isto também é uma maneira de estabelecer as relações de poder dentro de uma ideia (logia) colonizadora imperialista.

Ademais, o ensino realizado da forma tradicional, com base nos manuais de teorias gerais, casos importados e literatura de contextos socioeconômicos desprendidos da realidade local, tem sido a tônica conscientemente, da formação em administração. Talvez pela comodidade de não se desafiar ao desconhecido; talvez por não se desafiar ao enfrentamento do *establishment* do *business school* (BERTERO, 2006); talvez pelo medo de se perder o controle sobre os corpos 'aprendentes', mas, também, pelo receio de não mais ser conhecido como centro do saber, estabelecido pela *intelligentsia*.

Por outro lado, a cada momento da história, é momento também de se repensar as teorias, as práticas e a compreensão a vida e das organizações (AKTOUF, 2005; BERTERO, 2006; e ALCADIPANI, 2017) dentro de um contexto dinâmico, mutável e adaptável como o é a ciência social, lastrada no pensamento clássico, mas que se estabelece na práxis organizacional, relacionando Estado-Mercado-Sociedade.

Mais uma vez, um novo momento propício a mudanças se apresenta provocado pela atualização das novas DCNs (CES 348/2020) que estarão regendo os caminhos dos cursos de administração para a próxima década 2020-2030.

Então, cabe aqui, mais uma vez o uso do termo epistemologia da administração, diálogos e convivências (SANTOS, 2016).

Assim, registra-se novamente, que a escolarização da administração, como definida por Bertero (2006), busca sua origem, haja a vista que tanto os Estados Unidos como a França reivindicam ser o pioneiro na institucionalização do ensino da administração de negócios iniciada no século XIX. A sua implantação originou-se pela necessidade progressiva do desenvolvimento social, econômico e político em que o mundo se encontrava no final do século XVIII. O embasamento nas Ciências sociais e a ênfase na Administração como profissionalização moderna foram os dois eixos importantes para o surgimento do ensino da administração (PIAU; BRAGA, 2014).

Neste sentido é relevante fazer referência às matrizes epistemológicas dos do pensamento administrativo, a qual se propõe ir além do currículo diretivo, mas que se busque o contínuo e permanente diálogo entre estudos ortodoxos, críticos e organizacionais, como forma de construção do pensamento administrativo, das teorias administrativas e da compreensão desta epistemologia e do estado-da-arte do ensino de administração no Brasil (PAES DE PAULA, 2016).

Outrossim, a formação do profissional administrador, pelo prisma do ensino, consiste majoritariamente na transmissão de conhecimentos adquiridos e acumulados em determinada área do conhecimento (BERTERO, 2006, p.95), mas o conhecimento é gerado a partir de pesquisas que produzem novos conhecimentos, do envolvimento exotérico e esotérico (AKTOUF, 2005) dos atores ‘aprendentes’, docentes e discentes. Tanto o ensino quanto a pesquisa devem preferencialmente combinar-se, para que este conhecimento chegue à comunidade, por meio da transmissão pura e simples, ou pela produção por meio da pesquisa.

Assim como é razoável afirmar que o conhecimento desenvolvido por Frederick Winslow Taylor se deu lastreado em seus experimentos do chão de fábrica a fim de saber quais os tempos e movimentos de um dia “adequado” de trabalho, é essencial, da mesma maneira que a relação epistêmica da teoria e a práxis na formação do administrador sejam também valorizados pela academia.

Deste modo, como a aptidão do amadurecimento da reflexão de uma sociedade, a administração também não se dá de maneira linear e contínua. Ao contrário, é um método complexo, alcançado em um campo de disputas de ideias e

ideologias que se faz amalgamado pela força dos agentes e das instituições. A administração como campo científico também está imersa nessa arena, designando e reproduzindo padrões que buscam responder às demandas de cada época. Portanto, é certo refletir que a Administração não é apenas uma prática, mas um campo científico que se propõe gerador de conhecimentos.

Esses, por vezes, não são autônomos a uma sociedade capitalista, mas produtos desta. Daí a importância de o ensino de administração também incorporar nas suas investigações os problemas relacionados com a macrogestão, de modo a contribuir com espaços de reflexão, de crítica e de contestação, além por certo, de tratar da gestão de espaços organizacionais. Diante de tudo isso, fica evidente que os cursos de administração têm um perfil profissional e pouco político, conforme ratifica Piau; Braga (2014).

Deste modo, é importante que esse professor/educador esteja envolvido com a pesquisa, sendo atuante nos diálogos com a sociedade e também com organizações em geral. E aí, partindo desse pressuposto, quais seriam os desafios para qualificar – se profissionalmente?

Aktouf (2005) afirma que “os conteúdos do ensino de administração implicam, na problemática dos fins da administração, de sua dimensão ideológica e, mesmo, de sua definição”. E continua a inflexão de que o conteúdo da formação de administradores deve atender a mudança das coisas e não a sua reprodução, já que é frequente a lógica da reprodução e que as escolas de gestão são ambientes conservadores e elitistas que formam administradores e teóricos que também irão reproduzir os mesmo modelos, os mesmos modos de pensar ciclicamente. No elitismo não há respeito à igualdade de oportunidades, ou seja, não dá para reproduzir o conceito de meritocracia tal qual concebido pela escola clássica.

Nesse diapasão, destaca-se que as teorias ocidentais da administração ganharam muito mais força e se consolidaram no *mainstream*, por causa da ideologia e consolidação incontestes do capitalismo. A título de ilustração, na Nova Política Econômica (NEP) russa, lançada em 1921 por Lenin, o socialismo estabelece a abertura da pequena propriedade privada na indústria e a prestação de serviços em geral, cobrança de impostos, podendo ser comercializado o excedente, com o objetivo de reconstruir a economia devastada pela guerra e atender ao desenvolvimento das forças produtivas. Isto implica que o Estado soviético lançou

mão de elementos de gestão contribuindo com pensamento administrativo que tem sua gênese na economia clássica com Adam Smith e David Ricardo, ainda sem o status de ciência da administração, em paralelo com o ocidente. Esses conhecimentos e aplicações de gestão antecedem as ideias Tayloristas e Fayolistas, precursores clássicos da administração científica, no entanto tal conteúdo não está claro na literatura utilizada com frequência, sequer para o debate e a possibilidade de reflexão ainda que contraditória.

No entanto, conforme posto neste trabalho, os cursos de administração não apresentam essa perspectiva, salvo raríssimas exceções, como a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG por meio do Grupo de Estudos Críticos, Trabalho e Marxilogia. A professora Deise Ferraz, coordenadora do grupo de estudos, afirma na live 55 anos da profissão de Administrador em 2020 que “em geral as pessoas que não são da academia ficam bastante espantadas quando falo que sou da administração e que trabalho com o pensamento marxiano”. Ela afirma que:

Entretanto, e para apresentar a singela tese que elegi comunicar aqui nessa conversa, penso que não seria o momento mais oportuno e nem poderia ser um lugar mais acertado do que o processo de ensino e pesquisa em administração, o local para marxistas. (FERRAZ, 2020).

A profissão de administrador completa 58 anos de instituída no Brasil, e ainda se pergunta como se dá a formação, trajetória e mercado de trabalho para essa área do conhecimento? Em nove de setembro de 1965 foi sancionada a Lei Nº 4.769 que regulamenta a profissão de administrador no Brasil. No quinquagésimo oitavo ano do reconhecimento dessa profissão que muito contribui para o desenvolvimento das organizações e do país, os cursos de Administração possuem papel relevante nessa trajetória.

A história da administração é iniciada quando da recomendação do governador da Bahia na ocasião Antônio Carlos Magalhães e do Secretário de Educação Eraldo Tinoco pautados no Plano Integral de Educação e Cultura 1900 de 1968 que é uma espécie de plano de desenvolvimento. Em 1980, foi criada a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), autarquia estadual, criada pela Lei Delegada nº 12 de 03 de dezembro, que passou a congrega e integrar as unidades.

Em junho de 1983, a Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983 extinguiu a SESEB, criando a Universidade do Estado da Bahia, constituída, então, pelas unidades vinculadas à SESEB, juntando-se outras duas: as Faculdades de Educação da Universidade do Estado da Bahia, localizadas em Salvador e a Faculdade de Educação em Senhor do Bonfim.

O funcionamento da UNEB foi autorizado pelo Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de julho de 1986, caracterizando-se como instituição autárquica de ensino superior, em regime especial de ensino, pesquisa e extensão, organizada em sistema multicampi, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Bahia. O reconhecimento da universidade ocorreu por meio da Resolução nº 115/95, do Conselho Estadual de Educação (CEE), homologada pela Resolução nº 351/95, do Conselho Federal de Educação (CFE), e Portaria Ministerial nº 909 de 31 de julho de 1995.

Reconhecido pelo Dec. Est. nº 9.208 do DOE de 04.11.2004, o primeiro curso de administração da UNEB foi instalado no Departamento de Ciências Humanas DCH-I. Nesse sentido, Torres e Pimenta (2019), atestam que:

A experiência da UNEB, cuja criação ocorreu em 1983, consta que o curso de Administração foi criado primeiramente no Campus I, situado na capital Salvador, com expansão em seguida para outros campi, cuja oferta atual acontece em seis unidades universitárias, dos vinte e nove departamentos instalados nos vinte e quatro campi localizados em vinte e quatro cidades em diversas regiões da Bahia, conforme registrado anteriormente e detalhamento a seguir. A gestão desses cursos é desafiadora. (TORRES E PIMENTA, p. 36-37, 2019).

Os autores descrevem que a UNEB cria e autoriza o funcionamento do primeiro Curso de Graduação em Administração em 1997, vinculado ao DCH-I, sendo instalado dois anos depois, em 1999 o segundo curso com oferta no Departamento de Ciências Humanas do Campus V, em Santo Antônio de Jesus. O Curso de Administração do Departamento de Educação do Campus XI, situado no município de Serrinha, foi o terceiro a funcionar na universidade, a partir de 2003. Na sequência, em 2006, foi implantado o curso no Campus XII, na cidade de Guanambi e no mesmo ano, também iniciou suas atividades o curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Campus XVII, em Bom Jesus da Lapa (TORRES E PIMENTA, 2019, p. 37).

Por fim, em Eunápolis, no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – Campus XVIII foi criado regularmente como oferta própria mais recente a entrar em funcionamento na UNEB, autorizado em 2013. E Em 2016 foram criados em regime de cooperação técnica os cursos de Administração em Ipiaú e Irecê, ambos Departamentos de Ciências Humanas e Tecnologias, respectivamente nos campi XXI e XVI.

Ao buscar uma leitura crítica contemporânea, lastreada em pesquisas recentes, verifica-se inegavelmente, que a produção em massa nos moldes capitalistas permitiu que um grande número de pessoas pudesse ter acesso a bens materiais e ao desenvolvimento tecnológico (ALCADIPANI, 2016). Entretanto, não se pode com isto naturalizar a existência da administração e das organizações, sob o risco de se ter como neutra a divisão de tarefas, a hierarquia e unidade de comando e autoridade próprios da relação chefia-subordinado, e a buscar resultados como algo que é um dado da realidade. Todas essas afirmações são massivamente difundidas nos manuais das Teorias da Administração que permeiam os cursos de administração no Brasil.

Alcadipani *in* Santos (2016) destaca ainda neste contexto, que há um espaço público totalmente orientado para que teóricos da administração apenas reproduzam os conceitos funcionalistas ou gerenciais, a partir de revistas de negócios, os programas televisivos de reality show para executivos e toda a literatura gerencial, tanto da área pública, quanto da área privada. Porém não se tem nesses espaços, pensadores do mundo da gestão e das organizações debatendo a sociedade e o bem estar coletivo com problemas expressivos e de uma desigualdade social e econômica como um abismo entre a teoria e a realidade concreta.

Assim como é razoável afirmar que o conhecimento desenvolvido por Frederick Winslow Taylor se deu lastreado em seus experimentos do chão de fábrica a fim de saber quais os tempos e movimentos de um dia “adequado” de trabalho, é essencial, da mesma maneira que a relação epistêmica da teoria e a práxis na formação do administrador sejam também valorizados pela academia.

Deste modo, como a aptidão do amadurecimento da reflexão de uma sociedade, a administração também não se dá de maneira linear e contínua. Ao contrário, é um método complexo, alcançado em um campo de disputas de ideias e

ideologias que se faz amalgamado pela força dos agentes e das instituições. A administração como campo científico também está imersa nessa arena, designando e reproduzindo padrões que buscam responder às demandas de cada época. Portanto, é certo refletir que a Administração não é apenas uma prática, mas um campo científico que se propõe gerador de conhecimentos. Esses, por vezes, não são autônomos a uma sociedade capitalista, mas produtos desta.

Daí a importância de o ensino de administração também incorporar nas suas investigações os problemas relacionados com a macrogestão, de modo a contribuir com espaços de reflexão, de crítica e de contestação, além por certo, de tratar da gestão de espaços organizacionais. Diante de tudo isso, Piau; Braga (2014) evidenciam que os cursos de administração têm um perfil profissional e pouco político.

2.3 Para além dos estudos organizacionais: Uma nova Administração possível

A Administração, na condição de campo de conhecimento, é explanada por Santos (2016) como aquela que,

[...] manifesta-se como um saber que ainda almeja reconhecimento e legitimação científica. Por ser um campo em fase de consolidação, há um esforço, por parte da comunidade científica da administração, ou seja, pesquisadores, professores, estudantes e gestores, para conceder-lhe status de ciência.” (SANTOS, 2016)

Categoricamente, cabe ainda destacar que:

Os debates sobre formação em administração tendem a ignorar a dimensão ideológica e a considerar a administração como uma ciência, uma arte, ou até as duas ao mesmo tempo. (Aktouf: 2005, p.152)

Este autor que propõe uma pedagogia da mudança e transformação social orienta no seu pensamento, que a administração não é nem uma coisa nem outra, uma vez que a ciência “é feita para compreender e não para multiplicar, maximizar ou fazer dinheiro”, enquanto que a arte é a busca do belo, do estético, da emoção, e, portanto não é rentável à luz dos financistas.

Então o que seria a administração, nessa busca sem o seu objeto? Os autores contemporâneos que estudam a epistemologia da administração têm muito

a contribuir para responder a essa questão paradoxal, ainda que não conclusivamente. Primeiro apontando para o objeto de estudo da administração como ciência, ora sendo a gestão, ora sendo a organização.

Para haver a compreensão devida desta referência científica de objeto, recorreremos à obra de Burrell e Morgan (1979), na qual estes analisam atividades específicas de metáforas e imagens organizacionais que nomeiam o seu livro. Da imagem funcionalista da máquina à metáfora das prisões psíquicas para então chegarem a uma visão da realidade, onde o teórico pode se tornar mais consciente do papel que desempenha em relação à construção social do conhecimento científico (BURRELL; MORGAN, 1979).

Partindo de um paradigma multicêntrico, pode incluir várias escolas de pensamento científico, e coexistir dada a incompletude entre positivismo e subjetivismo, este estudo leva a uma interpretação de que não é necessariamente o currículo ou bibliografia descrito no projeto pedagógico do curso que confere a sua identidade, mas a aplicação deste, a partir da concepção de mundo dos seus formadores.

Segundo Burrell e Morgan (1979), a figura de um paradigma funcionalista pode justificar o pragmatismo da administração como campo de conhecimento e de aplicação, mas também pode coexistir em outra extremidade que propõe um paradigma um tanto mais subjetivo, interpretativista que pode ser relacionado à hermenêutica que se faz presente no ensino da administração e que, em certa medida não exclui o extremo oposto, mas se complementam.

A própria história do ensino de administração pelo mundo, descrita por Bertero 2006, revela um acúmulo epistemológico acerca da administração como ciência. Ora com a utilização do pensamento científico empírico-analítico, para lastrear o funcionalismo mecanicista dos primeiros cientistas, ora lançando mão do pensamento hermenêutico da ciência para amparar as vertentes estruturalistas, dos estudos organizacionais numa perspectiva interpretativista, mas de interesse prático, ora utilizando-se da análise crítica e da dialética para se estabelecer uma perspectiva emancipatória calcada na realidade temporal e interativa. Essa epistemologia busca desvelar uma o conhecimento das abordagens sociológicas (BURRELL E MORGAN: 1979) e em outro extremo para se estabelecer a compreensão dos métodos teóricos com a “intenção de colocar as matrizes como

parte de um todo integrado do conhecimento, uma vez que os interesses cognitivos não deveriam ser compreendidos como concorrentes, mas complementares, pois o funcionamento da vida social depende de todos eles” (PAES DE PAULA, 2016).

Nesse contexto que SANTOS (2016) faz-nos pensar que outra maneira de estudar as Teorias Administrativas é possível. Um aspecto interessantíssimo é trazer textos autorais e atualizados que já são bastante profícuos no campo. Assim, faz-se urgente dar espaço e valor para uma nova geração de pensadores e teóricos da administração e das organizações.

Ao propor matrizes de conhecimento para a área de administração a partir de conteúdos dos Estudos Ortodoxos, Estudos Organizacionais e Estudos Críticos (SANTOS, 2016; PAES DE PAULA, 2016), atentam para as várias perspectivas das teorias administrativas e organizacionais possíveis de coexistência numa lógica de complementação, ou na justificativa de Paes de Paula (2016, p. 26) pela incompletude cognitiva da proposição sociológica de Burrell e Morgan. Por conseguinte, o trilha científico a ser seguido é de que há pensamentos além das ortodoxias reinantes no campo do conhecimento e devem ser explorados tanto na pesquisa quanto no ensino da administração.

Genericamente, as matrizes teóricas apresentam linguagens específicas: nos estudos ortodoxos, há a predominância de linguagem técnica; nos organizacionais, prevalece à linguagem interpretativa e nos estudos críticos, sobressai a linguagem emancipatória. Talvez, por esse motivo, nota-se uma ausência de diálogo e concatenação entre esses saberes, suscitando, com isso, uma visão fragmentada do pensamento administrativo, já que, cada um deles, tomado separadamente, configura um ponto cego em relação aos outros dois e potencializa a incomunicabilidade entre si.

Os referenciais teóricos que partem do pensamento de Burrell e Morgan, no estudo elaborado pela professora Ana Paula Paes de Paula (2016) propõem um resgate aos paradigmas do pensamento positivista desde a filosofia Kunhiana, passando pela filosofia crítica e pela sociologia, como Habermas para se estabelecer uma matriz dos estudos organizacionais. Isto porque, para Jürgen Habermas (1968/1982), os interesses cognitivos compõem a unidade do conhecimento e não podem ser tomados separadamente, uma vez que quando

interpretamos os fenômenos sociais, é possível constatar que eles são interdependentes (PAES DE PAULA, 2005).

Ao invés da manutenção do quadrado que abriga os paradigmas do funcionalismo, interpretativíssimo, estruturalismo radical e humanismo radical em Burrell e Morgan, a proposição de Paes De Paula (2005) é de um círculo dividido em três partes iguais e em cada uma delas, uma matriz epistêmica.

Não se trata, no entanto, de escolher uma única matriz para guiar as pesquisas, mas de mudar a maneira de pensar sobre isso, pois a chave para o avanço das pesquisas, do ponto da mudança social, seria conciliar os interesses cognitivos.

Neste estudo em tela, as duas matrizes lidas, relidas e interpretadas para compreender a epistemologia da administração e a aplicação desses conhecimentos, tem o fito de correlacionar com a proposição em primeiro momento de valorizar o estudo dos clássicos diminuindo a importância demasiada ao cálculo e à metamatização da reflexão e a predominância do pensamento calculador nos conteúdos de ensino de administração em certas disciplinas como metodologia de pesquisa, marketing, produção e finanças e contabilidade, nas quais o cálculo é onipresente (AKTOUF: 2005, p. 153).

Na busca do equilíbrio epistêmico Aktouf (2005) afirma que se deve desmistificar a crença implícita que o mercado e o cálculo econômico são suficientes para acertar os problemas de todos, e propõe a reabilitação dos grandes pensadores clássicos como Adam Smith e Karl Marx, na formação do administrador, mais até do que na formação do economista, mas não a leitura de excertos, e sim o estudo dos textos originais. Para ele, nesses pensadores clássicos:

As preocupações econômicas não estavam dissociadas das questões de ética ou das do bem-estar coletivo. O Estudo de autores clássicos é, por outro lado, muito esclarecedor quanto a compreender os problemas cotidianos. (AKTOUF: 2005, P.153)

Os cursos de Administração da UNEB, devem acompanhar este debate nacional também com perspicácia, inteligência e inovação, para fazer os nossos estudantes pensarem que outra maneira de estudar as Teorias Administrativas é possível. A práxis docente dos cursos de Administração da UNEB, devem assim, leva o acadêmico a pensar a administração como uma prática social, a partir da

gestão pedagógica com o diálogo para se chegar a um diagnóstico e apontar caminhos para a formação continuada e permanente do fazer docente, unindo o ensino à iniciação científica afinada com as comunidades científicas do país, e com extensão que priorize a inclusão social, as políticas públicas e a gestão societal. (TORRES e PIMENTA, 2019)

À vista disto a gestão acadêmica, professores e estruturadores dos cursos de graduação, ensaiam práticas pedagógicas inovadoras para prender a atenção discente, posto que o conteúdo tornou-se lugar comum. Estas práticas visam transferir as teorias da administração e como repassá-las no processo formativo dos nossos estudantes, futuros profissionais que deverão enfrentar desafios para além do gerencialismo na contemporaneidade.

Estamos de fato dialogando com realidade social e as pautas das relações estado-sociedade, ou apenas tratamos o conteúdo sob a ótica do mercado e dos resultados maximizados? Perguntar como estamos problematizando nossas aulas, os estudos de casos que trabalhamos e o envolvimento acadêmico com a realidade local, é como se fechar os olhos para o mundo “além muros” das instituições de ensino superior. Quanto a precarização das relações de trabalho a “*la uberização*” dos negócios como forma dissimulada de não responsabilizar a universidade, impacta o ingresso de administradores no mundo do trabalho e nas relações sociais de projeto de nação⁴.

2.4 Gestão Universitária

A educação do Ensino Superior enquanto tema de estudo, comporta várias leituras nos seus aspectos acadêmicos e administrativos, a depender do objetivo que se quer explorar, como em qualquer estudo, seja na área de gestão, com foco no planejamento, controle e avaliação, ou na área pedagógica, social e econômica.

Este estudo tem como foco a área de gestão do Ensino Superior na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), abordando tão somente os aspectos

⁴ O projeto de nação é a relação de envolvimento com as questões sócio-político culturais econômicas e tecnológicas às quais se propõe o desenvolvimento integral: social, político, econômico e cultural e mesmo tecnológico, à luz da praxiologia da Administração Política, campo da administração contemporânea, aludida Ribeiro, Gurgel e outros em Vídeo conferencia 55 Anos da Profissão de Administração no Brasil: formação, trajetória e mercado de trabalho Disponível em , <https://www.youtube.com/watch?v=INKsw-Qcxcs>>. Acesso em 17 Set 2020

acadêmicos pedagógicos que permeiam a coordenação do curso de administração do Departamento de Ciências Humanas e tecnologias da UNEB *Campus XXI* Ipiaú, mantendo esse contexto. O tema da educação universitária pode ser analisado sob diversas perspectivas, dependendo do objetivo a ser explorado. Tais abordagens podem estar relacionadas à gestão, envolvendo planejamento, controle e avaliação, ou direcionadas para aspectos pedagógicos, sociais e econômicos, como é o caso da atuação pedagógica no processo formativo do administrador.

Destarte, a ênfase recai sobre a gestão do Ensino Superior na universidade pública, mais especificamente na UNEB, considerando os desafios e peculiaridades dessa instituição. Os aspectos acadêmicos englobam a organização curricular, o desenvolvimento de políticas educacionais, a seleção e formação de docentes, bem como a implementação de estratégias de ensino-aprendizagem. Já os aspectos administrativos referem-se à gestão dos recursos institucionais, incluindo o orçamento, infraestrutura e pessoal.

É importante destacar que a gestão do Ensino Superior não se restringe apenas à esfera administrativa, mas também se relaciona com a missão educacional da instituição e suas relações com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Nesse contexto, a gestão eficaz deve buscar uma articulação entre as dimensões pedagógicas, sociais e econômicas, promovendo a qualidade do ensino, a inclusão e a produção de conhecimento relevante para o desenvolvimento regional e nacional.

Destacamos aqui o estudo da gestão do Ensino Superior na UNEB, analisando os aspectos acadêmicos, com o intuito de compreender os desafios e peculiaridades dessa instituição e contribuir para a melhoria do ensino superior no contexto universitário público da Bahia. Adiante, trataremos das principais ideias relacionadas à gestão pedagógica do ensino superior, destacando a importância da colegialidade e da construção coletiva orientada por princípios democráticos na tomada de decisões. Essa abordagem é sustentada por muitos estudiosos da área da educação pela atuação efetiva do NDE como assessoria pedagógica da gestão universitária, notadamente nos Colegiados de Cursos de Graduação.

Este capítulo foi construído como o arcabouço teórico fundamental ao delineamento da construção lógico-racional que ampara as próximas seções em que se abordam os elementos basilares dos cursos de graduação porquanto a

gestão pedagógica do ensino superior como uma área de estudo e prática que visa gerenciar e promover a qualidade do processo de ensino e aprendizagem nas instituições de ensino superior. Ela por meio do NDE, abrange aspectos como o desenvolvimento e implementação de currículos, a seleção e formação de professores, a definição de políticas educacionais e a avaliação institucional.

Para Hardy e Fachin (1996) De forma mais presente nas instituições públicas, a colegialidade é destacada como um elemento fundamental da gestão pedagógica. Ela implica na participação ativa e democrática de todos os membros da comunidade acadêmica, incluindo docentes, discentes e técnicos administrativos. A colegialidade busca promover a construção coletiva de decisões, levando em consideração diferentes perspectivas e interesses presentes na instituição.

A construção coletiva orientada por princípios democráticos na tomada de decisões significa que as decisões não são impostas de cima para baixo, mas sim discutidas, negociadas e decididas de forma participativa. Os princípios democráticos, como a igualdade de participação, o respeito às opiniões divergentes e a busca pelo consenso, são fundamentais nesse processo.

A acomodação de interesses próprios da comunidade acadêmica é importante para garantir a representatividade e a diversidade de perspectivas na tomada de decisões. É preciso considerar os diferentes grupos e indivíduos presentes na instituição, levando em conta suas necessidades e aspirações.

Por fim, a regulamentação normativa desempenha um papel essencial na gestão pedagógica do ensino superior. Ela fornece diretrizes e parâmetros que orientam as práticas e decisões institucionais, abrangendo desde a estrutura federal até os ditames regimentais da própria instituição e dos seus coletivos de cursos.

Essas normas estabelecem limites e direcionamentos, garantindo a integridade e a qualidade do processo educacional.

2.4.1 Reflexões sobre a Gestão Acadêmica em Instituições Universitárias - Contribuições de Torres e Pimenta

A instituição universitária, por sua natureza, destaca-se como a organização mais desenvolvida e complexa dedicada ao cultivo do conhecimento. Seu papel inquestionável como agente de transformação na sociedade, nos âmbitos

educacionais, sociais, políticos e econômicos, fundamenta-se nos pilares da pesquisa, do ensino e da extensão.

Nesse contexto, os autores TORRES e PIMENTA (2023) buscam proporcionar uma reflexão abrangente sobre a gestão acadêmica, com foco na administração de cursos de graduação.

A gestão acadêmica, ao aproximar-se das teorias administrativas, revela avanços significativos na organização das tarefas administrativas e no estabelecimento de métodos gerenciais eficientes. Contudo, a complexidade das instituições de ensino superior, com objetivos distintos das organizações industriais, destaca a necessidade de um modelo de gestão alinhado aos anseios e necessidades da sociedade.

A elaboração de premissas norteadoras para a construção dos objetivos estratégicos torna-se crucial. Essas premissas, permeadas pelo contexto político, econômico, social e cultural, moldam o modelo de educação adotado pela instituição. A universidade, como agente de transformação, interage com diversos segmentos da sociedade, exigindo uma gestão acadêmica multifacetada.

As possibilidades de melhoria contínua nos processos de aprendizagem são vastas, abrangendo estudos epistemológicos, gestão acadêmica em diversas dimensões, relações com a comunidade, parcerias em pesquisa e formação docente. Os gestores, em colaboração com o Núcleo Docente Estruturante (NDE), devem apoiar sessões reflexivas contínuas, integrando ensino, pesquisa e extensão, alinhados às demandas da sociedade.

A gestão acadêmica de cursos de graduação enfrenta desafios cada vez mais complexos, exigindo alinhamento com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico do Curso (PPC). A coordenação de curso, ou direção, desempenha papel fundamental na gestão estratégica, assegurando a qualidade intrínseca do curso.

A interação constante com empresas, associações e organizações, aliada à responsabilidade pelo relacionamento do curso com a sociedade, destaca a importância do coordenador de curso. Suas funções abrangem aspectos acadêmicos, políticos, gerenciais e institucionais, exigindo habilidades de adaptação às mudanças legislativas e aplicação de diretrizes curriculares.

A gestão acadêmica, ao buscar eficiência administrativa, não deve negligenciar as dimensões pedagógicas e políticas. O gestor educacional deve transcender a abordagem burocrática, reconhecendo a importância da práxis pedagógica na relação com a comunidade. O equilíbrio entre a visão acadêmica e a técnica administrativa é essencial para o desenvolvimento institucional.

Diante das constantes mudanças legislativas, aumento da concorrência e recursos limitados, as universidades brasileiras enfrentam o desafio de associar qualidade acadêmica à eficiência organizacional. A gestão acadêmica, inserida em um contexto interdisciplinar, deve considerar cenários dinâmicos, buscando alternativas eficientes e financiamento adequado para oferecer serviços de maior valor à sociedade.

A estrutura organizacional da universidade, suas dimensões coletivas e políticas, contribuem para a complexidade da gestão acadêmica. A cultura compartilhada e a política informal, embora muitas vezes clandestina, desempenham papéis significativos na promoção do poder informal. A compreensão de que política e administração são inseparáveis destaca a necessidade de uma abordagem sistêmica e integrada na gestão acadêmica.

O curso de graduação, ao buscar seus objetivos e cumprir o projeto pedagógico, enfrenta desafios acadêmicos e administrativos. A coordenação, responsável por diversas funções, enfrenta pressões para garantir o sucesso acadêmico e político do curso. A preparação para exames nacionais, elaboração de projetos de reconhecimento, enfrentamento da evasão escolar e a gestão de desafios inerentes destacam-se como responsabilidades cruciais.

Repensar o papel dos gestores educacionais é imperativo, reconhecendo que a ação político-administrativa da escola é, essencialmente, uma prática pedagógica. A visão racionalista e legalista, muitas vezes afastada das realidades locais, compromete a eficácia da gestão acadêmica. A promoção de uma gestão que integre eficiência administrativa, responsabilidade pedagógica e sensibilidade política é essencial para o sucesso educacional e organizacional das instituições universitárias.

Diante dos desafios contemporâneos, a gestão acadêmica requer uma abordagem estratégica e integrada. O equilíbrio entre eficiência administrativa, qualidade acadêmica e sensibilidade política é a chave para o desenvolvimento

sustentável das instituições universitárias e a consecução de sua missão transformadora na sociedade.

Nesse sentido, é importante considerar que a gestão de um colegiado de curso não se dá ao acaso. Ela deve ser orientada a alcançar objetivos que segundo Tofik (2013) estão contidos no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), em estreita parceria com o corpo docente do colegiado, a fim de subsidiar e apoiar o seu desempenho, visando o alinhamento das estratégias e políticas organizacionais da área acadêmico-administrativa da instituição de ensino, com a comunidade interna e a sociedade em geral.

Desta maneira, a Coordenação de Curso ou a Direção de Curso, como é denominada em algumas instituições, assume a responsabilidade pela gestão e pela qualidade intrínseca do curso, no mais amplo sentido.

A responsabilidade atribuída aos coordenadores de colegiado de cursos de graduação abrange de início os aspectos pedagógicos, contudo por se tratar de gestão, são também incorporados os aspectos administrativos e políticos. Ressalte-se que o desempenho do coordenador é avaliado por diversas óticas, a saber: do ponto de vista dos discentes, dos pares, direção da unidade universitária, reitoria, comunidade externa, bem como no próprio processo de reconhecimento de curso ou renovação de reconhecimento de curso.

De forma concisa, a gestão pedagógica do ensino superior baseada na colegialidade, construção coletiva e princípios democráticos na tomada de decisões buscam promover a participação ativa da comunidade acadêmica, a acomodação de interesses diversos e a adesão a regulamentações normativas. Essa abordagem visa garantir a qualidade, a inclusão e a efetividade dos processos acadêmicos pedagógicos.

2.4.2 O Papel do Núcleo Docente Estruturante no contexto da Gestão Acadêmica Pedagógica.

Por seu turno, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) como estratégia reflexiva na formação docente que tem por objetivo principal promover a reflexão sobre a organização e o planejamento curricular de um curso de graduação, e

principalmente quanto ao conteúdo abordado no curso. O NDE, composto por um grupo de professores que atuam de forma integrada na gestão do curso, participa da elaboração e da atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e da definição das estratégias de ensino desde a sua concepção até a avaliação e ajustamento ao contexto político, econômico, social, tecnológico e cultural, com aderência principalmente na realidade local e regional em que se insere.

A gestão pedagógica, no âmbito do ensino superior, está alicerçada na colegialidade e tem por pressuposto a construção coletiva, orientada por princípios democráticos, desenvolvida no contexto do Núcleo Docente Estruturante (NDE) que se caracteriza enquanto órgão consultivo responsável pela concepção do Projeto Pedagógico dos cursos de Graduação. A gênese do Núcleo Docente Estruturante (NDE) se dá no contexto institucionalizado do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior- SINAES, e normatizado no âmbito da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), pela Portaria MEC nº 147 de 2 de fevereiro de 2007, Parecer CONAES nº 4/2010 e a Resolução CONAES nº1/2010.

Ao refletir que o NDE tem o papel de pensar curso da administração, a sua atuação continuada, pode gerar oportunidade de se produzir o conhecimento das práticas administrativas e, tendo como base o referencial curricular do Curso de Administração, temos então, que esse não é meramente informação de conteúdos, "saber pelo saber", pois é um saber em si que possibilita ao estudante compreender-se na busca pela emancipação de si mesmo, das organizações por meio da gestão e da sociedade.

Com efeito, o curso da administração não deve ser visto como uma mera transmissão de conteúdos teóricos e práticos, mas sim como um processo que tem como objetivo formar profissionais críticos e reflexivos, capazes de compreender as práticas administrativas e atuar de forma ética e responsável na gestão das organizações.

Conforme já disposto, o referencial curricular do Curso de Administração, assim como de outros cursos de graduação, busca garantir que o ensino seja orientado para a formação de competências e habilidades, e não apenas para a transmissão de informações. Isso significa que os conteúdos são apresentados de forma contextualizada, com o objetivo de estimular a reflexão crítica dos estudantes sobre a realidade em que estão inseridos.

Além do que, a formação em administração deve ser vista como um processo de emancipação dos estudantes, que se tornam capazes de compreender e analisar as práticas administrativas e de gestão das organizações, bem como de atuar de forma transformadora na sociedade. Isso implica em desenvolver uma formação que valorize a responsabilidade social e a ética, além de estimular a criatividade e a inovação.

O NDE, ao compreender a importância do processo formativo como aquele que vai além da simples transmissão de informações, pode contribuir para que o curso e os estudantes tenham a oportunidade de se tornar profissionais mais preparados para atuar na gestão das organizações e na transformação da sociedade, com uma visão crítica e reflexiva sobre as práticas administrativas.

Cabe mais uma vez evidenciar que esta pesquisa é ambientada no contexto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pelo seu caráter *multicampi*, a UNEB, criada há 40 anos tem um papel relevante ao multiplicar o conhecimento, o saber, a formação de egressos qualificados com contornos ético e profissional, tornando-os aptos a atender às demandas sociais por meio das estruturas de Estado-Mercado-Sociedade.

A UNEB tem contribuído para a formação de uma consciência social e de cidadania pela peculiaridade de que é dotada. Pelo seu porte e abrangência territorial, com grande capilaridade no Estado, tem em seu entorno inúmeros municípios, nos mais longínquos lugares, gerando desenvolvimento para essas localidades.

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB, ainda de tenra idade institucional, posto que a universidade brasileira ainda não meio século de existência, conta de uma estrutura consolidada com uma infraestrutura locacional ampla, em virtude do modelo *multicampi* adotado, abrigando 29 departamentos, em 24 *campi*, distribuídos em 18 Territórios de Identidade no território baiano (UNEB, 2017).

Do ponto de vista administrativo, organizacional e gerencial, a reorganização das universidades estaduais baianas, datada de 1997, quando se estruturou a UNEB em departamentos, a fim de identificar as suas unidades universitárias. É nessa unidade administrativa setorial que os processos de gestão acadêmica e

administrativa ocorrem, das quais a criação de cursos a alocação docentes e demais recursos da gestão setorial destes departamentos (MATOS, 2018).

A estrutura acadêmico-administrativa da UNEB tem como base, portanto, os departamentos e, é composta pela reitoria e órgãos setoriais, que respondem pelas atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão, também denominada internamente pela cultura organizacional como gestão central ou administração central. As atividades universitárias são desenvolvidas tendo em vista a integração do ensino, pesquisa, extensão, com vistas à qualidade da educação, melhor utilização dos recursos públicos e maior efetividade social (UNEB, 2012).

A gestão acadêmica de um curso de graduação, no caso deste estudo o bacharelado em Administração, no olhar de Torres e Pimenta (2017) é muito mais complexa, com desafios mais amplos e maiores riscos.

Os aspectos didático-pedagógicos de ensino de graduação, tecnológicos, pós-graduação, na modalidade presencial e à distância, incluem a lista de oferta de disciplinas ou componentes curriculares, contendo código e nome da disciplina, ementa, cursos, pré-requisitos, carga horária, turmas, horário, vagas por turma, professores por turma, elementos que caracterizam as atividades acadêmicas e titulação acadêmica do pessoal docente.

No entanto, observa-se hipoteticamente, uma lacuna no fazer pedagógico quanto à formação docente, o acompanhamento direto das ações pedagógicas da gestão que mais se ocupa das questões administrativas burocráticas institucionais, do que propriamente da condução linha pedagógica e do acompanhamento do PPC como instrumento norteador do curso desde a sua concepção passando pela disseminação dos princípios e diretrizes, até a avaliação dos resultados junto aos egressos do curso na sua atuação como profissional.

As qualidades dos cursos de graduação podem ser definidas pelas suas características de concepção à luz do regimento contido no Regimento Geral da UNEB, conforme consta nos artigos seguintes e seus parágrafos, para os cursos de graduação:

Art. 125. Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação obedecerão às Diretrizes Curriculares Nacionais para cada Curso de Graduação.

Art. 126. Os cursos de graduação terão a finalidade de habilitar à obtenção de graus acadêmicos de nível superior, atendendo as exigências da programação específica da Universidade, considerando-se as necessidades regionais e as exigências do mercado de trabalho, estando abertos, em qualquer caso, à matrícula de candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e classificados em processo seletivo.

Art. 128. A duração dos cursos de graduação será expressa em conformidade com o que disciplinam as diretrizes nacionais, sendo indicados os limites mínimo e máximo de sua integralização, na forma fixada pelo CONSEPE, e obedecidas as normas estabelecidas pelos Conselhos Nacional e Estadual de Educação.

Art. 129. O projeto pedagógico definirá a concepção, organização e funcionamento dos cursos de graduação da Universidade. (BAHIA, 2011).

Como suporte teórico, que sustenta as análises efetuadas acerca da realidade em estudo, abordamos a ideia de universidade, concepções e modelos ao longo do tempo, incluindo uma breve discussão contemporânea sobre a dicotomia entre organização e instituição social na universidade pública; de outro lado, a ênfase recaiu sobre a compreensão dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de graduação, bem como de instrumentos de gestão da universidade como o Plano Político Institucional e o Projeto Pedagógico de Curso para amparar as discussões.

Assim, o estudo em tela busca aplicar uma empiria que se instrumentaliza com sessões reflexivas, envolvendo professores dos cursos de graduação, bacharelado em administração da UNEB, com vista a subsidiar a proposição de uma linha de intervenção-reflexão-ação que oriente o funcionamento do Núcleo Docente Estruturante para o curso de Administração do DCHT XXI que dialogue com a contemporaneidade desde a legislação vigente (DNC's) passando pelas comunidades de pesquisa e associações nacionais de graduação e pós-graduação da área e conselhos de classe, na sua formulação, seja na dimensão epistemológica, seja na aproximação em rede para efetivação da práxis acadêmica e profissional.

Por seu turno, o NDE tem, sobretudo, um papel importante na formação docente, pois permite que os professores possam refletir sobre a sua prática pedagógica a partir da perspectiva da organização e da gestão do curso como um todo. Ao participar das discussões sobre o PPC e a estruturação curricular, os

professores podem identificar as lacunas e os desafios do curso, bem como as possibilidades de inovação e melhoria da qualidade do ensino.

Além disso, o NDE pode contribuir para a formação de uma cultura de avaliação e reflexão contínua sobre a prática pedagógica. Ao se envolver no planejamento curricular, os professores podem discutir e definir critérios claros para a avaliação do desempenho dos alunos, bem como estratégias pedagógicas mais adequadas aos objetivos de aprendizagem do curso.

O NDE também pode ser uma oportunidade para a construção coletiva do conhecimento, pois permite a participação de diferentes professores e áreas do conhecimento na elaboração do PPC e na definição das estratégias de ensino e avaliação. Dessa forma, o NDE pode contribuir para a integração e a interdisciplinaridade do curso, bem como para a promoção de uma formação mais ampla e crítica dos alunos.

Em síntese, telegraficamente, o NDE é uma estratégia reflexiva na formação docente que permite aos professores assessorar participativamente sobre a organização e a gestão curricular do curso, contribuindo para a identificação de lacunas e desafios, a definição de estratégias pedagógicas mais adequadas e a promoção da formação crítica e integrada na formação discente e, por conseguinte, na formação profissional. Ao reflexionar que o ensino da administração cria oportunidade de se produzir o conhecimento das práticas administrativas e, tendo como base o referencial curricular do Curso de Administração, temos então, que esse não é meramente informação de conteúdos, "saber pelo saber", pois é um saber em si que possibilita ao estudante compreender-se na busca pela emancipação de si mesmo, das organizações por meio da gestão e da sociedade.

Deste modo, o NDE pode contribuir para se pensar que o ensino da administração não deve ser visto como uma mera transmissão de conteúdos teóricos e práticos, mas sim como um processo que tem como objetivo formar profissionais críticos e reflexivos, capazes de compreender as práticas administrativas e atuar de forma ética e responsável na gestão das organizações.

Consoante ao já estabelecido até aqui, o referencial curricular do Curso de Administração, assim como de outros cursos de graduação, busca garantir que o ensino seja orientado para a formação de competências e habilidades, e não apenas para a transmissão de informações. Isso significa que os conteúdos são

apresentados de forma contextualizada, com o objetivo de estimular a reflexão crítica dos estudantes sobre a realidade em que estão inseridos.

Além disso, a formação em administração deve ser vista como um processo de emancipação dos estudantes, que se tornam capazes de compreender e analisar as práticas administrativas e de gestão das organizações, bem como de atuar de forma transformadora na sociedade. Isso implica em desenvolver uma formação que valorize a responsabilidade social e a ética, além de estimular a criatividade e a inovação.

Assim, ao compreender a importância do ensino da administração como um processo que vai além da simples transmissão de informações, o NDE proporcionará a oportunidade de se formar profissionais mais preparados para atuar na gestão das organizações e na transformação da sociedade, com uma visão crítica e reflexiva sobre as práticas administrativas.

Portanto, voltaria a afirmar que a gestão universitária é um tema de grande importância na atualidade, dada a sua relação direta com a qualidade do ensino superior no país. Afinal, o bom funcionamento das universidades depende de uma gestão eficiente e eficaz, que seja capaz de garantir a adequada alocação de recursos e a promoção de um ambiente acadêmico saudável e estimulante. À vista disto, a gestão universitária envolve não só aspectos administrativos e financeiros, mas também a gestão de pessoas e a promoção de políticas inclusivas e de desenvolvimento institucional.

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) é uma estratégia reflexiva na formação docente que tem como objetivo principal promover a reflexão sobre a organização e o planejamento curricular de um curso de graduação. O NDE é composto por um grupo de professores que atuam de forma integrada na gestão do curso, participando da elaboração e da atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e da definição das estratégias de ensino e avaliação.

O NDE tem um papel importante na formação docente, pois permite que os professores possam refletir sobre a sua prática pedagógica a partir da perspectiva da organização e da gestão do curso como um todo. Ao participar das discussões sobre o PPC e a estruturação curricular, os professores podem identificar as lacunas e os desafios do curso, bem como as possibilidades de inovação e melhoria da qualidade do ensino.

Além disso, o NDE pode contribuir para a formação de uma cultura de avaliação e reflexão contínua sobre a prática pedagógica. Ao se envolver no planejamento curricular, os professores podem discutir e definir critérios claros para a avaliação do desempenho dos alunos, bem como estratégias pedagógicas mais adequadas aos objetivos de aprendizagem do curso.

No âmbito do curso de Administração, é importante reconhecer às limitações do sistema predominante de administração que muitas vezes mina a motivação intrínseca, o autorrespeito, a dignidade, a curiosidade e o prazer em aprender das pessoas. Essas limitações são consequência natural do nosso sistema de educação, que valoriza o gerenciamento por medição, uma cultura baseada na submissão, o gerenciamento de resultados, respostas certas versus erradas, uniformidade, previsibilidade e controle, excesso de competitividade, desconfiança e perda da visão do todo.

No entanto, podemos buscar mudanças significativas para alavancar a capacidade de aprendizado em grupo e construir um sistema alternativo de administração baseado em princípios diferentes. Peter Senge apresenta três caminhos para essa transformação:

Aspirações: É fundamental desenvolver o domínio de si mesmo e criar uma visão compartilhada com o grupo. Isso significa incentivar os estudantes e profissionais da Administração a cultivarem uma mentalidade de aprendizado contínuo, autodesenvolvimento e busca por propósitos significativos. A motivação intrínseca e a paixão pelo aprendizado são essenciais para construir organizações que aprendem.

Conversas Reflexivas: Para romper com o sistema predominante, é necessário promover a reflexão crítica e a construção de modelos mentais compartilhados. Diálogos abertos e respeitosos devem ser incentivados, permitindo que diferentes perspectivas sejam consideradas e que o aprendizado ocorra por meio do confronto construtivo de ideias. Dessa forma, podemos superar respostas certas pré-estabelecidas e estimular a criatividade e a inovação.

Entender as Complexidades: O pensamento sistêmico é uma habilidade crucial para compreender as complexidades das organizações e suas interações com o ambiente. Devemos incentivar o estudo e a aplicação dessa abordagem, que permite enxergar as conexões entre os diversos elementos de um sistema e

compreender as consequências das ações em longo prazo. O pensamento sistêmico nos ajuda a abandonar a visão simplista e a adotar uma perspectiva holística e integrada.

Ao adotar essas abordagens, podemos construir um sistema de administração alternativo, baseado no amor em vez do medo, na curiosidade em vez da insistência nas respostas certas e no aprendizado em vez do controle. Essa transformação requer uma mudança profunda em nós mesmos, em como trabalhamos, pensamos e interagimos, e não apenas nas estruturas das organizações.

O NDE também pode ser uma oportunidade para a construção coletiva do conhecimento, pois permite a participação de diferentes professores e áreas do conhecimento na elaboração do PPC e na definição das estratégias de ensino e avaliação. Dessa forma, o NDE pode contribuir para a integração e a interdisciplinaridade do curso, bem como para a promoção de uma formação mais ampla e crítica dos alunos.

A obra de Peter Senge convida a construir organizações que aprendem, onde a colaboração, a busca pelo conhecimento e a visão compartilhada são fundamentais. Não existe um destino final, mas sim uma jornada de aprendizado ao longo da vida. O curso de Administração, por meio de seu Núcleo Docente Estruturante, pode desempenhar um papel fundamental ao propor ações que promovam a reflexão, a construção de modelos mentais, o pensamento sistêmico e a busca por aspirações comuns, fomentando assim uma educação mais alinhada com os princípios de uma *Learning Organization*.

Destarte, o NDE é uma estratégia reflexiva na formação docente que permite aos professores refletir sobre a organização e a gestão curricular do curso, contribuindo para a identificação de lacunas e desafios, a definição de estratégias pedagógicas mais adequadas e a promoção da formação crítica e integrada dos alunos.

Por analogia, pode-se considerar que o Núcleo Docente Estruturante (NDE) do curso de Administração faz parte dessa comunidade de aprendizagem reflexiva. O NDE é um órgão colegiado presente nos cursos de graduação, responsável por articular e integrar as diferentes disciplinas e componentes curriculares do curso, bem como por definir diretrizes, objetivos e estratégias de ensino.

No contexto da comunidade de aprendizagem reflexiva, o NDE pode ter um papel fundamental na promoção da interdisciplinaridade e da reflexão crítica sobre as práticas de ensino e aprendizagem. Os membros do NDE, que geralmente são professores do curso, teriam a responsabilidade de analisar e discutir os currículos, as metodologias de ensino, as avaliações e demais aspectos relacionados à formação dos estudantes.

Ao participar dessa comunidade de aprendizagem, os membros do NDE teriam a oportunidade de trocar experiências, compartilhar conhecimentos, debater teorias e práticas, e buscar soluções inovadoras para os desafios enfrentados no contexto do ensino da Administração. Eles também seriam estimulados a refletir sobre a formação dos estudantes, considerando aspectos como a contextualização, a interdisciplinaridade, a flexibilidade curricular e a integração entre teoria e prática.

Através desse diálogo e reflexão conjunta, o NDE poderia contribuir para o aprimoramento contínuo do curso de Administração, alinhando-o com as demandas e transformações da área, bem como promovendo uma formação mais abrangente e contextualizada para os estudantes.

Portanto, considerando a natureza reflexiva e colaborativa da comunidade de aprendizagem, é possível fazer uma analogia entre o Núcleo Docente Estruturante do curso de Administração e essa comunidade, ambos compartilhando o objetivo de promover a reflexão, a integração e a melhoria da formação acadêmica.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Estudo

Trata-se de um estudo do tipo descritivo e exploratório, de natureza qualitativa. Com a abordagem da pesquisa aplicada, que reforça a proposta do programa de mestrado profissional que é a análise de um problema enfrentado na área de atuação profissional. Pela natureza da proposta do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC, mestrado profissional, e pelo objetivo da pesquisa fica definido o estudo como pesquisa participante.

A escolha da metodologia representa um momento importante no processo da pesquisa. Essa por sua vez norteará os caminhos a serem percorridos pelo pesquisador (GIL, 2009).

A pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, abrange o universo dos significados, crenças, percepções, sentimentos, valores e atitudes, além de permitir compreender com maior abrangência e significação a realidade, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações (MINAYO, 2007).

A abordagem descritiva se aplica, pois esta reside na possibilidade de conhecer de forma ampliada os traços característicos de uma população estudada (TRIVIÑOS, 1987). É também exploratória, posto que tenha como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas e busca de possíveis soluções.

Quanto à sua natureza, o estudo em tela prioriza a investigação dialógica no processo de formação docente, conjugando exploração descritiva, posto que consista da interpretação e descrição da realidade, mas também exploratória e participante.

Os procedimentos de campo desta pesquisa serão baseados em sessões reflexivas com os docentes do Colegiado de administração do Campus XXI, que constituem o objeto empírico.

3.2 A Pesquisa

Como o objeto em análise reside no processo de gestão acadêmico pedagógica nos cursos de bacharelado em Administração da UNEB, quanto à ministração das disciplinas propedêuticas do curso, notadamente, as Teorias da Administração, levar-se-á em consideração os eixos formativos básicos do currículo unificado da UNEB, e as novas Diretrizes Nacionais Curriculares 2020.

O percurso metodológico ora escolhido tem o fito de investigar e prover o fazer docente dos cursos de Bacharelado em Administração da UNEB, como possibilidade para potencializar o ensino, a pesquisa e a extensão, mais especificamente, pautando os debates epistemológicos da contemporaneidade, considerando, esse conteúdo como aporte para desenvolver o pensar dos alunos do

eixo de formação básica e formação profissionalizante no que tange ao pensamento contemporâneo da Administração.

Assim, não caberia fazer uma análise quantitativa, mas uma observação social, direta e participante. Nesse sentido, cabe destacar que, segundo Carneiro e Fialho (1997), o papel precípua da universidade e por analogia do Colegiado do Curso de Graduação, está associado com a produção do conhecimento, mas também a formação de profissionais, a preservação de valores humanos e a própria cultura nacional além de contribuir com a promoção e desenvolvimento da pesquisa científica no país e, portanto deve se pautar par e passo com as comunidades científicas como a ANGRAD e a ANPAD, como também em consonância com o Conselho Estadual de Educação e demais institutos reguladores das graduações.

Cabe reforçar que a pesquisa participante no Brasil está indiretamente ligada a processos de ação política e pedagógica, em busca da libertação (BRANDÃO,1984), que pode ser relacionada como proposta por uma pedagogia da mudança (Aktouf, 2005).

A guisa de caracterização em definitivo, segundo Thiollent (2011) a pesquisa participante tem crescido nos meios sociais, ainda que seja cedo para avaliar seus resultados. Mesmo que alguns defensores da pesquisa tradicional citem este método, como perigoso, devido ao rebaixamento das exigências acadêmicas, e na verdade tais riscos são prováveis, as pesquisas tradicionais não estão isentas de tais problemáticas. Assim depreende-se, em estabelecer alguns pontos que característicos da pesquisa participante:

- Cada um dos envolvidos é pesquisador e pesquisado ao mesmo tempo. Neste sentido, o pesquisador assume o seu lugar de gestor acadêmico, mas também de docente responsável pelos componentes formativos do curso de administração;
- Aspira-se a uma comunicação mais horizontal possível entre os participantes, no nosso caso professores, técnicos e estudantes, que ao serem tratados de igual para igual no processo coletivo de construção, formulação, avaliação e formação em busca de diálogos e percepções, contribuam para a proposição de novos cenários possíveis;
- Ações planejadas nem sempre se encontram em propostas de pesquisa participante. Como a ação é formativa, mas também investigativa, a fala e a

leitura de discursos serão os instrumentos usuais, que favoreceram o diálogo para uma construção coletiva;

- O pesquisador não tem uma ação destinada a resolver um problema, mas, ao contrário, contribuirá para apontar caminhos, reflexões e percepções do grupo, isto é, o pesquisador age como elemento catalisador e facilitador na busca de soluções conjuntas coletivas e de forma participativa, ou participante;
- Utiliza o diálogo como meio de comunicação mais importante no processo conjunto de estudo e coleta de informação. Por quanto, o processo dar-se-á na perspectiva do estudo e análise de contexto, para que se apontem os melhores caminhos para a atuação do profissional de administração, egresso da UNEB, em seus diversos e possíveis aspectos sócio transformadores;
- As metas e o desenvolvimento do projeto não são previamente determinados, mas que se elaborem com a intervenção de todos os participantes, com consultas e participações dos envolvidos.

Em face disto, o objeto desta pesquisa passa pela compreensão da pesquisa participante. A pesquisa desenvolvida no âmbito do Colegiado do Curso de Administração Bacharelado propõe sessões reflexivas dialogadas com a comunidade acadêmica e a realidade sociopolítica econômica, tecnológica e cultural.

Em outras palavras, a inquietação do pesquisador levou em consideração a sua '*autopoiese*' para o estudo em tela, posto que muito se discute sobre a influência do estrangeirismo que embasa a literatura dos componentes curriculares dos cursos de administração, mas pouco se tem de contraponto a este modelo até chegar em sala de aula. Isso o levou a assentar sua ação na condição de professor reflexivo no dizer de Pimenta e Ghedin (2012), que traz na sua gênese conceitual e crítica como eixo articulador a leitura crítica de uma problemática pensada paradoxalmente por diversos setores educacionais, e o campo da administração não seria diferente.

Para tanto, apresenta-se primeiramente a matriz epistemológica da Administração proposta por Paes de Paula (2016): os estudos ortodoxos, estudos críticos e os estudos organizacionais; As notas técnicas, pareceres e percepções de pesquisa nas edições passadas e presentes das DCNs do Curso de Administração

e as observações de pesquisa de autores contemporâneos que têm se dedicado ao estudo do ensino e pesquisa em administração (AKTOU, 2005 ; BERTERO, 2006).

A partir dessas reflexões com os autores e o marco legal pode-se então, analisar a percepção daqueles, quanto ao curso no seu processo formativo. Ao estudar o processo formativo, conteúdo e discurso, epistemologia da ciência da administração e curricularização da extensão, chegar-se-á nas linhas e diretrizes possíveis para a condução e efetivação do proposto no projeto político-pedagógico, lançando luzes para o papel e atuação da gestão acadêmico-pedagógica do curso, destacando as atribuições da coordenação do colegiado do curso e a intervenção direta de um núcleo docente estruturante.

Esse NDE nesta proposição deve ser formatado com vistas à tornar-se uma referência de representação interdepartamental que consiga fazer leituras, diálogos e ações integrativas em toda a UNEB com a sua capilaridade, dialogando com as realidades de cada departamento que oferta o curso de administração e seus territórios de identidade, bem como com as comunidades científicas nacionais e internacionais do campo de estudo do curso em tela.

3.3 O tempo e o lugar da pesquisa

O *Campus XXI* da UNEB localizado na Rodovia Ipiaú-Ubatã, Km 06, BR-330, Ipiaú - BA, 45570-000 e, conta com o Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias (DCHT). Foi o vigésimo primeiro a ser implantado pela instituição para o cumprimento da missão de produzir, difundir, socializar e aplicar o conhecimento nas diversas áreas do saber. Os inputs que as universidades públicas utilizam são de três tipos: “acadêmicos”, “sociais básicos” e “ambiência geral”.

A Universidade do Estado da Bahia se insere no território de identidade Médio Rio das Contas em 2001, com a criação do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias. Destarte, o DCHT XXI - Ipiaú foi criado por ato publicado no Diário Oficial do Estado DOU de 22 e 23 de dezembro de 2001, portanto há 21 anos, sempre se colocando como vetor de articulação do desenvolvimento do Território Médio de Contas.

Ressalte-se ainda, que a proposta do Curso de Bacharelado em Administração no *Campus XXI – Ipiaú* é uma demanda coletiva do Território de Identidade de Médio Rio de Contas, tendo sido discutida e aprovada em plenária ordinária do Plano Plurianual - PPA 2020/2023, elaborada pela Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia – SEPLAN, apontada como uma das 10 ações prioritárias para o desenvolvimento territorial em seu plano estratégico de consolidação do ensino superior público, decisão tomada considerando, dentre outros fatores, por sermos o único curso superior presencial e público em administração neste Território de Identidade (TI).

O Curso busca garantir uma atuação consistente, coerente e integrada na busca do fortalecimento e da democratização do ensino superior, estando comprometidos com a redução/superação das desigualdades sociais em um território de um povo sertanejo que historicamente é desassistido de oportunidades.

Assim, registramos e reafirmamos sua importância não só para o Departamento e para a vida pessoal e profissional dos nossos estudantes, mas também para o fortalecimento econômico, político, social e cultural.

Com o apoio de sua comunidade acadêmica, dos muitos parceiros e da sociedade, a UNEB reafirma, a cada dia, seu compromisso de continuar trilhando o caminho que alia a excelência acadêmica à sua missão social, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sócio educacional e econômico da Bahia e do país.

Neste mesmo caminho o DCHT XXI atende às demandas sociais, e vem atualizando o seu projeto pedagógico, ampliando as suas ações e diversificando as áreas de atuação. *Pari passu* com a Universidade, tem se voltado para a formação profissional visando o desenvolvimento regional, através da implantação de novos cursos de bacharelado, da execução de projetos de extensão universitária e da pesquisa, principalmente nas áreas de educação, das ciências humanas e tecnologias.

A demanda social especificamente a ser atendida pelo curso de Administração pode ser descrita levando em consideração os aspectos territoriais demográficos, econômicos, sociais e culturais da região do Médio Rio de Contas do Estado da Bahia. Não é de mais fazer memória de que o curso já existe na condição de oferta em cooperação interdepartamental com o DEDC XII de Guanambi.

Atualmente temos 04 turmas ativas e já conta com turma formada desde então, no DCHT XXI.

De acordo com Censo Demográfico 2010, Ipiaú possuía 44.390 habitantes sendo essa a população primária a ser atendida pelo curso de Administração. Entretanto, essa demanda se amplia, haja vista que o Curso de Administração em funcionamento desde 2016 atende a população direta do Território de Identidade Médio Rio de Contas que é composto por 16 Municípios e está localizado entre o Centro Sul e o Sul Baiano, ocupando uma área de 9.881 km² (IBGE, 2011)⁵, o que corresponde a aproximadamente 1,7% do território estadual. As estimativas do IBGE, no ano de 2014⁶, estima uma população territorial de 381.194 habitantes, correspondendo a 2,6% da população estadual, com densidade demográfica de 36,34 hab/km².

Um vetor de relevância econômica regional reside na produção agrícola de lavouras permanentes dentre as quais a fruticultura se destaca, principalmente a cultura cacaueteira. Ainda que no ano pesquisado de 2015, Ipiaú não apresentou destaques em relação ao que foi produzido pelo território de identidade (TI). Contudo, nas lavouras temporárias o município destacou-se no cultivo de cana-de-açúcar (11,9% em relação ao total do TI) e milho (17,8%).

Em relação ao nível educacional, Ipiaú conta com 21 estabelecimentos de ensino pré-escolar, 32 estabelecimentos de ensino fundamental, 5 estabelecimentos de ensino médio e 3 estabelecimentos de ensino superior, incluindo-se aqui o Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias da UNEB e o Instituto Federal da Bahia – IFBaiano. E as matrículas efetuadas no ano de 2014 para estes níveis escolares foram, respectivamente: 2.202, 7.235 e 2.001 alunos no ensino médio.

Uma faixa significativa de estudantes que possuem formação deficitária, por razões diversas, e grande parte delas, vinculada a uma realidade socioeconômica fragilizada, apresenta maior dificuldade de ingressar na Universidade. Além disso, para muitos alunos, do ensino médio, não apenas da rede pública, faltam informações mais detalhadas e qualitativas a respeito das potencialidades do curso de Bacharelado em Administração.

⁵ <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/ipiau/historico>

⁶ idem 5

Isso pode significar um distanciamento de possíveis candidatos à graduação em Administração, fruto do desconhecimento, não apenas do seu conteúdo, mas da sua existência em si.

O curso presencial de Graduação em Administração trás no seu jovem histórico de existência até a presente data o fito de dar uma sólida formação a administradores para atuar em empresas de micro, pequeno, médio e grande porte além da atuação na administração pública baiana, notadamente nos municípios do Território de Identidade do Médio Rio das Contas.

O curso conta com 04 (quatro) turmas ativas regulares, cujas entradas se deram respectivamente em 2017, 2018, 2019 e 2022, sendo a ultima entrada em caráter excepcional, não obstante o período caracterizado pelo fulcro da pandemia de COVID-19. Ainda assim com números que caracterizam a existência de uma demanda reprimida e latente, pela concorrência do Vestibular e SISU (Sistema de Seleção Unificada) desses últimos períodos em que foram ofertadas as turmas no DCHT.

Na medida em que o curso de Administração caminha para formar sua primeira turma em 2023, nota-se que os administradores egressos à disposição da sociedade terão um forte potencial de serem amplamente demandados por empresas locais e pelas oportunidades de empreendimentos que a região apresenta.

Ademais, o público local/regional atendido pelo curso tem, em principio, a possibilidade de atender uma demanda represada socialmente, do setor produtivo e do setor da administração pública, com louvor, dada sua característica técnica da formação do profissional de Administração, contribuindo, portanto para o desenvolvimento regional.

3.4 Sujeitos do estudo

Os sujeitos do estudo foram constituídos por docentes do colegiado de administração do Campus XXI. Os informantes compõem o quadro de docentes que atuam nos quatro níveis de integralização curricular⁷ que compõem o objeto

⁷ Nomenclatura exarada no Fluxograma atual do Curso de Administração do DCHT XXI. Disponível em: <https://dcht21.uneb.br/wp-content/uploads/2021/07/FLUXOGRAMA-1.pdf> Acessado em 27/04/2022. (Anexo A).

empírico da pesquisa, são eles: Formação Básica, Formação Profissional, Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e Formação Complementar.

O procedimento de observações das sessões reflexivas é considerado suficiente, uma vez que o propósito da pesquisa de campo foi levantar informações objetivas sobre os processos de estudos epistemológicos, gestão acadêmica e formação docente no colegiado de administração, e obter a visão gerencial sobre aspectos mais subjetivos desse processo.

Sabendo que os instrumentos de coleta de dados contêm questões estruturais que requerem um conhecimento sobre o objeto do estudo, utilizamos como critério de inclusão os profissionais deste colegiado que ministraram disciplinas no contínuo de oferta das quatro turmas implantadas até a data de aplicação da pesquisa, desempenhando funções de docente no colegiado do curso de administração do Campus XXI.

A escolha dos informantes deu-se então de forma intencional, sendo convidados os profissionais que contemplassem os critérios de inclusão para o estudo a colaborar como participante da pesquisa.

3.5 Técnicas de coleta de dados

Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a observação do Seminário de Gestão Universitária, as sessões reflexivas gravadas pelo aplicativo *Microsoft Teams* com questões semiestruturadas (que após de gravada foi vertida pelo pesquisador para um formulário-síntese) e documentos institucionais.

As sessões reflexivas foram guiada por um roteiro, formado por três partes, a primeira composta por questões referentes às características de diálogo, práxis, conscientização e autonomia, a segunda parte composta por questões abertas referentes à formação do administrador e a epistemologia da ciência da administração e, a terceira e última sessão composta por questões abertas referentes ao desenvolvimento pessoal e profissional do discente e do curso.

Além das sessões reflexivas, foram utilizados os arquivos da Universidade com vista a realizar uma análise dos documentos que contemplasse as dimensões estudadas nesta pesquisa.

3.6 Modelo de análise: variáveis e indicadores da pesquisa

O Modelo de Análise foi estabelecido com base na revisão da literatura e na argumentação teórica deste trabalho. Tendo como abordagem geral o conjunto de conceitos estabelecido pelas Oficinas Formativas de Parisse (2018) para o estudo da reflexão dialogada e troca de experiência, complementado por outros autores consultados, foram também realizadas extensões e customizações do modelo com base na literatura revisada. O Modelo está estruturado em duas dimensões: dimensão I – análise da gestão universitária e dimensão II – sessões reflexivas.

Dimensão I - análise da gestão universitária

A análise sobre o seminário de gestão universitária promovida pelo Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (EDUREG), em parceria com o Núcleo de Gestão Educacional e Formação de Gestores (NUGEF/UNEB). Esta análise será com base no quadro 5.

Quadro 5 - Leitura Sinótica e Reflexiva da Gestão Universitária - A Gestão Pedagógica, como função estruturante da Gestão Acadêmica, no contexto do SIGU.

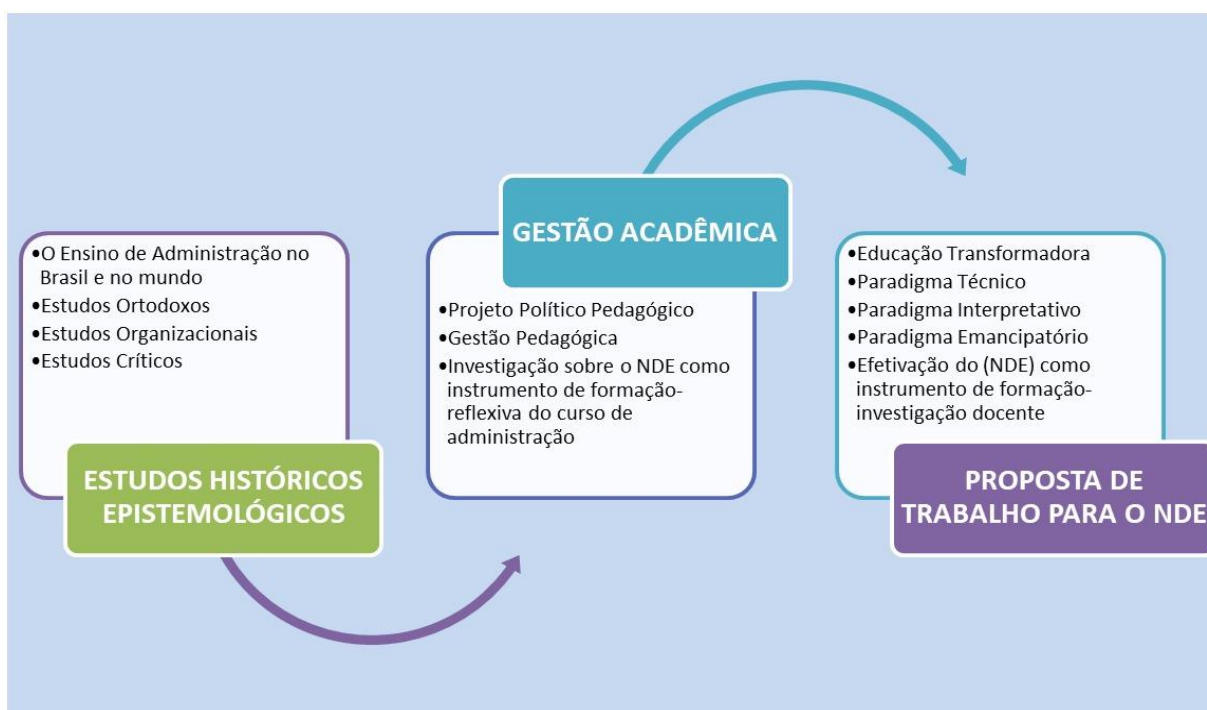
NECESSIDADES FORMATIVAS	OBJETIVOS FORMATIVOS	NECESSIDADES INVESTIGATIVAS	OBJETIVOS INVESTIGATIVOS
O longo amanhecer da Universidade Pública Brasileira: a miopia de não enxergar o território do Estado como resistência intelectual da geopolítica	Posicionamento estratégico no cenário sócio, político, econômico, cultural e acadêmico-científico.	Estudos Epistemológicos e Historiográficos do ensino de administração	Conhecer da Administração política para o desenvolvimento
As Contribuições da Universidade Popular no Desenvolvimento Territorial na Bahia	Perspectiva de interação universidade sociedade, como elemento indutor do desenvolvimento local	Projeto Pedagógico do Curso de Administração	Compreender a importância do Projeto Pedagógico do Curso de Administração para a emancipação produtiva local e humanizada.
Gestão Pedagógica - Universidade e Estratégia: A região como ambiente organizacional	A práxis educacional da pesquisa e da extensão no horizonte regional/territorial	Como a Gestão Político Pedagógica funciona na institucionalidade	Enxergar a Gestão Político Pedagógica, como fator de transformação da práxis profissional do egresso.

Fonte: Elaboração Própria, adaptado do modelo Parisse (2018).

Dimensão II – Sessões Reflexivas

As sessões reflexivas estarão divididas em três etapas, abrangendo os aspectos essenciais: Sessão Reflexiva I - à compreensão dos estudos epistemológicos, Sessão Reflexiva II - Gestão acadêmica e, Sessão Reflexiva III - formação docente do colegiado de administração do *Campus XXI* (apresentado pela figura 1, abaixo).

Figura 2 - Desenho esquemático de Percurso Metodológico do Ensino Superior.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

As Sessões reflexivas estão organizadas tendo por base os parâmetros destacados por Parisse (2018) em seu projeto de intervenção pedagógica para prática da docência, detalhado em sua dissertação de mestrado, que serão adaptados para a docência da Administração e pontuados mais adiante.

Serão realizadas Sessões reflexivas – SRs de formação-investigação com a comunidade acadêmica do Curso de Administração Bacharelado da UNEB,

segmentada por docentes, estudantes, analistas e técnicos do *Campus XXI Ipiaú*, ofertante deste curso atualmente, em regime de cooperação interdepartamental com o Departamento de Educação XII, *Campus Guanambi*.

A princípio, objetiva-se com as SRs oferecer os conteúdos a serem tratados na problematização e debates, no âmbito da Comissão de Elaboração do Projeto do Curso de Administração (DCHT XXI UNEB, 2021). Posteriormente ampliar o diálogo com a comunidade acadêmica, tendo em vista a implantação das novas Diretrizes Nacionais Curriculares do Curso de Administração 2020 e uma proposta que incluía a criação de um NDE Interdepartamental.

Sessão Reflexiva I

Reunir os professores em uma sala virtual, com intermediação remota do MS-Teams, e demonstrar através de uma apresentação oral, o histórico e a apreciação crítica do Ensino de Administração no Brasil. Será entregue a cada docente uma síntese de estudiosos contemporâneos do campo da Administração e após esse momento levantar com eles o que entenderam pedindo-os para externar a sua compreensão e análise opinativa. Em um segundo momento apresentar um ou dois vídeos curtos sobre alguns dos principais autores do ensino de administração na contemporaneidade para complementar a dinâmica da SR- I.

Recursos: Computador, internet banda larga e programa de videoconferência (MS-Teams) para a Sessão Reflexiva Remota.

Avaliação: Cada docente teve até 5 minutos para discorrer sobre a sua prática no ensino de administração, quanto aos aspectos contemporâneos, seus autores e sua aplicabilidade na formação acadêmica do ensino da Administração.

Quadro 6 - Organização da primeira Sessão Reflexiva.

NECESSIDADES FORMATIVAS	OBJETIVOS FORMATIVOS	NECESSIDADES INVESTIGATIVAS	OBJETIVOS INVESTIGATIVOS
Conhecer os Docentes do curso de administração Bacharelado UNEB a partir das categorias de análise (diálogo, práxis, conscientização e autonomia).	Ampliar os conhecimentos sobre os autores contemporâneos da Administração tais como estudos organizacionais e críticos da administração	Estabelecer vínculo com os docentes.	Estabelecer vínculo com os docentes.
Compreender a atuação dos autores do campo científico da administração no Brasil	Possibilitar discussões sobre a influência das ideias dos autores contemporâneos da Administração no Brasil.	Levantar conhecimentos dos docentes sobre os autores do ensino da administração contemporânea e suas categorias de análise.	Analisar a compreensão dos docentes sobre os autores e suas categorias de análise.
Conhecer seu <i>lôcus</i> de trabalho e sua extensão	Discutir sobre a estruturação do ensino de Administração no aspecto multidimensional	Problematizar a universidade. (Gênese, Formação docente, sujeitos, práticas e saberes).	Investigar os conhecimentos dos docentes sobre as práticas da Administração com foco para a atualidade.

Fonte: Adaptação do autor a partir do quadro organizacional de oficina de Parisse (2018)

Sessão Reflexiva II

Reunir os professores por intermediação remota, e iniciar falando da importância de conhecerem o histórico do ensino de Administração no Brasil e sua evolução ao longo dos anos. Apresentar um vídeo de curta duração sobre o tema (Professor José Henrique de Faria). Pesquisar trechos de documentos normativos e da Legislação que regulamenta a formação e a profissão do Administrador no Brasil e comentar o que se efetiva e o que não se efetiva nas IES do Estado da Bahia, fazendo uma correlação com a realidade específica da UNEB.

Recursos: Computador, internet banda larga e programa de videoconferência (MS-Teams) para a Sessão Reflexiva Remota.

Avaliação: Os professores terão até 5 minutos para tratar sobre: A Universidade do Estado da Bahia, mais especificamente, o Colegiado onde está lotado, como compreende os compromissos estabelecidos nas DCNs sobre o ensino de

Bacharelado em Administração? De que maneira as ideias dos autores contemporâneos podem influenciar ou influenciaram nesses compromissos?

Quadro 7 - Organização da primeira Sessão Reflexiva.

NECESSIDADES FORMATIVAS	OBJETIVOS FORMATIVOS	NECESSIDADES INVESTIGATIVAS	OBJETIVOS INVESTIGATIVOS
Conhecer o histórico da Formação do administrador e a epistemologia da ciência da administração	Ampliar os conhecimentos sobre o Ensino (gênese, formação docente, evolução, etc). A importância dos pesquisadores-autores contemporâneos no Brasil.	Problematizar a Produção Científica como elemento de formação docente da Administração na UNEB, trazendo à tona a sua gênese, os atores envolvidos na sua manutenção,	Analisar a compreensão dos docentes sobre os Documentos Oficiais, e a produção científica como arcabouço teórico para a graduação em Administração na UNEB.
Compreender os documentos normativos do ensino de administração Bacharelado no Estado da Bahia e no Brasil e a influência dos autores contemporâneos na melhoria da formação do profissional Administrador, egresso da UNEB	Discutir sobre a linha do tempo da legislação Nacional dos cursos de Bacharelado de Administração e sua efetivação na prática docente.	Problematizar a docência da Administração na universidade, trazendo à tona a sua gênese, os atores envolvidos na sua manutenção.	Aprofundar a discussão da efetivação dos compromissos da UNEB, como Universidade Popular e Inclusiva, no ensino do Bacharelado de Administração, tomando como base os autores das Teorias contemporâneas da Administração.

Fonte: Adaptação do autor a partir do quadro organizacional de oficina de Parisse (2018)

Sessão Reflexiva III

Nesta SR, podem ser divididos subgrupos pequenos que receberão imagens de docentes lecionando. Cada docente irá fazer uma leitura das imagens e descrever por meio de frase aquela imagem e correlaciona-la com alguma vivência pessoal e socializar a imagem com os demais membros do grupo. Cada grupo irá apresentar as imagens e ver se é possível ou não correlacionar ao tema em questão e explicar o por quê. Através do diálogo gerar ideias para melhorias para a formação discente.

Recursos: Computador, internet banda larga e programa de videoconferência (MS-Teams) para a Sessão Reflexiva remota.

Avaliação: Cada professor irá formular o seu conceito sobre o diálogo e instrumentos institucionais e apresentá-lo aos demais como proposta para o funcionamento ideal do Núcleo Docente Estruturante em até 5 minutos da Sessão.

Quadro 8 - Organização da terceira Sessão Reflexiva

NECESSIDADES FORMATIVAS	OBJETIVOS FORMATIVOS	NECESSIDADES INVESTIGATIVAS	OBJETIVOS INVESTIGATIVOS
Compreender a importância do diálogo enquanto instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.	Discutir sobre o diálogo e de que forma ele pode transformar a prática docente por meio da perspectiva atual.	Levantar os conhecimentos que os docentes têm sobre o diálogo, no formato institucional, tais como o NDE interdepartamental, e outros fóruns acadêmicos permanentes.	Analisar a compreensão dos docentes sobre a importância do diálogo, no formato institucional e interdepartamental por meio do NDE e outros fóruns permanentes.

Fonte: Adaptação do autor a partir do quadro organizacional de oficina de Parisse (2018)

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 Seminário de Gestão Universitária 2021

Durante o Seminário de Gestão Universitária, destacou-se a importância da Universidade como vetor de desenvolvimento local e regional. Ficou evidente a necessidade de transformação na Administração universitária, visando a emancipação territorial e local. Mesmo considerando o papel da Universidade nesse cenário, é imperativo que as teorias administrativas sejam orientadas para formar profissionais com uma perspectiva emancipatória, aplicável após sua formação acadêmica.

A primeira mesa de debates, de abordagem mais teórica, em comparação à segunda, enfatizou que a gestão universitária deve focar na formação de indivíduos comprometidos com a construção de um projeto de nação baseado nos princípios

emancipatórios de Paulo Freire. Adicionalmente, os ensinamentos de Freire e Habermas foram apontados como fundamentais para apresentar soluções efetivas aos desafios contemporâneos da educação.

Souza Santos (2021) em sua intervenção alertou sobre o perigo da Universidade se submeter a restrições orçamentárias. Ele destacou a pressão exercida pelos governos, tanto federal quanto estadual, que enxergam a Universidade sob uma ótica neoliberal, focada em cortes orçamentários, advindos de políticas que datam do final da década de 1970. A postura neoliberal de enxugamento da máquina pública, somada à visão sindical de redução do estado, tem levado a uma compreensão equivocada de que a educação representa um gasto, e não um investimento. Essa perspectiva foi detalhadamente discutida no trabalho do professor Reginaldo, intitulado "O Longo Adormecimento das Universidades Públicas no Brasil".

Os demais componentes da mesa que se seguiram se posicionaram assim:

- Santos (2021), ampliando a percepção de que a restrição não é única e tão somente orçamentária, mas a própria política neoliberal como ideologia, tem ceifado algumas discussões e a própria intervenção do administrador ou melhor dizendo, o papel do administrador na sociedade como sendo operador de práticas gerenciais sem ter em si uma intervenção mais direta como elemento de transformação social;
- Matos (2021) destacou com propriedade a ênfase nas novas DCNs no sentido de dizer que ainda que não se exista nenhum avanço com relação ao histórico já descrito na relação do referencial teórico desta pesquisa, é também uma diretriz que não nega a possibilidade de avanços.

A convidada pontua na sua falação, a leitura com os elementos do advento da tecnologia, notadamente neste momento como mundo 4.0, indústria 4.0 ou inteligência 4.0, mas o principal destaque de Matos (2021) está na sua centralidade no elemento da afirmação que diz que as DCNs serão dentro de um contexto temporal difíceis de serem atendidas. Posto que, no próximo decênio 2020-2030 não teremos grandes novidades, haja vista que, ela está muito aquém da realidade dos cursos de Administração.

Dando uma sequência à sua intervenção Matos (2021), reafirma que a dificuldade de se implantar as novas DCNs também no sentido de que elas estão muito distantes da realidade concreta dos elementos, cursos, locais/ regionais e notadamente, poderia ser ampliado no sentido do hemisfério sul do mundo. Ainda que se tenha uma leitura prescritiva do papel do administrador, as DCNs não apresentam nenhuma novidade. Apontam até para uma leitura de cenários importante e atual. Entretanto, não apresentam soluções práticas ou concretas para a mudança de perspectiva, ou seja, “continuamos na mesma desde que foram lançadas ou criadas por leis as diretrizes nacionais curriculares do curso de administração”.

- Fechando a primeira mesa e dialogando com os seus predecessores Fialho (2021) que historicamente vem discutindo gestão universitária no sentido também de emancipação da gestão e da formação, afirma que não existe ainda uma perspectiva apesar de uma luta histórica para a emancipação da universidade para se concretizar aquilo que se chama de autonomia universitária e que ainda está longe da concretude deste elemento. O espectro histórico existe, mas ainda corroborando com os professores que antecederam no debate ainda está em fase de consolidação.

Em uma fala carregada de preocupações e reflexões sobre o atual cenário das Universidades Estaduais da Bahia –UEBA: UNEB, UESC, UESB, UEFS. Fialho (2021) é categórica ao afirmar:

"Estamos atravessando um período particularmente sensível para nossas universidades estaduais. Nesse cenário, gostaria de expressar minha profunda admiração pelas contribuições de Elisabeth e Elinaldo. Ambos são pesquisadores de grande renome no estudo das universidades e têm oferecido perspectivas valiosas sobre como posicionar nossas instituições estaduais diante dos desafios do mundo atual.

Entusiasmada com a possibilidade de um diálogo mais estreito com os professores, que estão investigando a situação presente e futura das Universidades, a professora Nádia, observa que as quatro Universidades coirmãs estão atualmente em processos de revisão estatuinte, buscando definir e solidificar suas identidades institucionais. Esse é um sinal claro de que é imperativo reinventar a Universidade, torná-la relevante para os tempos atuais, considerando as mudanças no ambiente acadêmico e social.

Infelizmente, as estruturas existentes, tanto departamentais quanto de gestão, já se mostraram obsoletas. Segundo Fialho (2021), há uma discrepância marcante entre a relação da Universidade e o Estado, sobretudo nas universidades estaduais da Bahia, que sofreram interferências inaceitáveis na sua gestão interna, ao referenciar Souza Santos (2021).

“Eu, pessoalmente, vivenciei situações onde o governo estadual interferiu diretamente na Universidade, desconfiando até mesmo de seus próprios mecanismos de controle. Essa ingerência frequentemente invasiva levanta preocupações sobre a autonomia e independência das Universidades, uma premissa consagrada pela nossa Constituição.” (Fialho, 2021).

A conferencista destaca ainda, a relevância do trabalho de pesquisadores que têm dedicado tempo e energia para compreender a situação das Universidades no Estado da Bahia.

As Universidades Estaduais da Bahia são fundamentais, considerando a histórica falta de engajamento da União na educação superior. O desinteresse da União, em estabelecer Universidades eficazes, levou os Estados brasileiros a tomar a iniciativa de garantir a oferta do ensino superior. No entanto, essa intervenção estadual nem sempre é plena ou adequada.

Peremptoriamente Nádia afirma que: “Devemos, portanto, estar vigilantes e basear nossos argumentos nos preceitos constitucionais, buscando não apenas denunciar, mas fundamentar nossas discussões sobre essas questões críticas.”

A segunda mesa do Seminário, intitulada "Gestão Pedagógica - Universidade e Estratégia", contou com a moderação da Benevides, coordenadora da UNEAD-UNEB. A mesa foi composta por convidados de renome, incluindo o Professor Carlos Eduardo Cardoso da (UEFS), a Professora Hildonice de Souza Batista (Instituto Federal Baiano- IFBaiano), e a Professora Lídia Boaventura Pimenta (GESTEC /UNEB).

Dando sequência ao debate anterior, que se mostrou enriquecedor, este painel manteve o alto nível de discussão. A temática central girou em torno da relação entre a Universidade e a região como ambiente organizacional, explorando os desafios e oportunidades neste contexto.

Cardoso (2021), trouxe à tona questões fundamentais, ressaltando que, apesar das Universidades não terem a capacidade total de resolver todos os

problemas locais, elas são frequentemente procuradas como fonte de soluções. Isso ocorre porque a Universidade promove pesquisa, forma profissionais e, ao longo de sua trajetória, solidifica sua imagem junto à comunidade. O conceito de território, amplamente debatido por autores consagrados como Milton Santos e Haesbeart, ganhou destaque, especialmente no que tange à desterritorialização e sua relevância para os desenvolvimentos regionais.

Em sua reflexão, o professor abordou o território como um conceito versátil, ligando-o às economias locais e à administração. Elogiou-se a coragem do professor em considerar a Universidade como uma organização, destacando a necessidade de estudar a gestão universitária. Afinal, se há um enfoque em estudar a Administração Pública, por que não a gestão?

O debate trouxe à luz o paradoxo de a Universidade ser um espaço de diversidade e pluralidade, mas que, ao mesmo tempo, necessita de convergência em prol do bem público e da sociedade. A estratégia, em particular, foi uma palavra-chave do painel. Em contraste com as estratégias de expansão das décadas anteriores, as Universidades agora enfrentam o desafio de elaborar estratégias de sobrevivência, com ênfase na gestão eficiente dos recursos públicos. Esta é uma questão crítica para garantir a continuidade das universidades públicas.

Este painel reforçou a importância de compreender a Universidade como uma entidade que não apenas interage, mas também é moldada pelo seu ambiente regional. O debate sobre gestão e estratégia foi crucial para lançar luz sobre os desafios contemporâneos e as possíveis soluções para as Universidades no cenário atual.

Batista (2021) por seu turno inicia apresentando os Institutos Federais, em comparação com outras entidades de ensino, são como "bebês na educação". Possuem uma abordagem diferente, combinando ensino básico, técnico e profissional. O Instituto Federal Baiano é o único 100% voltado para a agricultura no Brasil. A maior parte dos nossos alunos provém de contextos de baixa renda, e ainda estamos nos adaptando ao mundo digital.

O IF Baiano busca atender às necessidades específicas de cada região, dialogando com a comunidade para determinar os cursos necessários. Ao mesmo tempo, enfrentamos desafios na gestão, especialmente durante a pandemia.

Tivemos que balancear direitos fundamentais como saúde e educação com recursos limitados.

Enfrentamos também desafios logísticos e estruturais, incluindo o fechamento de escolas em 150 países, discordâncias entre níveis governamentais e crises nos Ministérios da Saúde e Educação. A rede de institutos federais, no entanto, trabalhou diligentemente para se adaptar, produzindo materiais para ensino remoto e outras necessidades emergenciais.

Em meio a tudo isso não pode esquecer-nos dos povos indígenas, que têm sofrido diretamente com os impactos da pandemia.

No IF Baiano, realizamos várias ações e parcerias para enfrentar a crise, incluindo a produção de álcool em gel e sabão, o desenvolvimento de aplicativos de comunicação e a organização de muitas reuniões para planejamento estratégico e parcerias.

Porém, a evasão escolar, a educação de jovens e adultos e a reforma trabalhista são apenas alguns dos muitos desafios que ainda enfrentamos. Precisamos inovar resistir e trabalhar juntos para garantir que a educação pública continue sendo uma prioridade.

Pimenta (2021), com base no tema do seminário, apresentou uma perspectiva teórica sobre a gestão universitária, alinhando-a às contribuições dos conferencistas que lhe antecederam: Enquanto Cardoso (2021) ressaltou o papel da universidade nos territórios e a educação superior no interior, Batista (2021) enfatizou as estratégias adaptativas adotadas pelo IF Baiano durante a pandemia.

Ressalta Pimenta (2021), a necessidade de crítica à administração para alcançar os objetivos institucionais, equilibrar atividades e garantir eficiência e eficácia na educação. Isto é especialmente verdadeiro em tempos de desafios, como o atendimento a estudantes em situação de vulnerabilidade durante uma pandemia.

Para Pimenta (2021), a administração é vital não apenas na esfera privada, mas também na pública, assegurando que os recursos sejam utilizados para os fins para os quais as instituições foram criadas. Ela enfatizou que o termo "organização" na educação é complexo, mas refere-se à entidade criada para um propósito específico, com recursos e pessoas destinados a alcançar objetivos claros.

Ao referenciar a LDB, a debatedora destaca o papel das universidades na formação contínua, pesquisa, extensão, e como um ponto central para desenvolver o entendimento humano e interagir com a sociedade (PIMENTA, 2021). A diferença essencial de uma universidade em relação a outras instituições de ensino, como faculdades, é sua multifacetada abordagem para a formação profissional.

A gestão educacional superior já enfrenta desafios, tais como: Limitações na autonomia das universidades; Questões de financiamento, com uma grande dependência do tesouro estadual; Processos de avaliação que não consideram as particularidades regionais e territoriais.

Pimenta (2021) resgata a conquista da UNEB ao obter uma nota significativa no IGC, uma façanha notável considerando sua ampla presença territorial e os desafios que enfrenta em comparação com instituições mais antigas e estabelecidas.

Feito esse preambulo das correlações e afinidades institucionais, Pimenta (2021) tece seus comentários no seminário sobre "Gestão Universitária - Gestão, Ensino, Pesquisa e Extensão", introduzindo uma vertente teórica que se alinha harmoniosamente com os insights de Cardoso e Basta (2021). Enquanto o primeiro explorou a teoria e a prática da universidade em territórios específicos, destacando em essência a educação superior nas regiões do interiorizadas do Estado da Bahia, a segunda por seu turno, compartilhou as estratégias de adaptação que o IFBaiano empregou em resposta aos desafios inesperados da pandemia da COVID-19.

Evidentemente, a temática do seminário gravitou em torno dos estudos da administração, e é nesse contexto que a gestão da educação superior se torna crucial. A relevância da administração não pode ser subestimada, especialmente considerando os desafios do mundo atual. Isso foi bem ilustrado tanto por Cardoso (2021), ao examinar os projetos de cursos como instrumentos de gestão da educação superior, quanto por Batista (2021), ao abordar as táticas de sobrevivência adotadas para garantir que nossos alunos, predominantemente do setor agrícola e em situações de vulnerabilidade social, continuassem sendo atendidos mesmo em meio à interrupção das atividades presenciais.

No atual cenário, a administração torna-se um pilar para alcançar metas, equilibrar tarefas e assegurar que os esforços sejam tanto eficientes quanto eficazes. Esta é uma demanda não apenas no setor privado, mas também no setor

público, pois o investimento dos recursos públicos deve servir ao propósito para o qual a instituição foi originalmente criada.

A expositora, diz entender o “desconforto” do conferencista Cardoso ao usar o termo "organização" no contexto educacional, pois também compartilha dessa hesitação durante seus estudos de doutorado. Mas, na essência, uma "organização" em educação é uma entidade estabelecida com objetivos específicos, recursos e um conjunto de pessoas dedicadas a atingir essas metas. Por conseguinte, menciona as terias ortodoxas da Administração, quais sejam: Administração Científica: Focada nas tarefas da organização; Teoria da Burocracia: Baseada em normas, rotinas e meritocracia; Teoria Clássica: Com ênfase na estrutura organizacional; Teoria do Desenvolvimento Organizacional: Valorizando a participação das pessoas; e Teoria da Contingência: Adaptando-se às mudanças e incertezas do ambiente (PIMENTA, 2021).

Um conceito básico de administração, que é bem conhecido mesmo fora do campo da administração, referindo-se ao que chama de mantra: "Planejar, organizar, dirigir e controlar" (PIMENTA, 2021). Para a expositora estas são ferramentas fundamentais que orientam as ações dos gestores, não apenas na educação superior, mas em todas as esferas organizacionais, públicas ou privadas.

A perspectiva discricionária da Administração enquanto técnica enfoca o caráter interpretativo e adaptativo da gestão diante dos cenários dinâmicos e complexos. Em sintonia com essa perspectiva, na exposição de Pimenta (2021) durante o evento foi uma verdadeira incursão nas nuances da gestão universitária, tendo como pano de fundo as contribuições de Cardoso e Batista (2021). Do estratégico para o funcional, resgatando o papel da Universidade para o desenvolvimento dos territórios onde estão inseridas aos processos e práticas gerenciais que fazem dessa gestão, por vezes funcional e necessária.

Por outro lado, ao ressaltar a necessidade crítica da administração na efetivação dos objetivos institucionais, Lídia estabelece um diálogo com a teoria funcionalista, onde a estrutura e a função das organizações estão interligadas e se adaptam mutuamente e a gestão universitária. E, ao referenciar França Filho (2016), a professora destaca que, mais do que nunca, em tempos de desafios como os impostos pela pandemia, é fundamental que as instituições educacionais, na sua

missão de atender estudantes, inclusive aqueles em situação de vulnerabilidade, saibam equilibrar suas atividades e garantir eficiência.

Assim, cita a LDB que nos fornece uma compreensão clara do papel das universidades: elas são centros de desenvolvimento do pensamento científico e reflexivo, lugares que formam profissionais continuamente, incentivam a pesquisa, a inovação e têm uma profunda conexão com a sociedade (PIMENTA, 2021). Este entendimento ressalta o caráter multifacetado das Universidades em comparação com outras instituições educacionais.

Ao considerar a gestão da educação superior, é essencial mencionar os desafios já presentes, como as questões de autonomia e financiamento, e o processo de avaliação que frequentemente não leva em consideração as peculiaridades regionais.

Pimenta (2021) conclui com uma observação temporal no contexto da pandemia ao afirmar que foi, sem dúvida, um momento transformador para a educação. Ela forçou uma reavaliação de muitos aspectos da gestão e do currículo. As profissões estão evoluindo, e o ensino superior deve se adaptar a essas mudanças. A integração de tecnologias, a adaptação às necessidades locais e a capacidade de se comunicar com a comunidade são mais vitais do que nunca. E enquanto avançamos para o futuro, essas lições aprendidas serão fundamentais para moldar a educação superior.

Sumariamente, o seminário proporcionou uma valiosa oportunidade de avaliar cenários acadêmicos e institucionais a partir de múltiplas perspectivas. No primeiro painel, pudemos compreender o contexto macro, analisando aspectos estratégicos que englobam o orçamento público, gestão governamental e as implicações políticas, econômicas, sociais, culturais e tecnológicas no papel das universidades como catalisadoras do desenvolvimento nacional. Este painel se aprofundou na essência da universidade, destacando sua contribuição fundamental para a estrutura e progresso do estado-nação.

Do mesmo modo o segundo painel, por outro lado, mergulhou nas realidades mais específicas e tangíveis do ensino superior na Bahia, exemplificado pelas vivências do IF Baiano, UNEB e UEFS. Através deste painel, pôde-se perceber a significativa contribuição das universidades ao desenvolvimento local e regional, notadamente no estímulo ao crescimento econômico e na promoção da inclusão

social. O estudo apresentado por Cardoso (2021) ilustrou a relevância inicial da oferta de cursos de graduação. Além disso, os desafios apresentados pelo modelo multicampi do IF Baiano e da UNEB foram discutidos, com ênfase especial nos obstáculos e soluções encontradas durante a pandemia de COVID-19. As adversidades decorrentes das limitações orçamentárias e tecnológicas reforçaram a importância de inovações na gestão universitária. Finalmente, o seminário trouxe a lume as demandas da comunidade acadêmica, que vão desde a necessidade de recursos tecnológicos adequados para o ensino remoto até a capacitação dos profissionais e o apoio aos estudantes em situações de vulnerabilidade social.

O evento serviu, portanto, como uma visão integrada e profunda sobre os desafios, inovações e contribuições das universidades na Bahia, delineando o caminho para futuras reflexões e ações estratégicas no campo da educação superior.

4.2 Análise das Sessões Reflexivas

Dado o ambiente acadêmico científico que permeia a pesquisa em tela, da mesma forma que os pressupostos postulados pela ética da pesquisa envolvendo seres humanos, com o fito de dirimir impactos e riscos de qualquer natureza, estabelecemos alguns cuidados preliminares.

Dentro do contexto da pesquisa e no intuito de manter uma abordagem ética e preservar a identidade dos participantes, adotamos uma estratégia singular na apresentação dos dados coletados nas Sessões Reflexivas.

Os participantes, que são docentes do Curso de Administração do DCHT-XXI da UNEB, localizado no *Campus* de Ipiaú, são aqui representados por codinomes singulares: nomes de flores. A escolha não se prende à tradicional associação de gêneros, seja masculino ou feminino, às flores ou às pessoas. Em vez disso, essa opção visa introduzir uma nuance de universalidade, equidade e respeito à individualidade.

Optamos, primordialmente, por flores brasileiras. Esta escolha tem a intenção de valorizar a rica flora de nossa terra, proporcionando uma conexão com nossa cultura e biodiversidade. Além disso, incorporar a delicadeza e poesia das flores em um contexto científico serve para suavizar e humanizar o ambiente de pesquisa.

A ciência, frequentemente percebida como um domínio árido e estritamente técnico pode, e muitas vezes devem ser temperadas com nuances poéticas, reforçando a ideia de que o ato de pesquisar é também uma forma de arte e sensibilidade.

Esta mescla de rigor técnico com poesia simboliza a intersecção entre o racional e o emocional, uma junção necessária para que possamos abordar nossa pesquisa com o coração e a mente, de forma integrada e holística. Ao adentrarmos nas análises e discussões que se seguem, convido o leitor a se deixar levar por essa atmosfera singular, onde ciência e poesia coexistem, enriquecendo nossa compreensão e experiência no mundo da pesquisa acadêmica.

As quatro categorias de análise das Sessões Reflexivas de falas são: O que se ensina no Curso de Administração; A relação da tríade ensino-pesquisa-extensão; Desenvolvimento Territorial e Local; e a estruturação do Núcleo Docente Estruturante NDE como função auxiliar pedagógica da Gestão Universitária acadêmico-pedagógica.

Sessão Reflexiva I – O primeiro bloco, observado na Sessão Reflexiva I (SR-I) Conteúdo, conteúdo prescritivo, descritivo, voltado para técnica pura e simples da do pensamento ortodoxo da administração. Não avança no sentido de transformação num primeiro momento. No entanto os participantes das sessões reflexivas em um dado momento de relação com a sociedade de aproveitamento das potencialidades do desenvolvimento local e regional e da aproximação com essa sociedade. Só que ainda assim usando das técnicas descritivas, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 9 - Quadro sinóptico da Sessão Reflexiva I

PARTICIPANTE	PRINCIPAIS PONTOS DOS SUJEITOS DA PESQUISA	COMENTÁRIO DO AUTOR
HIBISCO	<ul style="list-style-type: none"> - Ética e Administração. - Integração entre teoria e prática. - A necessidade de uma abordagem interdisciplinar. - Interação entre a universidade e a comunidade. 	destacou a importância de uma abordagem ética na administração e a necessidade de interconexão entre teoria e prática. Ele enfatizou o papel da universidade como um elo entre a academia e a comunidade local
ROSA	<ul style="list-style-type: none"> - Relevância do contexto local na formação. - Interdisciplinaridade como 	centrou-se na importância de considerar o contexto local no processo

	ferramenta de aprendizado. - Relação entre universidade e sociedade. - A importância da pesquisa aplicada	educacional. Ela também ressaltou a necessidade de uma abordagem interdisciplinar e o valor da pesquisa aplicada
LÍRIO	- Distinção entre ciência e tecnologia. - Reflexão sobre o que é ciência e suas definições clássicas. - Valorização da extensão e da interação universidade-comunidade. - Importância da base em humanidades no currículo	promoveu uma análise sobre o conceito de ciência e como ela se distingue da tecnologia. Ele também enfatizou a relevância das humanidades na formação em administração.
DÁLIA	- A linguagem como ferramenta crítica e reflexiva. - Abordagem integrada em todas as disciplinas. - A necessidade de uma visão crítica na formação. -Enfatiza uma educação dialógica.	focou na importância da linguagem e da comunicação no currículo de administração. Ela defendeu uma abordagem crítica e dialógica à educação, promovendo uma visão mais ampla da disciplina
GIRASSOL	importância de abordar a educação de forma holística, enfatizando tanto os aspectos técnicos quanto os críticos e interpretativos da administração.	Convida os participantes a reconhecer a necessidade de uma abordagem integrada e reflexiva à formação em administração, promovendo uma visão mais ampla da disciplina e do papel dos administradores na sociedade.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Sessão Reflexiva II – O segundo bloco sintetizado na Sessão Reflexiva 2 (SR-II) de falas os participantes dão ênfase na tríade ensino, pesquisa e extensão mas sempre voltando para uma relação mais direta e próxima no fazer no já feito e nas práticas adotadas para a extensão sendo um recipiente nas práticas de pesquisa ou a pesquisa científica propriamente e o ensino. é baseado nesse conteúdo descritivo estão partindo do pressuposto que o ensino está ainda voltado para no máximo uma relação com a comunidade com o desenvolvimento local na linha prescritiva a extensão se dar como diz dessa prática de ensino, ou seja, muito relacionada a feira do empreendedorismo, muito relacionada a possibilidade de atuação da Consultoria Júnior como projeto de extensão guarda-chuva para a aproximação com a comunidade local ainda que na perspectiva de um desenvolvimento econômico só que ainda assim voltado para um pensamento ortodoxo e tecnicista; Ainda aqui nesse bloco reside a terceira categoria de análise portanto, qual seja a interação com o desenvolvimento territorial e local a partir das práticas de ensino-pesquisa e

extensão, como fruto das práticas de pesquisa e extensão de cunho científico e prático.

Quadro 10 - Quadro sinóptico da Sessão Reflexiva II

PARTICIPANTE	PRINCIPAIS PONTOS DOS SUJEITOS DA PESQUISA	COMENTÁRIO DO AUTOR
HIBISCO	Integração da práxis educacional com tecnologia. Tecnologia como ferramenta educacional e profissionais como usuários	ênfata a necessidade de integrar a tecnologia nas práticas educacionais. Ele sugere que os educadores e alunos devem ser vistos como usuários dessa tecnologia
CAMÉLIA	Dificuldades dos alunos em defender TCCs. Perfis diversos dos alunos, com alguns enfrentando desafios maiores,	destaca a realidade dos alunos, notando que aqueles com mais responsabilidades tendem a enfrentar maiores desafios na conclusão de suas obrigações acadêmicas
AMARANTHUS	Importância de entender o perfil do aluno. Desafios de envolver alunos em extensão	aponta para a importância de personalizar a abordagem educacional com base no perfil e nas necessidades do aluno
CRISÂNTEMO	Necessidade de conhecer o perfil do aluno. Limitações da universidade e seu impacto na educação.	reforça a importância de adaptar-se ao perfil dos alunos e considerar as limitações das universidades, como a UNEB. Ele sugere que a universidade deve ser vista como uma unidade de conhecimento, não apenas um conjunto de disciplinas
LÍRIO	Valor de considerar realidades locais na educação. Flexibilidade e adaptação no ensino	reitera a importância de uma abordagem educacional que considere as realidades locais dos alunos e seja adaptável
GIRASSOL	A pesquisa como meio de ação e reflexão. Necessidade de mais sessões reflexivas focadas na pesquisa.	destaca o papel crucial da pesquisa no processo educacional. Ele sugere que mais sessões reflexivas são necessárias para discutir o papel da pesquisa na formação dos alunos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Com base nos pontos destacados pelos participantes, percebe-se um padrão emergente relacionado à centralidade da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas, onde a interação comunicativa desempenha um papel fundamental na formação do administrador.

Ressalta-se claramente a integração da tecnologia na educação, o que pode ser interpretada como uma chamada para a necessidade de uma comunicação eficaz e mutuamente compreendida entre os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem diretamente – educadores e alunos. Isso se alinha com a

ideia de Habermas de que o entendimento mútuo é o principal objetivo da comunicação.

Cabe destacar as individualidades dos alunos, com foco em seus desafios específicos e perfil. Esta ênfase na subjetividade das experiências pessoais reforça a necessidade de reconhecer as narrativas individuais no processo educacional. Em outras palavras, a ação comunicativa deve considerar o mundo da vida dos alunos.

Os professores convergem para a ideia de considerar o perfil do aluno e as realidades locais. Esta ênfase realça que a formação do administrador deve ser contextualizada e adaptável, permitindo uma comunicação efetiva que reconheça as nuances do mundo e da vida dos alunos.

Ao colocar a pesquisa como meio de ação e reflexão, um dos participantes da Sessão destaca a importância da "intencionalidade teórica" na formação do administrador. Esta ideia se correlaciona com o objetivo da Teoria da Ação Comunicativa de promover um entendimento mútuo e racionalidade comunicativa. Assim, a pesquisa pode ser vista como uma ferramenta que permite aos administradores refletirem sobre sua prática e se comunicarem efetivamente.

Depreende-se da SR I, portanto, que os pontos levantados pelos participantes reforçam a importância da Teoria da Ação Comunicativa na formação do administrador. A ênfase na subjetividade das experiências pessoais e na intencionalidade teórica reflete a necessidade de uma abordagem educacional que promova comunicação eficaz, entendimento mútuo e ação reflexiva.

Sessão Reflexiva III – O terceiro bloco trabalhou a última dimensão que diz respeito ao núcleo docente estruturante NDE traz uma ideia inicialmente de que é função sim do NDE trabalhar a linha assessoria da gestão pedagógica da gestão acadêmico pedagógico. No entanto houve por parte da verbalização de alguns participantes notadamente um que faz a ruptura da acomodação das falas anteriores criticando ao dizer que o não funciona, que o NDE é somente burocrático, uma ação para cumprir com solicitações externas e cumprir a legislação vigente, imposta pelos Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior SINAES e do Ministério da Educação por consequência. O quadro abaixo corrobora a análise inicial da SR III conforme podemos verificar a seguir:

Quadro 11 - Quadro sinóptico da Sessão Reflexiva III

PARTICIPANTE	PRINCIPAIS PONTOS DOS SUJEITOS DA PESQUISA	COMENTÁRIO DO AUTOR
DÁLIA	<ul style="list-style-type: none"> - Função vital do NDE em orientar a direção educacional do curso; - Necessidade de refletir e tomar ações práticas; - Menção à importância das Sessões Reflexivas; - Enfatiza o lado prático do NDE em vez de apenas cumprir horas. 	reforça a necessidade de o NDE ter um papel ativo, não apenas no planejamento, mas também na ação. Ela vê as Sessões Reflexivas como uma ferramenta valiosa.
PETÚNIA	<ul style="list-style-type: none"> - Destaca a visibilidade do NDE através de suas ações no dia a dia do curso; - Fala da importância de apoiar estudantes em pesquisa e extensão; - Ressalta a necessidade de revisar e atualizar o currículo regularmente. 	reforça a necessidade de o NDE ser uma parte ativa e visível do curso, promovendo pesquisa e extensão e garantindo a relevância e atualidade do currículo
AMARANTHUS	<ul style="list-style-type: none"> - Enfatiza a necessidade de um NDE mais proativo; - Destaca a importância do ensino prático junto com a teoria. 	faz críticas severas à inoperâncias e falta de atratividade à participação docente, e com sua experiência, destaca a necessidade de equilibrar o ensino prático e teórico, indicando um papel proativo para o NDE nesse sentido
CRISÂNTEMO	<ul style="list-style-type: none"> Ligação do NDE com pesquisa e atividades externas; - A importância da extensão e a necessidade de interação com outras instituições. 	destaca a importância da pesquisa e extensão e a necessidade de o NDE ser mais ativo nessas áreas.
LÍRIO	<ul style="list-style-type: none"> - A necessidade de integração entre teoria e prática; - A importância de atualizar regularmente o currículo para mantê-lo relevante para o mundo atual. 	ressalta que, para fornecer um ensino de qualidade, a teoria e a prática devem andar de mãos dadas, com atualizações regulares do currículo.
CAMÉLIA	<ul style="list-style-type: none"> - A importância da extensão para conectar o ensino à comunidade; - A necessidade de estabelecer parcerias com outras instituições 	destaca a extensão como uma ferramenta vital para conectar o ensino universitário à comunidade em geral e a importância de parcerias interinstitucionais.
GIRASSOL	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o tempo da reunião; - Foco no papel do Núcleo Docente Estruturante (NDE); - Sugere uma oficina para discutir detalhes da operação do NDE; - Menção à necessidade de reuniões regulares e reflexivas do NDE; - Proposta de uma nova reunião para consolidar ideias 	vê a necessidade de ação e reflexão contínua para o NDE

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022)

Daí pressupõe-se de fato que a hipótese arrolada no início da pesquisa é de que o NDE para funcionar precisa ter um roteiro operativo, um plano de anual, anual, ouvia anual, com encontros contínuos e continuados para se discutir as três

dimensões anteriores, o conteúdo, a pesquisa, a extensão e a intencionalidade de ensino em administração.

Para atender a um perfil de egresso que tenha efetivamente a relação com o pensamento técnico descritivo e prescritivo porque na concepção dos participantes é instrumental, mas também que se possa dialogar com um cenário, interpretar ativista na concepção de Paes de Paula e um cenário ainda que siga para avançar como de emancipatória.

Em outros termos, buscando uma transformação efetivamente do cenário social. Mais direto na atuação do profissional de administração a partir da do fechamento então.

Notadamente a terceira dimensão, a terceira categoria que deve ser observada é um misto entre a ação da gestão pedagógica que eh na percepção dos participantes presa no administrativo e acadêmico como quase que como uma secretaria acadêmica do curso para emissão e assinatura de históricos de certificados e outras demandas dos estudantes e no máximo o planejamento de horários e para atende as demandas da gestão central da universidade.

Portanto fica sem tempo e sem ação pedagógica diretamente, o que levou o grupo à necessidade de provocar uma terceira Sessão Reflexiva para tratar da atuação do NDE.

À guisa de conclusão acerca das Sessões Reflexivas, é de que enquanto metodologias pedagógicas, métodos pedagógicos, métodos a tias ativas existe um avanço. Mas também, uma preocupação com a interação social, com a integração da Universidade à comunidade e até uma aderência ao desenvolvimento local e regional na perspectiva, arranjos produtivos locais.

Em contrapartida, os conteúdos não avançam porque não trabalham a crítica, não existe crítica e, na perspectiva epistemológica mesmo do conteúdo estudado e o último que eles consideram como sendo vanguarda está na lógica do empreendedorismo e da chamada economia criativa. Não mais do que isso.

Portanto não existe uma possibilidade de avanço ou de ruptura com o tradicional com o prescritivo como foi colocado por ficha França Filho e que aponta a própria paz de Paula num ciclo epistêmico integrando mais avançando na lógica da ou incompletude do pensamento proposto por Habermas sair do crítico para o interpretativo e chegar até o emancipatório ainda está muito longe da compreensão

dos docentes; Impactando conseqüentemente na formação do profissional bacharel em administração.

Notadamente no *Campus XXI*, a amplitude e a sensação situacional é de que isso se expande, se expande para outras áreas. Na própria universidade do estado da Bahia como um todo e em última instância como apontam também algumas pesquisas. Já a própria ANPAD é de que também não se avança no mundo inteiro salvo algumas redes de pesquisa que seguem na linha da percepção crítica da administração como é o caso da política para o desenvolvimento, como é o caso dos estudos organizacionais.

Uma ou outra figura científica que coloca em destaque e em cheque algumas percepções quanto a metodologia quanto a epistemologia e por isso mesmo foi aqui problematizado neste trabalho que considera que não seja o fim dessa discussão mas aponta para uma possibilidade de intervenção com o NDE de uma e interação com os demais cursos de administração da UNEB e expandir para uma interação institucional com outras IES da Bahia mas principalmente na integração do se tem de estado da arte do estudo da administração passando ou se aproximando dos estudos críticos.

Pegando como referência o eixo teórico assumido na pesquisa onde se coloca o conhecimento técnico; o conhecimento interpretativista; e o conhecimento emancipatório, chegaríamos facilmente numa perspectiva de que existe um problema, uma referência entrópica arrolando a Teoria de Sistemas da Administração, definitivamente em que o NDE não funciona. E não funciona porque não é provocado para tal. Ele existe a partir de uma normativa, neste caso a Resolução CONSEPE/UNEB 1.818/2015. Entretanto, só vai funcionar efetivamente se houver a provocação do órgão administrativo também numa perspectiva técnico-racionalista-científica do ponto de vista da Administração, poderíamos referenciar os pressupostos da Organização Racional do Trabalho (ORT) postulada por Taylor, se o Colegiado do Curso o provocar.

No entanto, do ponto de vista do conhecimento interpretativista, o NDE deve ter o conhecimento do seu lugar de fala, que não é unicamente de atender às necessidades de avaliação a partir das outras resoluções impostas. Mas de se compreender como staff para apresentar soluções e possibilidades de crescimento

ou de atualização das suas atribuições e ações, a partir dessa atribuição, independente da temporalidade, numa perspectiva de ação contínua.

E do ponto de vista do conhecimento emancipacionista o NDE pode e deve de acordo com as intervenções das Sessões Reflexivas apresentadas buscar caminhos para extrapolar a relação institucional, rígida e inflexível do currículo para interagir como órgão de transformação de uma realidade de sujeitos. Nesse caso estudantes, professores e funcionários da universidade, da comunidade acadêmica para apresentar soluções de fato inovadoras emancipadoras e principalmente transformadoras da realidade numa interlocução com a realidade global, sistêmica, territorial/local.

Seja na perspectiva de empreendimentos empresariais de organizações não empresariais, governamentais ou mesmo dentro da realidade de transformação da realidade social da realidade social entre pessoas que estão incluídas no chamado mercado, mas também de pessoas estão fora do mercado, mas respondem como reguladoras do estado e, principalmente, das relações sociais de pertencimento, de emancipação da realidade local a partir do lugar de transformação do Curso de Administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz dos objetivos alcançados na pesquisa, marcados pelos aspectos exploratório, histórico-epistemológico e descritivo da gestão pedagógica do curso de Administração, emergiu a necessidade premente de reconfiguração e aprimoramento do processo formativo no contexto acadêmico.

Os resultados revelaram a urgência de integrar uma formação pedagógica sólida e abrangente para os docentes do curso de Administração. A ênfase na relação "prática-teoria-prática" desde o início do curso, a revisão do modelo curricular e o fortalecimento da autonomia pedagógica emergem como pilares essenciais para uma educação mais efetiva.

A análise histórico-epistemológica apontou, por sua vez, para a necessidade de uma gestão acadêmico-pedagógica alinhada às demandas contemporâneas da Administração. A revisão do modelo curricular e a promoção da interdisciplinaridade

surtem como elementos transformadores capazes de atualizar o curso em consonância com a dinâmica do campo.

A proposição de uma metodologia de ação para o Núcleo Docente Estruturante (NDE), fundamentada na matriz Técnico-interpretativista-Emancipatória, sinalizou uma abordagem participativa e contextualizada. Esta perspectiva teve o fito de harmonizar as práticas educacionais com as diretrizes curriculares nacionais, garantindo uma formação alinhada às exigências contemporâneas.

A pesquisa-participante, foi centrada em sessões reflexivas, evidenciando como uma ferramenta eficaz para a formação, reflexão e inflexão de percepções e práticas docentes. Os resultados possibilitaram subsídios valiosos para a inserção de experiências contemporâneas no percurso formativo do curso de Administração, destacando a importância da prática pedagógica e da interdisciplinaridade.

No entanto, as inquietações levantadas durante a pesquisa indicaram desafios futuros, posto que não há conclusões sem a ação concreta de monitoramento, mas um trabalho inacabado, continuado e permanente. Questões sobre as bases epistemológicas do ensino da Administração e a estruturação da metodologia de ensino do círculo das matrizes epistêmicas apontaram sim, para trilhas de investigação que podem enriquecer ainda mais o debate acadêmico.

Esta pesquisa não apenas trouxe uma análise histórico-epistemológica profunda, mas também propõe caminhos concretos para aprimorar a formação em Administração. Ressaltando a importância de uma gestão acadêmico-pedagógica alinhada com o seu tempo e espaço, apontando para a necessidade de uma formação comprometida com a inclusão social e para um horizonte de constante evolução e transformação no âmbito educacional.

Considerando os objetivos atingidos na pesquisa, pautados pela exploração teórica, histórico-epistemológica e na descrição da gestão pedagógica do curso de Administração, faz-se imperativo reconfigurar e aprimorar o processo formativo no âmbito acadêmico.

As análises dos resultados apontaram a urgência de incorporar uma formação pedagógica sólida para os docentes, sublinhando a importância da relação "prática-teoria-prática", desde a concepção, atualização e revisão curricular indicando o caminho do fortalecimento da autonomia pedagógica como pilares

essenciais para uma educação efetivamente transformadora. Além disso, a gestão acadêmico-pedagógica deve alinhar-se às demandas contemporâneas da Administração, promovendo a interdisciplinaridade e revendo o modelo curricular.

A proposta de metodologia para o Núcleo Docente Estruturante (NDE), embasada na matriz técnico-interpretativista-emancipatória, destaca uma abordagem contextualizada na incompletude do conhecimento e na subjetividade da comunicação, visando alinhar práticas educacionais com as diretrizes curriculares nacionais.

Igualmente, a pesquisa-participante, centrada em sessões reflexivas, evidencia-se como ferramenta metodológica eficaz para a formação e reflexão de práticas docentes. Os resultados contribuem para a inserção de experiências contemporâneas no percurso formativo, destacando a importância da prática pedagógica e da interdisciplinaridade.

As inquietações levantadas na empiria da pesquisa, tanto no Seminário de Gestão Universitária quanto nas Sessões Reflexivas indicaram constatações e muitos desafios futuros, como a investigação das bases epistemológicas do ensino da Administração e a estruturação da metodologia de ensino do círculo das matrizes epistêmicas.

Em síntese, esta pesquisa não apenas oferece uma análise histórico-epistemológica, mas também propõe caminhos concretos para aprimorar a formação em Administração. As considerações finais ressaltam a importância de uma gestão acadêmico-pedagógica alinhada com a contemporaneidade e a necessidade de uma formação comprometida com a inclusão social, apontando para um horizonte de constante evolução e transformação no âmbito educacional.

A proposta de inclusão amplia a visão sobre a gestão acadêmica, focando na administração de cursos de graduação. A contextualização inicial destaca a posição única da instituição universitária e o papel transformador da universidade. A discussão dos desafios contemporâneos na gestão acadêmica, especialmente na graduação, reflete uma compreensão crítica da complexidade e dos riscos associados à administração de cursos.

A exploração detalhada das responsabilidades dos coordenadores de curso enriquece a discussão, destacando as dimensões acadêmicas, políticas, gerenciais e institucionais. O reconhecimento da importância de mesclar a visão acadêmica

com a técnica administrativa ressalta a necessidade de equilíbrio e destaca a importância da autonomia dos gestores na busca por objetivos comuns.

Fazendo menção aos desafios impostos pela legislação e aos recursos limitados destacamos a necessidade de capacitação das instancias dirigentes (NDE e Colegiado) para equilibrar a qualidade acadêmica com o objetivo social da IES.

Por fim abordamos os desafios emergentes, incentivando a busca por alternativas de gestão mais eficientes e a necessidade de pensar sistemicamente. O chamado para repensar o papel dos gestores educacionais, traz à baila a natureza pedagógica da gestão acadêmica, acrescentando uma dimensão crítica importante à discussão: Em geral, a proposta de inclusão social contribui substancialmente para as reflexões futuras sobre o perfil do profissional administrador que se quer formar no curso de Administração do DCHT-XXI Ipiaú-Ba.

Tudo isso, oferece uma visão abrangente, crítica e contextualizada da gestão acadêmica em instituições universitárias, com foco especial na administração de cursos de graduação. Sendo assim uma sugestão para futuras pesquisas nessa área do conhecimento em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, desde a sua porção de Gestão Universitária, apontando como possibilidades um centro de estudos nessa área, admitindo a necessidade de se melhorar continuamente os níveis Estratégico, Tático e Operacional da gestão universitária Sendo este considerado a ponta desafiadora para os bacharelados que distam da formação pedagógica na sua origem.

6 REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Ensino de administração: por uma pedagogia para mudança.** O&S, Trad. de Luiz Alcione Albandes Moreira. Doutor HEC/Montreal. v.12, n.35, 2005. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10810>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

ALCADIPANI, R. **Teorias administrativas contemporâneas: Diálogos e Convivências /** In: SANTOS, Elinaldo Leal. Teorias administrativas contemporâneas: Diálogos e Convivências / Organização Elinaldo Leal Santos. Vitória da Conquista: Edições UESB; São Paulo: Hucitec Editora, 2016.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. **Resolução CONSU nº 1017, de 13 de novembro de 2013.** Aprova o Regimento Interno dos Departamentos da Uneb. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/05/1017-consu-Res.-Regimento-Departamentos.pdf> Acesso em: jun. 2023

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. **Resolução CONSEPE nº 1818, de 15 de outubro de 2015. Institui o Núcleo Docente Estruturante (NDE) para os Cursos de Graduação – presencial, de oferta contínua no âmbito da UNEB.** Disponível em: <https://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/05/1818-consepe-Res.-Regulamento-NDE.pdf> Acesso em: abr. 2023

BARROS, A. N. DE.; CARRIERI, A. DE P.. **Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos.** Cadernos EBAPE.BR, v. 11, n. 2, p. 256–273, jun. 2013.

BATISTA, H. in SGU – 2021. **As contribuições da universidade popular para o desenvolvimento territorial na Bahia.** 25 e 26 de maio de 2021. Salvador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kx3hLhSI1HE&list=PL8LCJia8jIWKEer-fBsPMz-jF76qvl1P&index=40&t=821s>> Acesso em: 5 jun. 2021.

BERTERO, Carlos Omar. **Ensino e pesquisa em administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Coleção debates em administração).

BOAVENTURA SANTOS, de S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

BOURDIEU, Pierre, 1930-2002. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico /** Pierre Bourdieu; texto revisto pelo autor com a colaboração de Patrick Champagne e Etienne Landais; tradução Denice Barbara Cotani. - São Paulo: Editora UNESP. 2004.

BOURDIEU, P. **O campo científico.** *in:* BOURDIEU, P.; ORTIZ, R. (org.). Sociologia. trad., Montero, Paula; AUZMENDI, Alícia. São Paulo: Ática, 1983. cap.4, p.122-155.

BRANDÃO, C.R. (1984). **A participação da pesquisa no trabalho popular.** *In:* Brandão, C.R. (Org.). Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense, p.223-252.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Sessão 1, p. 26. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.** Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf> Acesso em 30 de setembro de 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. RESOLUÇÃO CNE/CES 438/2020. **Parecer CNE/CES nº 438/2020, aprovado em 10 de julho de 2020 - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192> . Acesso em; 30 de setembro de 2020.

BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis.* London: Heinemann Educational Book, 1979.

CARDOSO, Carlos. E. in SGU – 2021. **As contribuições da universidade popular para o desenvolvimento territorial na Bahia.** 25 e 26 de maio de 2021. Salvador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kx3hLhSI1HE&list=PL8LCJia8jIWKEer-fBsPMz-jF76qvl1P&index=40&t=821s>> Acesso em: 5 jun. 2021.

CARNEIRO, Breno Pádua Brandão, FIALHO, Nádia Hage. **A Tomada de Decisão nas Políticas de Acesso e Permanência na Universidade.** Múltiplos Olhares Sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional. Organizadores, Ivan Luiz Novaes, Claudia da Mota Darós Parente. Salvador: Eduneb, 2012.

CHANLAT, J.-F. Ciências Sociais e Management. Revista de Administração da FEAD-Minas, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 9-17, dez. 2006.

CHANLAT, J.-F. Influência do Pensamento de Língua Francesa na Academia Brasileira de Administração: Um Olhar Franco-Quebequense. ERA - São Paulo V. 61, n. 3, 2021 1-24 e0000-0013 eISSN 2178-938X Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ThKgkkXF4R5DD7MFRDHHc4x/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: Out 2023.

DELORS, Jacques (1997) *apud* Wickert Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais Educacionais do SEBRAE: versão 2006** / Maria Lúcia Scarpini Wickert - Brasília, 2006.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR.

FELCHER, Carla.D.O; ANDREJEW, André Luis; e FOLMER, Vanderlei. **Da pesquisa-ação à pesquisa participante: Discussão a partir de uma investigação desenvolvida no facebook**. Experiências em Ensino de Ciências V.12, Nº 7. 2017 p.1-18. Disponível em: <https://if.ufmt.br/eenci/artigos/Artigo_ID419/v12_n7_a2017.pdf> Acesso em: 05 out 2020.

FERRAZ, Deise L. da S. **55 Anos da Profissão de Administração no Brasil: formação, trajetória e mercado de trabalho. Administração Política (Live)** - GPAP-UESB. Vitória da Conquista, 2020. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=INKsw-Qcxcs>> Acesso em: 5 nov. 2020.

FIALHO, Nádia H in SGU – 2021. **As contribuições da universidade popular para o desenvolvimento territorial na Bahia**. 25 e 26 de maio de 2021. Salvador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kx3hLhS11HE&list=PL8LCJia8jIWKEer-fBsPMz-CjF76qvl1P&index=40&t=821s>> Acesso em: 5 jun. 2021.

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

FISCHER, T.. Alice através do espelho ou Macunaíma em campus papagalli? Mapeando rotas de ensino dos estudos organizacionais no Brasil. Organizações & Sociedade, v. 10, n. 28, p. 47–62, set. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302003000400004> – 2003. Acesso em Abr. 2023.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** [recurso eletrônico] Paulo Freire; Trad. Rosiska Darcy de Oliveira. – [1.ed.] – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Extens%C3%A3o_ou_comunica%C3%A7%C3%A3o/j7zNAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+e+extens%C3%A3o+paulo+freire&printsec=frontcover> Acesso em: 28 abr 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6ª ed. – 2ª reimp. – São Paulo : Atlas, 2009.

GURGEL, Claudio R. M. **55 Anos da Profissão de Administração no Brasil: formação, trajetória e mercado de trabalho**. *Live Youtube* .Administração Política-

GPAP-UESB. Vitória da Conquista, 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=INKsw-Qcxcs> . Acesso em: 5 nov. 2020.

MATOS [et.al], Rosângela da Luz. Gestão, territórios e redes: práticas de pesquisa em educação. ORG. – Salvador: EDUFBA, 2018.

MATOS, Lilia Maria C. **Gestão do Ensino Superior: um estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de Bacharelado em Administração.** Salvador, 2018. Disponível em: <http://www.saberaberto.uneb.br/bitstream/20.500.11896/1216/1/_LILIA%20FINAL_20-05.pdf> Acesso em 30 set. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista Brasileira de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a03.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2017.

PAES DE PAULA, A.P. **Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas.** Artigo submetido em 9 de agosto de 2014 e aceito para publicação em 23 de fevereiro de 2015. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 1, Artigo 2, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2016.

PARISSE, Tandja Andréa. A pedagogia de Paulo Freire e a prática dos docentes da EJA no CENEB: uma pesquisa de intervenção pedagógica. **Dissertação Mestrado.** UNEB. Salvador, 2018: 179 p.

PIAU, D. D. N., & BRAGA, V. L. (2016). **PERCEPÇÃO DO ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E EM PORTUGAL.** Revista Brasileira De Administração Política, 7(2), 161.

PIMENTA, Lídia B. in SGU – 2021. **As contribuições da universidade popular para o desenvolvimento territorial na Bahia.** 25 e 26 de maio de 2021. Salvador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kx3hLhSI1HE&list=PL8LCJia8jIWKEer-fBsPMz-jF76qvl1P&index=40&t=821s>> Acesso em: 5 jun. 2021.

PINA, Fabiana A. **O acordo MEC-USAID: ações e reações (1966 – 1968)** Dissertação de Mestrado – Faculdade de Ciências e Letras de Assis – Universidade Estadual Paulista. 2011. Disponível em <<https://repositorio.unesp.br/>

bitstream/handle/11449/93369/pina_f_me_assis.pdf?sequ >Acesso em 14 abril 2023.

_____. **Teoria crítica nas organizações** - Coleção Debates em Administração. Editora: Cengage Learning Brasil, 2007. E-book. ISBN 9788522108480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108480/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

_____. **Tragtenberg e a resistência da crítica: Pesquisa e Ensino na Administração hoje**. São Paulo, v. 41,n. 3 p. 77-81 RAE - Revista de Administração de Empresas. Jul./Set. 2001.

SANDER, BENNO. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, E. L. *org.* **Teorias administrativas contemporâneas: diálogos e convivência**. São Paulo: Hucitec; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2016.

SANTOS, Elinaldo. L. in SGU – 2021. **As contribuições da universidade popular para o desenvolvimento territorial na Bahia**. 25 e 26 de maio de 2021. Salvador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kx3hLhSI1HE&list=PL8LCJia8jIWKEer-fBsPMz-jF76qvl1P&index=40&t=821s>> Acesso em: 5 jun. 2021.

SOUZA SANTOS, Reginaldo. **A Administração política como campo do conhecimento**. / Reginaldo Souza Santos, organizador. - 2 ed. - Salvador: FEAUFBA; São Paulo: Hucitec-Mandacaru, 2009.

SOUZA SANTOS, Reginaldo in SGU – 2021. **As contribuições da universidade popular para o desenvolvimento territorial na Bahia**. 25 e 26 de maio de 2021. Salvador. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kx3hLhSI1HE&list=PL8LCJia8jIWKEer-fBsPMz-jF76qvl1P&index=40&t=821s>> Acesso em: 5 jun. 2021.

THIOLLENT, Michel. (2011). **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez.

TOFIK, Denise Sawaia. **A Gestão Acadêmica nas Instituições de Ensino Superior. Gestão Universitária: Os caminhos para a excelência**. Organizadora, Sonia Simões Colombo. Porto Alegre: Penso, 2013.

TORRES, Henderson Carvalho; PIMENTA, Lídia Boaventura. Gestão acadêmica dos cursos de administração na universidade do estado da Bahia: a perspectiva dos avaliadores externos. RACEF – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 10, n. 1, p. 31-42, 2019.

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

7 APENDICE

Plano de Trabalho Anual do Núcleo Docente Estruturante PTA – NDE

Este documento tem como base a escuta dos professores do Curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias DCHT, Campus XXI, UNEB Ipiaú, Bahia, que em seis anos de cooperação interdepartamental, participando de forma efetiva para a sua consolidação como curso de oferta própria como Núcleo Docente Estruturante e sua ação na gestão acadêmica.

Ipiaú - Bahia, Novembro de 2023.

O Plano de Trabalho Anual (PTA) do Núcleo Docente Estruturante (NDE), foi delineado com rigor metodológico e olhando atentamente para as demandas acadêmico-científicas contemporâneas, destaca-se o comprometimento como pesquisador, mas também como coordenador do curso de administração do DCHT-XXI/UNEB, Campus Ipiaú - Bahia.

Reconhecendo a importância de alinhar o ensino aos avanços epistemológicos na administração, e destacando a perspectiva emergente da "administração sul para o sul", adota-se aqui uma abordagem crítica e reflexiva essencial para formar profissionais capacitados e críticos. Essa compreensão orienta nosso PTA.

Este plano não se limita a meras diretrizes metodológicas; busca, primordialmente, incorporar um conteúdo efetivo que dialogue com as pesquisas e paradigmas mais recentes na ciência da administração, solicitando, portanto, a apreciação e a participação ativa de todos os membros qualificados deste colegiado na implementação e aprimoramento contínuo deste plano, fortalecendo assim a base acadêmica do nosso curso.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito do Curso de Administração do DCHT-XXI Ipiaú, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) desempenha um papel crucial na condução e aprimoramento do processo educacional. Este Plano de Trabalho do NDE é elaborado em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o Curso de Graduação em Administração, estabelecendo as bases fundamentais para a organização, desenvolvimento e avaliação do curso no contexto das Instituições de Educação Superior (IES) do país.

Conforme a Resolução que institui as DCNs, as competências esperadas do egresso são claramente delineadas, refletindo a necessidade de uma formação integral e alinhada às demandas profissionais, seja em âmbito local, regional, nacional ou global. O desafio é proporcionar aos egressos um conjunto coerente e integrado de conteúdos, competências, habilidades e atitudes que atendam não

apenas às expectativas do mercado, mas também às exigências éticas e sociais da administração contemporânea.

Destaca-se, no contexto do perfil do egresso, a importância de um equilíbrio adequado entre competências humanas, analíticas e quantitativas. Neste sentido, o Plano de Trabalho do NDE busca estratégias para integrar conhecimentos fundamentais de forma inovadora, garantindo a sustentabilidade nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais.

As competências gerais delineadas, que vão desde a integração de conhecimentos até a prontidão tecnológica e o pensamento computacional, representam a espinha dorsal da formação do administrador moderno. Adicionalmente, reconhecemos a importância de competências específicas, adaptadas à singularidade do curso, e a necessidade de desenvolvimento contínuo ao longo do percurso acadêmico.

Este Plano de Trabalho do NDE também se propõe a abordar a dinâmica temporal das competências, indo além da simples exposição das disciplinas, para proporcionar ao estudante a prática constante em ambientes similares ao da sua futura realidade de atuação, permitindo a internalização e aplicação prática das habilidades adquiridas.

Outrossim, a flexibilidade para a abordagem dos conhecimentos fundamentais, reconhecendo que estes podem ser trabalhados de maneiras diversas, prevista nas novas DCNs, trás possibilidade concreta da inovação e ousadia para propormos aqui, uma administração mais humana, crítica e emancipadora, para além das meras relações negociais do mercado.

Portanto, arrolando a concepção dialógica freiriana, o conteúdo se submete ao fazer, nessa construção do conhecimento. Atividades extensionistas, serviços, práticas supervisionadas e áreas de estudos, deverão ser propostas e justificadas no processo de atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

No intuito de subsidiar a estruturação dos componentes curriculares pode se estabelecer a conexão entre os eixos curriculares, competências, habilidades e atitudes, na busca de alternativas de organização e melhoria no processo formativo de cidadãos globais, conforme disposto nas DCNs 2020-2030. O que se demonstra

no quadro a seguir adaptado em complementariedade ao proposto por Rosário e Pimenta, in (Matos, 2018, p.322):

Quadro 1 - Disposição proposta de Componentes Curriculares

EIXOS	DISCIPLINAS
<p>SER - (Formação Básica), descrito por nós como formação PROPEDEÚTICA) de caráter instrumental. Tem como arquétipo do estudante de administração proposto pelas DCNS 2020 o perfil: <i>Artistas de Startups;</i> <i>Climate Changer</i></p>	<p>Ética e responsabilidade social; administração intercultural; liderança empresarial; gestão e desenvolvimento sustentável; empreendedorismo; política e democracia; aprendizagem organizacional; <i>soft skills</i>.</p>
<p>PENSAR - (Formação Profissionalizante Gerencial), descrito por nós como Práticas Gerenciais, Interpretativista e Comportamental. Tem como arquétipo do estudante de administração proposto pelas DCNS 2020 o perfil: <i>Artistas de Startups;</i> <i>DJ</i></p>	<p>Filosofia; lógica de programação; métodos quantitativos e qualitativos; criatividade e inovação; planejamento estratégico; gestão estratégica; técnicas de negociação e argumentação; métodos e técnicas de apresentação.</p>
<p>REALIZAR - (Formação Profissional Administrativa), descrito por nós como Práticas Gerenciais, Interpretativista, Tem como arquétipo do estudante de administração proposto pelas DCNS 2020 o perfil: <i>Transicionista</i> <i>Speed Runner</i></p>	<p>Finanças; orçamento; contabilidade; gestão de processos; mercadologia; operações; tecnologias de gestão e sistemas; projetos; cibercultura e tecnologia digitais; E-business; gestão de redes; administração internacional; qualidade; produção; ciências econômicas; ciências jurídicas; comunicação organizacional; atividade prática supervisionada – Estágio.</p>
<p>SABER SER/CONVIVER - (Formação Emancipacionista) descrito por nós como formação Hermenêutica, subjetivista e humanista. Tem como arquétipo do estudante de administração proposto pelas DCNS 2020 o perfil: <i>Cidadão Global</i> <i>Autoconsciente</i> <i>Eco-maker</i> <i>Cidadão Sócio-transformador</i></p>	<p>Estudos organizacionais; estudos críticos; gestão social; administração política do desenvolvimento; desenvolvimento econômico regional, gestão e inovação; gestão pública e social; seminários avançados; pesquisa aplicada à administração.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Para tanto, este Plano de Trabalho do NDE busca alinhar-se integralmente às DCNs, propiciando uma formação robusta e sintonizada com as demandas contemporâneas da administração.

2 CONTEXTO

A evolução histórica dos cursos de administração no Brasil, em comparação com os EUA, destaca uma trajetória recente e expressiva. Enquanto nos EUA os cursos iniciaram no final do século XIX, no Brasil, oficialmente, o ensino de administração teve início em 1952 com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP).

O cenário do ensino de Administração no Brasil, delineado pelo parecer técnico do CES-MEC 2020, apresenta um panorama complexo e dinâmico que demanda uma atuação proativa do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do Curso de Administração do DCHT-XXI Ipiaú.

Nesse cenário, a rápida expansão da área de administração no Brasil, evidenciada pelo aumento significativo de cursos e matrículas, é um fenômeno que merece atenção. A partir de 1954, com apenas dois cursos, o número cresceu para 177 em 1973 e 244 em 1978. A demanda por vagas nessa área, expressa pelo número de candidatos ao vestibular e pedidos de abertura de novos cursos, demonstra uma tendência expansionista contínua.

Contudo, a disparidade na qualidade entre os cursos de graduação em administração, associada a questões como a falta de atração dos bons alunos e a cronicidade do mau ensino, destaca a necessidade urgente de intervenção por parte do NDE.

Outra constatação histórica é a fragilidade dos cursos de graduação, sendo observadas ainda as disfunções na pós-graduação em administração que apontam para desafios significativos que exigem uma abordagem estratégica e inovadora. Por seu turno, a formação de professores para a graduação em administração enfrenta obstáculos como a resistência às práticas pedagógicas do ensino superior, sendo crucial superar essa lacuna para garantir a qualidade do ensino. Nesse contexto, a dualidade de objetivos na pós-graduação, que busca formar pesquisadores e docentes, impõe desafios que necessitam de soluções ponderadas.

Diante disso, o NDE do Curso de Administração do DCHT-XXI Ipiaú se propõe a desenvolver estratégias que promovam a formação dos estudantes, aprimorando o ensino e alinhando-se às demandas do mercado de trabalho brasileiro conforme regulamentado pelas DCNs. No entanto, o mais urgente é a

formação humanista que interpreta e emancipa realidades sociais a partir da intervenção dos futuros administradores.

Este Plano de Trabalho Anual (PTA) visa não apenas atender às Diretrizes Curriculares Nacionais, mas também superar desafios específicos da área de administração, incentivando a pesquisa aplicada, a prática gerencial e o alinhamento constante com as reais necessidades da tríade: Mercado-Estado-Sociedade.

3 APRESENTAÇÃO

O ensino da administração não deve ser visto como uma mera transmissão de conteúdos teóricos e práticos, mas sim como um processo que tem como objetivo formar profissionais críticos e reflexivos, capazes de compreender as práticas administrativas e atuar de forma ética e responsável na gestão das organizações.

O referencial curricular do Curso de Administração, assim como de outros cursos de graduação, busca garantir que o ensino seja orientado para a formação de competências e habilidades, e não apenas para a transmissão de informações. Isso significa que os conteúdos são apresentados de forma contextualizada, com o objetivo de estimular a reflexão crítica dos estudantes sobre a realidade em que estão inseridos.

Além disso, a formação em administração deve ser vista como um processo de emancipação dos estudantes, que se tornam capazes de compreender e analisar as práticas administrativas e de gestão das organizações, bem como de atuar de forma transformadora na sociedade. Isso implica em desenvolver uma formação que valorize a responsabilidade social e a ética, além de estimular a criatividade e a inovação.

Assim, ao compreender a importância do ensino da administração como um processo que vai além da simples transmissão de informações, os estudantes têm a oportunidade de se tornar profissionais mais preparados para atuar na gestão das organizações e na transformação da sociedade, com uma visão crítica e reflexiva sobre as práticas administrativas.

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) é uma estratégia reflexiva na formação docente que tem como objetivo principal promover a reflexão sobre a organização e o planejamento curricular de um curso de graduação. O NDE é composto por um grupo de professores que atuam de forma integrada na gestão do curso, participando da elaboração e da atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e da definição das estratégias de ensino e avaliação.

O NDE tem um papel importante na formação docente, pois permite que os professores possam refletir sobre a sua prática pedagógica a partir da perspectiva da organização e da gestão do curso como um todo. Ao participar das discussões sobre o PPC e a estruturação curricular, os professores podem identificar as lacunas e os desafios do curso, bem como as possibilidades de inovação e melhoria da qualidade do ensino.

Além disso, o NDE pode contribuir para a formação de uma cultura de avaliação e reflexão contínua sobre a prática pedagógica. Ao se envolver no planejamento curricular, os professores podem discutir e definir critérios claros para a avaliação do desempenho dos alunos, bem como estratégias pedagógicas mais adequadas aos objetivos de aprendizagem do curso.

O NDE também pode ser uma oportunidade para a construção coletiva do conhecimento, pois permite a participação de diferentes professores e áreas do conhecimento na elaboração do PPC e na definição das estratégias de ensino e avaliação. Dessa forma, o NDE pode contribuir para a integração e a interdisciplinaridade do curso, bem como para a promoção de uma formação mais ampla e crítica dos alunos.

Em resumo, o NDE é uma estratégia reflexiva na formação docente que permite aos professores refletir sobre a organização e a gestão curricular do curso, contribuindo para: a identificação de lacunas e desafios, a definição de estratégias pedagógicas mais adequadas e a promoção da formação crítica e integrada dos alunos.

4 PRINCÍPIOS, OBJETIVOS, E DIRETRIZES OPERACIONAIS

4.1 – Princípios pedagógicos

A necessidade de atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração da UNEB diante tendo em perspectiva a sua disposição geográfica com estrutura multicampi em que os cursos de Administração que tem seu currículo unificado nos oito Departamentos que o ofertam, quais sejam: Salvador, Guanambi, Serrinha, Santo Antônio de Jesus, Bom Jesus da Lapa, Eunápolis, Irecê e Ipiauí, há que se considerar a urgência de intervenções e ações interdepartamentais. Neste sentido poderia se pensar em um NDE interdepartamental ampliando a possibilidade de alcance de um ensino conectado nas novas realidades temporais apontadas pelo parecer 438/2020/CES/MEC (BRASIL, 2020).

O processo de revisão dos conteúdos do Programa de Graduação em Administração da UNEB assume uma urgência latente, considerando a estrutura multi campus do curso, distribuído nos departamentos de Salvador, Guanambi, Serrinha, Santo Antônio de Jesus, Bom Jesus da Lapa, Eunápolis, Irecê e Ipiauí. A proposta visa alinhar o currículo de forma unificada, refletindo as relações interdepartamentais, e atender às demandas contemporâneas do campo administrativo.

A revisão do PPC precisa, portanto, contemplar uma ampliação do conteúdo, incorporando disciplinas que abordem essas novas áreas de conhecimento. Os gestores do futuro não apenas lidarão com tarefas automatizadas, mas serão responsáveis por criar estratégias, alimentar sistemas automatizados e compreender a complexidade das decisões tomadas por algoritmos, alinhadas aos objetivos estratégicos previamente definidos.

Diante dessa realidade, o PPC do Curso de Administração na UNEB buscará formas criativas de garantir a viabilidade das organizações em um cenário onde a produção ocorre em esteiras automatizadas, e o que se entrega são serviços agregados, preparando os estudantes para os desafios dinâmicos e tecnológicos do mercado de trabalho contemporâneo. Assim propõe-se as dimensões, objetivos e ações:

4.2 Diretrizes e Objetivos Operacionais:

Revisão do PPC e Organização Curricular:

Objetivo: Atualizar e adequar o currículo e o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) às demandas contemporâneas e às necessidades do mercado.

Ações Propostas:

Estabelecer grupos de trabalho para revisar e atualizar periodicamente o PPC, considerando as tendências do mercado e as inovações na área de Administração.

Incentivar a participação de profissionais do mercado em processos de revisão, garantindo uma perspectiva prática e alinhada às demandas empresariais.

Introduzir disciplinas eletivas que permitam aos estudantes personalizar sua formação, explorando áreas de interesse específicas.

Proposição de Linhas de Pesquisa:

Objetivo: Estimular a pesquisa aplicada e o desenvolvimento acadêmico dentro da área de Administração.

Ações Propostas:

Fomentar a criação de grupos de pesquisa focados em temas contemporâneos, como inovação, sustentabilidade e gestão estratégica.

Estimular parcerias com empresas e instituições para desenvolvimento de pesquisas aplicadas.

Incentivar a participação de docentes e discentes em eventos científicos e conferências, promovendo a disseminação do conhecimento.

Integração de Ações Extensionistas:

Objetivo: Promover a integração entre a extensão universitária e o ensino de Administração.

Ações Propostas:

Desenvolver projetos de extensão que envolvam a comunidade local, proporcionando aos estudantes experiências práticas e relevantes.

Inserir atividades extensionistas nos currículos, integrando-as às disciplinas e projetos do curso.

Estabelecer parcerias com empresas e organizações locais para projetos de consultoria e ações de responsabilidade social.

Essas ações visam não apenas superar os desafios específicos mencionados, mas também fortalecer o curso de Administração, alinhando-o aos princípios epistêmicos do conteúdo técnico, interpretativista e emancipacionista previamente discutidos.

Reduzir a Apatia e Evasão Discente:

Objetivo: Implementar estratégias inovadoras para engajar os estudantes e estimular o interesse pelo curso de Administração.

Ações Propostas:

Desenvolver atividades práticas e casos reais que conectem a teoria à prática, tornando as disciplinas mais dinâmicas.

Promover eventos, palestras e workshops com profissionais renomados na área, proporcionando uma visão prática e inspiradora.

Criar programas de mentoria entre estudantes mais experientes e ingressantes para fortalecer o senso de comunidade acadêmica.

Nivelamento do Egresso do Ensino Básico:

Objetivo: Criar mecanismos que auxiliem no nivelamento dos conhecimentos dos ingressantes, especialmente aqueles provenientes do ensino básico.

Ações Propostas:

Implementar programas de nivelamento, oferecendo cursos preparatórios, tutorias e materiais de apoio.

Estabelecer parcerias com escolas da educação básica para identificar deficiências e desenvolver programas de intervenção.

Criar disciplinas introdutórias que abordem conceitos fundamentais, facilitando a adaptação dos estudantes à complexidade do curso.

4.3. Princípios Educativos

Considerando a perspectiva pedagógica inspirada em Paulo Freire e buscando promover uma abordagem educacional transformadora, o princípio pedagógico norteador para o Curso de Administração do DCHT-XXI em Ipiaú, Bahia, é o da "Emancipação através da Extensão". Esse princípio abraça a ideia de

que a prática pedagógica docente não deve se limitar apenas ao "o que" e "como" se ensina, mas deve estender-se para além das fronteiras da sala de aula, envolvendo ativamente os alunos na construção do conhecimento e na aplicação prática dos conceitos aprendidos.

a. Conteúdo Curricular e Emancipação:

O "o que" se ensina é entendido como um veículo para a emancipação. A escolha dos conteúdos curriculares não deve ser dissociada da realidade dos alunos, mas sim, deve ser uma ferramenta para a compreensão crítica do mundo. Ao selecionar os temas e conhecimentos, prioriza-se a relevância social e a capacidade de empoderar os estudantes, permitindo que se tornem agentes transformadores em suas comunidades.

b. Estratégias Pedagógicas e Extensão:

O "como" se ensina refere-se não apenas às estratégias didáticas, mas também à extensão do aprendizado para contextos práticos. Adotam-se metodologias que incentivam a participação ativa dos alunos, envolvendo-os em projetos de extensão que aplicam os conhecimentos adquiridos na solução de problemas reais. Dessa forma, a aprendizagem vai além das fronteiras da sala de aula, contribuindo para a formação integral e a cidadania consciente.

c. Realidade dos Alunos e Aprendizagem Significativa:

A prática pedagógica de qualidade considera a realidade dos alunos como ponto de partida. As necessidades, interesses e habilidades dos estudantes são integrados ao processo de ensino, garantindo que a aprendizagem seja significativa e relevante. Essa abordagem não apenas facilita a assimilação do conhecimento, mas também fortalece a conexão entre teoria e prática.

d. Participação e Envolvimento:

Estimular a participação e o envolvimento dos alunos é fundamental para a construção do conhecimento. A prática docente deve ser inclusiva, promovendo a interação entre os estudantes e o diálogo constante entre docentes e discentes. A

participação ativa não apenas enriquece o processo educacional, mas também fortalece o senso de comunidade e colaboração.

Portanto, o princípio "Emancipação através da Extensão" fundamenta o Plano de Trabalho do Núcleo Docente Estruturante (NDE), consolidando uma abordagem pedagógica que vai além da transmissão de conhecimento, capacitando os alunos a serem agentes ativos na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

4.4 Diretrizes Operacionais

Dada à necessidade de alinhar as práticas do NDE (Núcleo Docente Estruturante) e da Coordenação do Curso de Administração da UNEB, DCHT XXI, Campus Ipiaú, às demandas contemporâneas da educação e do perfil profissional almejado, propõe-se uma intervenção operacional com foco em estratégias permanentes e eventuais, bem como metas e ações administrativas específicas.

Propõe-se aqui, uma intervenção operacional no Colegiado do Curso de Administração da UNEB, DCHT XXI, Campus Ipiaú – Bahia a partir das indicações do seu NDE, considerando as novas DCNs 2020-2030:

1. Estratégias Operacionais:

1.1 Reunião de Planejamento do NDE:

Estabelecimento de reuniões regulares do NDE para discussão e planejamento de ações alinhadas à proposta pedagógica centrada na formação integral do estudante. Essas reuniões devem contemplar a revisão constante dos currículos, métodos de ensino e práticas pedagógicas de modo a garantir a relevância e eficácia no alcance dos objetivos educacionais.

1.2 Participação em Reuniões de Planejamento - Colegiado e Corpo Docente:

Fomentar a integração entre NDE, coordenação do curso, corpo docente e colegiado, promovendo reuniões conjuntas para alinhar estratégias, discutir desafios e definir ações que estejam em consonância com a proposta educacional adotada.

1.3 Participação e Planejamento em Jornadas Científicas: Semana de Administração:

Incentivar a participação ativa do corpo docente e discente em eventos científicos, como a Semana de Administração, visando não apenas à disseminação do conhecimento acadêmico, mas também à integração com a comunidade e à aplicação prática dos conceitos aprendidos em sala de aula.

2. Metas e Ações Administrativas do Curso:

2.1 Alinhamento do Curso com as Diretrizes Curriculares Nacionais:

Assegurar que o curso de Administração esteja alinhado às Diretrizes Curriculares Nacionais, promovendo uma postura educacional que valorize a identidade local, a inclusão emancipatória dos discentes e a compreensão global, nacional e regional para contribuir com a transformação social proposta por Freire.

2.2 Novo Perfil Docente:

Promover a capacitação do corpo docente para a implementação do novo perfil docente, baseado na formação integral do estudante como agente social. Incentivar práticas que desenvolvam a consciência crítica, a reflexão sobre conceitos e valores, e estimulem a criatividade e o desenvolvimento de soft skills.

Esta intervenção operacional visa fortalecer a integração, alinhar práticas às demandas contemporâneas e promover uma educação que transcenda o tradicional, preparando os estudantes para os desafios do mercado e da sociedade atual.

5 CRONOGRAMA DE AÇÕES – 2024

5.1. Revisão e Atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) do Curso:

objetivo: Alinhar o PPP às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e às linhas de pesquisa propostas pela ANPAD, incorporando a visão contemporânea da Administração.

- Meta: Concluir a revisão com envolvimento de no mínimo 80% do corpo docente e representantes estudantis.
- Prazo: Até final do 1º trimestre 2024.1.
- Ação: Formação de comissão de revisão, com representantes do NDE, docentes, técnicos e discentes.

5.2. Estabelecer Parcerias e Colaborações:

- Objetivo: Fortalecer a inserção internacional e nacional do curso.
- Meta: Estabelecer ao menos 3 parcerias com instituições de referência em Administração.
- Prazo: Até final do 2º trimestre.
- Ação: Participação em eventos nacionais e internacionais e estabelecimento de convênios.

5.3. Integração Ensino-Pesquisa-Extensão:

- Objetivo: Fomentar a prática interdisciplinar e a aplicação do conhecimento.
- Meta: Implementar 5 projetos interdisciplinares que envolvam ensino, pesquisa e extensão.
- Prazo: Até final do 3º trimestre.
- Ação: Criação de grupos de trabalho para elaboração e execução dos projetos de pesquisa e extensão, considerando os normativos do Diretório de Grupos de Pesquisa da Capes e da Curricularização da Extensão da UNEB.

5.4. Desenvolvimento do Território de Identidade Médio Rio de Contas:

- Objetivo: Contribuir para o desenvolvimento local a partir de pesquisas e projetos de extensão.
- Meta: Desenvolver 3 projetos de impacto regional em parceria com stakeholders locais.
- Prazo: Até final do ano letivo.
- Ação: Diálogos com líderes comunitários, organizações locais e governamentais para identificação de demandas.

Quadro 2 – Cronograma de Ações NDE

ATIVIDADES/METAS	PERÍODO LETIVO	
	2024.1	2024.2
Revisão e Atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) do Curso: Ação: Formação de comissão de revisão, com representantes do NDE, docentes, técnicos e discentes	X	
Estabelecer Parcerias e Colaborações: Ações: Participação em eventos científicos da área como os da ANPAD e demais redes de pesquisa institucionais, regionais, nacionais e internacionais e por meio de apresentação de trabalhos de pesquisa.	X	X
Integração Ensino-Pesquisa-Extensão: Ação: Criação de grupos de trabalho para elaboração e execução dos projetos de pesquisa e extensão, considerando os normativos do Diretório de Grupos de Pesquisa da Capes e da Curricularização da Extensão da UNEB.	X	X
Desenvolvimento do Território de Identidade Médio Rio de Contas: Ação: Diálogos com líderes comunitários, organizações locais e governamentais para identificação de demandas.		X

6 RESULTADOS ESPERADOS

A proposta de alteração dos componentes curriculares e a implementação das práticas apresentadas refletem o fortalecimento da articulação da instituição com a comunidade local. Essa iniciativa visa promover a formação de profissionais empreendedores com uma visão comunitária alinhada aos estudos críticos da administração e à perspectiva epidemiológica da gestão. As ações propostas representam uma abordagem de aprendizagem inovadora, fundamentada em pressupostos humanísticos e sociais, com análise de práticas educativas em Ipiaú.

Os resultados dessas ações, monitorados por equipes docentes em colaboração com o Núcleo Docente Estruturante (NDE), proporcionam novas experiências capazes de oferecer uma aprendizagem significativa aos envolvidos, fortalecendo a formação cidadã. Temas como sustentabilidade, cidadania, participação e aprendizagem são abordados para contribuir para o desenvolvimento local, integrando ensino, pesquisa e extensão na discussão sobre novas formas organizacionais e de gestão.

Destaca-se a influência da instituição na criação de soluções inovadoras para os problemas sociais enfrentados pela comunidade. Essa atuação impacta as

rendas familiares, o processo produtivo local, os arranjos produtivos e o desenvolvimento econômico, cultural, social e tecnológico, fortalecendo também a utilização de metodologias significativas para a construção do conhecimento.

Em consonância com os estudos de Paulo Freire, Habermas e autores contemporâneos do campo da administração, tais como PAES DE PAULA: 2017; SANTOS: 2016; França Filho e Fisher in SANTOS: 2009, a instituição deverá buscar uma relação direta com a comunidade local. Esse enfoque visa o desenvolvimento de um projeto de ensino pautado na gestão social, na relação comunitária e na prestação de serviços à comunidade, contribuindo para o desenvolvimento territorial.

A atividade de gestão acadêmica, no ensino de graduação, objetiva promover a autonomia dos estudantes, estimulando a identidade, a criatividade e a autoconfiança. Essa abordagem, alinhada aos princípios dos autores mencionados, fortalece a capacidade de gerar espaços de liberdade coletiva necessários ao exercício profissional do administrador.

A gestão pedagógica, com o suporte do Núcleo Docente Estruturante, desempenhará um papel crucial na atualização e manutenção do Projeto Político Pedagógico (PPC) do curso. O Plano de Trabalho Anual (PTA) do NDE, apresentado como produto desta pesquisa, portanto, propõe ações, urgências, objetivos e metas para fortalecer a qualidade acadêmica do curso, consolidando o ciclo de gestão acadêmica.

Apesar das limitações impostas pelo contexto da pandemia, a metodologia adotada, foi baseada em oficinas docentes reflexivas, tratada na pesquisa como Sessões Reflexivas, proporcionou uma análise aprofundada do dia a dia do curso. Isso permitiu a identificação de conteúdos, métodos de ensino e desafios, contribuindo para a melhoria contínua e consolidação do curso de administração na UNEB. Do que se depreende que se funcionou como laboratório, poderá funcionar também como modelo de gestão universitária ao nível da proposta pedagógica a que se pretende este Plano de Trabalho.

7 REFERENCIAS

ARAÚJO, Vanessa Freitag de (Org). **A educação enquanto fenômeno social: Propósitos econômicos, políticos e culturais 2** DOI: 10.22533/at.ed.759233105 ISBN: 978-65-258-1475-9. Ed. Antena. 2023. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/catalogo/ebook/a-educacao-enquanto-fenomeno-social-propositos-economicos-politicos-e-culturais-2> Acessado em 11 nov. 2023.

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. **Resolução CONSU nº 1017, de 13 de novembro de 2013**. Aprova o Regimento Interno dos Departamentos da Uneb. Disponível em: <http://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/05/1017-consu-Res.-Regimento-Departamentos.pdf> Acesso em: jun. 2023

BAHIA. Universidade do Estado da Bahia. **Resolução CONSEPE nº 1818, de 15 de outubro de 2015. Institui o Núcleo Docente Estruturante (NDE) para os Cursos de Graduação – presencial, de oferta contínua no âmbito da UNEB**. Disponível em: <https://conselhos.uneb.br/wp-content/uploads/2021/05/1818-consepe-Res.-Regulamento-NDE.pdf> Acesso em: 20 abr. 2023

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Sessão 1, p. 26. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências**. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf > Acesso em 30 de setembro de 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. RESOLUÇÃO CNE/CES 438/2020. **Parecer CNE/CES nº 438/2020, aprovado em 10 de julho de 2020 - Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=154111-pces438-20-1&category_slug=agosto-2020-pdf&Itemid=30192> . Acesso em; 30 de setembro de 2020.

DELORS, Jacques (1997) *apud* Wickert Maria Lúcia Scarpini. **Referenciais Educacionais do SEBRAE**: versão 2006 / Maria Lúcia Scarpini Wickert - Brasília, 2006.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** [recurso eletrônico] Paulo Freire; Trad. Rosiska Darcy de Oliveira. – [1.ed.] – Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Extens%C3%A3o_ou_comunica%C3%A7%C3%A3o/j7zNAgAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+e+extens%C3%A3o+paolo+freire&printsec=frontcover Acesso em: 28 abr 2023.

MATOS [et.al], Rosângela da Luz. *Gestão, territórios e redes: práticas de pesquisa em educação*. ORG. – Salvador: EDUFBA, 2018.

MATOS, Lilia Maria C. **Gestão do Ensino Superior: um estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de Bacharelado em Administração.** Salvador, 2018. Disponível em: <http://www.saberaberto.uneb.br/bitstream/20.500.11896/1216/1/_LILIA%20FINAL_20-05.pdf> Acesso em 30 set. 2020.

PAES DE PAULA, A.P. **Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas.** Artigo submetido em 9 de agosto de 2014 e aceito para publicação em 23 de fevereiro de 2015. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 1, Artigo 2, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2016.

PARISSE, Tandja Andréa. A pedagogia de Paulo Freire e a prática dos docentes da EJA no CENEB: uma pesquisa de intervenção pedagógica. **Dissertação Mestrado.** UNEB. Salvador, 2018: 179 p.

SANDER, BENNO. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, E. L. *org.* **Teorias administrativas contemporâneas: diálogos e convivência.** São Paulo: Hucitec; Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2016

SOUZA SANTOS, Reginaldo. **A Administração política como campo do conhecimento.** / Reginaldo Souza Santos, organizador. - 2 ed. - Salvador: FEAUFBA; São Paulo: Hucitec-Mandacaru, 2009.

TORRES, Henderson Carvalho; PIMENTA, Lídia Boaventura. Gestão acadêmica dos cursos de administração na universidade do estado da Bahia: a perspectiva dos avaliadores externos. RACEF – **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace.** v. 10, n. 1, p. 31-42, 2019.

Como Citar:

COSTA, Marcelo Neves. Gestão Universitária: Uma proposta para o Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração – NDECA Salvador: UNEB, 2023.