



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS I*

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS
APLICADAS À EDUCAÇÃO (GESTEC)

HENDERSON CARVALHO TORRES

**PROCESSO DE GESTÃO ACADÊMICA DOS CURSOS DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

**Salvador
2016**

HENDERSON CARVALHO TORRES

**PROCESSO DE GESTÃO ACADÊMICA DOS CURSOS DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) da Universidade do Estado da Bahia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação.

Orientadora: Prof. Dr^a. Lidia Boaventura Pimenta

Salvador
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema de Bibliotecas da UNEB

Bibliotecária: Ivonilda Brito Silva Peixoto – CRB: 5/626

Torres, Henderson Carvalho

Processos de gestão acadêmica dos cursos de bacharelado em administração na Universidade do Estado da Bahia / Henderson Carvalho Torres. – Salvador, 2016.

146f.

Orientadora : Lídia Boaventura Pimenta

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I. Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação - GESTEC, 2016.

Contém referências e apêndices

1. Educação superior – Bahia – História. 2. Colegiado de Curso. 3. Curso de Administração I. Pimenta, Lídia Boaventura. II. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus I.

CDD: 378

FOLHA DE APROVAÇÃO

“PROCESSO DE GESTÃO ACADÊMICA DOS CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA”

HENDERSON CARVALHO TORRES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (*Scripto Sensu*) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I - Gestão da Educação e Redes Sociais, em 14 de outubro de 2016, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:


Profa. Dra. Lidia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia - UFBA


Profa. Dra. Káthia Marise Borges Sales
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Difusão do Conhecimento
Universidade Federal da Bahia - UFBA


Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça
Universidade de São Paulo – USP
Doutorado em Administração
Universidade de São Paulo – USP

A educação não muda o mundo. Ela muda as pessoas.
As pessoas mudam o mundo.

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que até aqui me permitiu chegar. A ele, que nunca me desamparou, sempre busquei confiar todos os meus caminhos.

A Rosângela, esposa e companheira, que nunca deixou de acreditar e apoiar a realização dos meus sonhos e a viabilização dos meus projetos.

Julia e Sofia, minhas filhas muito queridas, que preenchem e dão sentido a minha vida.

Aos meus pais Humberto e Nilda (in memoriam) que tudo fizeram para permitir a construção da minha caminhada, e a quem sou imensamente grato.

Agradeço a minha orientadora Prof^a. Dr^a, Lidia Boaventura Pimenta pela paciência, atenção e orientação segura ao longo destes dois anos.

Agradeço ao Prof^o. Dr. Sergio Conceição pelo incentivo e colaboração ao desenvolvimento deste projeto.

Agradeço aos colegas de turma, pelo companheirismo e incentivo ao longo dessa jornada, em especial a Antônio Macedo e Ariane Brasil.

Agradeço aos Professores do GESTEC pelo conhecimento compartilhado.

RESUMO

A presente dissertação tem como propósito, analisar o processo de gestão dos colegiados de Cursos de Administração da Universidade do Estado da Bahia, e para tanto, promove inicialmente um resgate histórico da educação superior a partir dos primeiros cursos ofertados no Brasil e mais especificamente no Estado da Bahia, que teve seu início ainda no período colonial, nos colégios jesuítas, e mais tarde, com a transmigração da família real portuguesa para o Rio de Janeiro em 1808, passam por um momento importante de expansão da oferta e mudança no caráter de profissionalização dos mesmos. Através de pesquisa bibliográfica e documental foi possível caracterizar o surgimento e a expansão das primeiras universidades na Europa, no continente americano e, tardiamente no Brasil, em contraponto ao movimento de criação de universidades em diversos países vizinhos do continente, o que em parte se explica pelo cenário de resistências à criação dessas instituições, por parte da oligarquia e das classes dominantes, até o ano de 1920, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro, que se estabeleceu e se firmou, dando início a um processo de surgimento de várias outras instituições, como as universidades de Minas Gerais, do Rio Grande do Sul e de São Paulo. A Universidade da Bahia foi criada em 1946, e passou pelo processo de federalização transformando-se na Universidade Federal da Bahia (UFBA) em 1950. O estado adotou a iniciativa estratégica de criação do sistema estadual de educação superior, formado por quatro universidades estaduais, a partir da década de 1970: a Universidade Estadual de Feira de Santana, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, a Universidade do Estado da Bahia e a Universidade Estadual de Santa Cruz. Outra questão analisada foi o desenvolvimento da administração da Educação no Brasil a partir da apropriação de conceitos, técnicas e ferramentas aplicadas pela Administração de Empresas, com ênfase nas teorias relativas ao universo da Administração, apesar de inúmeros pontos de divergências em termos de objetivos e resultados esperados pelos distintos modelos de organização, em consonância com as diversas transformações ocorridas no cenário político, econômico, social e cultural no país, ao longo do século XX, com o intuito de compreender o processo de amadurecimento e evolução da gestão da educação superior, em específico em cursos de graduação em Administração no país e no estado da Bahia, antes de ater-se ao estudo da Gestão Acadêmica, tanto na perspectiva universitária quanto em colegiados de cursos superiores, além do atual processo de gestão dos cursos de bacharelado em administração pertencentes à Universidade do Estado da Bahia, com o intuito de apresentar um documento de referência para a gestão dos colegiados de cursos de Administração da Universidade do Estado da Bahia com base nas atribuições previstas em seu regimento geral tanto para os colegiados de cursos, quanto para os próprios coordenadores de colegiados.

Palavras-chave: Gestão Acadêmica, Administração Política, Colegiado de Curso, Manual de Gestão Acadêmica.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to analyze the management processes of the associations of Business Administration courses at the Universidade do Estado da Bahia (University of the State of Bahia). In order to do so, a historical review of higher education is performed, beginning from the provision of the first courses offered in Brazil and, more specifically, in the State of Bahia. Higher education in Brazil had its inception during the colonial period, in Jesuit colleges, and later, with the transmigration of the Portuguese royal family to Rio de Janeiro in 1808. It is currently undergoing an important moment of expansion and change, in terms of purveyance and professionalization of the of the same. Through bibliographic and documental research, it has been possible to characterize the emergence and expansion of the first universities in Europe, the continental Americas and, eventually, in Brazil. This in counterpoint to the movement for the establishment of universities in a number of neighboring South American countries which, in part, can be explained by the climate of resistance to the creation of these institutions on the part of the oligarchy and ruling classes. This continued until 1920, with the creation of the University of Rio de Janeiro, which became firmly established, initializing the emergence of several other institutions, such as the universities of Minas Gerais, Rio Grande do Sul and São Paulo. The Universidade da Bahia was created in 1946, and went through the process of federalization to become the Universidade Federal da Bahia (UFBA) in 1950. Beginning in the 1970s, the state adopted a strategic initiative to create a state-wide system of higher education formed by four state universities: the Universidade Estadual de Feira de Santana, the Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, the Universidade do Estado da Bahia and the Universidade Estadual de Santa Cruz. The development of educational administration in Brazil was also addressed in terms of the appropriation of concepts, techniques and tools applied through Business Administration. Emphasis was placed on theories related to administration, despite the numerous divergences in terms of objectives and expected results by different models of organization due to the numerous political, economic, social and cultural transformations that have occurred in the country throughout the 20th century. This was done in order to understand the processes of maturation and evolution in the management of higher education, specifically in administration undergraduate courses across Brazil and in the state of Bahia, prior to focusing on the study of Academic Management, both from the perspective of associations of university higher-education courses and the current management processes of Business Administration bachelor-level courses at the Universidade do Estado da Bahia. The aim is to present a reference document for the management of Business Administration course associations at the Universidade do Estado da Bahia, based on the mandates set forth in its general procedural rules for both course associations and the coordinators of said associations.

Keywords: Academic Management, Policy Administration, Course Association, Manual of Academic Management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação da Universidade do Estado da Bahia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Superior Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FAEEBA	Faculdade de Educação do Estado da Bahia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IFET- BA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - BA
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEAVI	Secretaria de Avaliação Institucional
SEC	Secretaria da Educação
SELCC	Secretaria Especial de Licitações Contratos e Convênios
SERINT	Secretaria Especial de Relações Internacionais da UNEB
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UCSal	Universidade Católica do Salvador
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFESBA	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UNB	Universidade de Brasília
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNICAMP	Universidade de Campinas
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Mapa representativo da presença da UNEB nas diversas regiões da Bahia.

Figura 02: Mapa representativo da presença da UNEB nos territórios de identidade da Bahia.

Figura 03: Mapa representativo da presença das universidades estaduais na Bahia.

Figura 04: Mapa de Localização dos Cursos de Administração da UNEB no estado da Bahia.

Figura 05: Fluxograma do Curso de Administração da UNEB

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Evolução das Instituições de Ensino Superior na Bahia

Quadro 02: Universidades Federais presentes e atuantes no Estado da Bahia

Quadro 03: Evolução histórica das universidades públicas no estado da Bahia.

Quadro 04: Universidades Estaduais presentes e atuantes no Estado da Bahia

Quadro 05: Presença das Universidades Estaduais nos Territórios de Identidade da Bahia

Quadro 06: Institutos Federais e seus Campi no Estado da Bahia

Quadro 07: Precedentes históricos à criação dos primeiros cursos de Administração no Brasil

Quadro 08 - Principais Alterações na Legislação do Curso de Graduação em Administração

Quadro 09: Qualificações necessárias ao Gestor Escolar, proposto por Sander

Quadro 10: principais referências dos pioneiros da Administração Escolar no Brasil

Quadro 11: Cursos de Administração por departamento na UNEB

Quadro 12: Identificando as respostas analisadas para efeito da pesquisa.

Quadro 13: Identificando as respostas dos Avaliadores de Cursos dos CEE para efeito da pesquisa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Primeiras universidades europeias

Tabela 02: Primeiras universidades nas Américas

Tabela 03: Cursos superiores criados nos colégios jesuítas no Brasil Colônia.

Tabela 04: Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Categoria Administrativa – Brasil – 2009-2012

Tabela 05: Evolução do Número de Cursos de Graduação, por Categoria Administrativa – Brasil – 2009-2012

Tabela 06: Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Organização Acadêmica – Brasil – 2009-2012

Tabela 07: Evolução histórica dos cursos que deram origem a UFBA

Tabela 08: Instituições de Educação Superior na Bahia

Tabela 09: Número de cursos de Administração segundo as décadas de 60, 70, 80, 90 e 2000.

Tabela 10: Resumo do processo de evolução dos Cursos de Administração no Brasil

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Objetivos	18
1.1.2 Objetivo Geral	18
1.1.3 Objetivos Específicos	18
1.2 Estrutura da Dissertação	18
2. A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	21
2.1. Contexto Histórico da Educação Superior no Brasil	21
2.2. Contexto Histórico da Educação Superior na Bahia	29
2.3. O surgimento e a evolução dos Cursos de Administração no Brasil	43
3. Gestão Acadêmica no Brasil	53
3.1. A Administração Educacional no Brasil ao longo do Século XX	53
3.2. Gestão Acadêmica e Eficiência Institucional	59
3.3. A Gestão Acadêmica em Cursos Superiores	62
4 METODOLOGIA	65
4.1. Natureza	66
4.2. Abordagem	66
4.3. Método	67
4.4. Procedimentos	68
4.5. Protocolo de Pesquisa	69
5 COORDENAÇÃO DE COLEGIADO DE CURSO: DINÂMICA DA GESTÃO	71
5.1 A Universidade do Estado da Bahia e o Curso de Administração	71
5.2 A Gestão Acadêmica de Colegiados de Cursos no Âmbito da Universidade do Estado da Bahia	77
5.3 A perspectiva dos coordenadores de colegiados de cursos de bacharelado em Administração no âmbito da Universidade do Estado da Bahia	81

5.4 A perspectiva de especialistas e avaliadores de cursos de bacharelado em Administração.....	90
---	----

6. DOCUMENTO DE REFERÊNCIA PARA A DINÂMICA DA GESTÃO DE CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA.....	99
---	-----------

6.1 Atribuições previstas ao colegiado de Cursos.....	100
---	-----

6.2 Atribuições previstas ao Coordenador do Colegiado de Cursos.....	115
--	-----

6.3. Instrumentos de referência para a gestão acadêmica dos cursos de bacharelado em Administração.....	121
---	-----

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
-------------------------------------	------------

REFERÊNCIAS.....	129
-------------------------	------------

APÊNDICES.....	142
-----------------------	------------

1. INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem a pretensão de analisar o processo de gestão dos colegiados de Cursos de Administração da Universidade do Estado da Bahia, e para tanto, promove inicialmente um resgate histórico da educação superior a partir da oferta dos primeiros cursos e posteriormente, em particular, o bacharelado em Administração no Brasil e no estado da Bahia, antes de ater-se ao estudo da Gestão Acadêmica no Brasil e o atual processo de gestão dos cursos de bacharelado em administração, pertencentes à Universidade do Estado da Bahia, com o intuito de apresentar um documento de referência para a gestão destes cursos com base nas atribuições previstas em seu regimento geral, tanto para os colegiados de cursos, quanto para os próprios coordenadores destes respectivos colegiados.

Os desafios enfrentados pelos coordenadores de colegiados de cursos de Bacharelado em Administração, os impelem a observar diversos aspectos pedagógicos, burocráticos e políticos em sua atividade de gestão acadêmica, com foco na implementação dos parâmetros, objetivos e metas propostas no projeto pedagógico do curso, conforme assevera Franco (2002).

Um aspecto fundamental do trabalho do coordenador de colegiado de curso, em uma universidade pública, refere-se à questão da Administração Política, e nesse sentido, Santos (2004) afirma que a administração política envolve tanto o processo decisório do “que fazer”, quanto o relativo ao “como fazer”, para que seja possível a viabilização dos meios necessários à consolidação e efetivação dos projetos, através da gestão das relações com todos os atores interessados e envolvidos no processo de gestão, como docentes, discentes, funcionários administrativos e comunidade em geral, que é a essência da administração política.

De acordo com Hoy (2015), a estrutura organizacional estabelece as estruturas do poder formal, hierarquicamente constituído; a cultura e a organização informal geram a autoridade informal; e o indivíduo traz expertise para a organização. Em contraste, a política é muitas vezes informal, frequentemente

clandestina, e até mesmo ilegítima, em virtude de sua concepção ser de forma recorrente direcionada a beneficiar indivíduos ou grupos em detrimento da organização como um todo.

A cultura é uma dimensão coletiva do sistema organizacional, que mescla o formal com o pessoal para criar um sistema de crenças compartilhadas. Entretanto, é a dimensão política que promove as relações de poder informal, que surgem, muitas vezes, para se opor a outros sistemas de controle legitimamente constituídos. E nessa perspectiva, é importante considerar a assertiva de que “a história é eloquente para demonstrar que política e administração são inseparáveis. Na realidade a administração pode ser definida como uma prática particular da política, esta concebida como a prática global da convivência humana” (Sander, p. 31, 2007).

A oferta e funcionamento de um curso de graduação implicam na necessidade de elaboração de estratégias para alcançar os objetivos elencados no respectivo projeto pedagógico, ao mesmo tempo em que se coloca como desafio à consolidação acadêmica e política do curso junto à comunidade local, somada ao dever de responder às inúmeras demandas burocráticas administrativas relacionadas à função de coordenação de curso, previstas no regimento da universidade, a exemplo de orientar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas do colegiado, propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso, acompanhar e avaliar a execução do currículo do curso, estimular atividades docentes e discentes de interesse do curso, identificar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso, coordenar, supervisionar e acompanhar o cumprimento das atividades didático-pedagógicas do curso, além de cumprir as prescrições normativas que disciplinam a vida da Universidade, do Departamento e do Colegiado.

Este trabalho aborda o processo de gestão. O resultado é consequência da gestão. Os aspectos sociais e políticos aparecem no ofício do coordenador de colegiado, **que exerce a função de gestor**. Em face às responsabilidades previstas no Regimento Geral da Universidade, cabe a assertiva de Andrade (2001) que destaca a preparação para o Exame Nacional de Desempenho de

Estudantes (ENADE), a elaboração do projeto de reconhecimento do curso, o enfrentamento de questões como evasão e os desafios inerentes à gestão de um curso, atividades presentes para a manutenção do curso, que fazem com que inúmeros coordenadores de colegiado tenham dificuldades nesse processo de gestão, especialmente por lhes faltar referências em gestão acadêmica.

Nesse sentido, Nogueira (2002), considera que dirigir com foco na eficiência administrativa e burocrática, mas distante das demandas reais que norteiam a vida escolar, talvez seja a grande dificuldade nesta relação, escola e comunidade. A eficiência administrativa deve possuir o seu grau de importância sim, mas não apenas ela. As questões pedagógicas e políticas deveriam possuir mais relevância no papel da escola ou da instituição de educação.

Segundo Oliveira (2014) aos gestores educacionais, cabe repensar seu papel nos processos eminentemente educativos, tendo em vista que o fazer político-administrativo da escola é um fazer pedagógico, que se desenvolve durante o exercício da própria prática pedagógica, ou seja, no ato de ensinar, nas lutas políticas, no planejamento, na organização pedagógica, na gestão e nas relações com a comunidade. Como pontua Lima (2002) não se pode olhar exclusivamente as escolas, e por aproximação, um colegiado de curso de graduação, em uma perspectiva apenas burocrática, racionalista e legalista, desprezando a influência de outras estruturas, regras e atores que se relacionam direta ou indiretamente com o curso e a instituição.

Quando se observa a questão do desempenho institucional, torna-se necessário para a realização das principais ações de ensino, pesquisa e extensão, sob a ótica do critério da eficiência, que as condições materiais e humanas sejam adequadas para que a universidade cumpra de fato a sua missão acadêmica socializadora (Amorim, 1992).

Zung (1984) enxerga na racionalidade científica e na lógica da máxima produtividade, o esvaziamento da ação política do administrador escolar e por semelhança o coordenador de colegiado de curso, na medida em que ele se distancia das questões de política educacional, tornando-o um executor de

decisões oriundas de instâncias superiores. O específico, o local e o regional são sacrificados em nome de uma universalidade, que conduz ao generalismo e a padronização de projetos e estratégias, que permitem aos agentes políticos controlar melhor seus processos administrativos. Enquanto o gestor acadêmico se direciona cada vez mais para as questões administrativas e operacionais, em busca de mais eficiência e produtividade, o contexto social e político ao seu redor, vai se distanciando de sua práxis e por consequência do curso sob sua responsabilidade.

Diante de tantos desafios, o coordenador de um colegiado de curso, na situação em particular, o curso de bacharelado em administração, ainda deve considerar que as competências e habilidades propostas à formação profissional do administrador somente teriam êxito em sua concretização histórica se realmente os Projetos Pedagógicos dos cursos alinhassem a arte, a ciência e um profundo entendimento do homem (sujeito) e da sociedade, conforme pontua Romualdo (2012). Nesse sentido Sander (2002) pondera que a administração da educação, deve ser pensada **como prática pedagógica, prática organizacional e prática política**. E partindo dessa premissa, o trabalho do coordenador de colegiado de curso o leva a lidar com o desafio de trabalhar com essas três dimensões, atuando como gestor pedagógico, organizacional e político do curso. Desta forma, formula-se a questão problema desta pesquisa: **Considerando as dimensões pedagógica, administrativa e política presentes na gestão dos colegiados de curso de administração, quais os procedimentos, requisitos e critérios devem compor o processo de gestão acadêmica dos colegiados de curso no âmbito da Universidade Estado da Bahia?**

Sander (2007) informa que existem atualmente escolas e universidades de natureza empresarial, cuja administração é orientada em busca da eficiência econômica, como critério predominante de desempenho administrativo. Mas também existem outras instituições que se preocupam predominantemente com seu papel político na comunidade, e que por tal motivo, sua administração está pautada predominantemente pelo critério da efetividade política. Existem também, as instituições que se orientam em busca da eficácia na consecução

de objetivos pedagógicos propriamente ditos. E por fim, existem as instituições de ensino, cuja preocupação fundamental é o ser humano, que adotam a relevância cultural como critério de desempenho administrativo.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral:

Apresentar os procedimentos, requisitos e critérios para o processo de gestão dos colegiados de cursos de Graduação em Administração – bacharelado, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia considerando a relação existente entre as dimensões pedagógicas, administrativas e políticas, com a eficiência do trabalho de um coordenador de colegiado de curso.

1.1.2. Objetivos específicos:

- Levantar o histórico de surgimento dos primeiros cursos superiores no Brasil, em particular dos bacharelados em Administração;
- Investigar o surgimento e a evolução histórica da Administração Educacional no Brasil
- Descrever o processo de implantação dos cursos de Administração no âmbito da Universidade do Estado da Bahia.
- Discutir a relação entre questões políticas, pedagógicas e burocráticas/administrativas na gestão dos cursos de Administração na Universidade do Estado da Bahia a partir do disposto no Estatuto e Regimento Geral da Instituição Universitária.

1.2. Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. O primeiro circunscreve o tema objeto da dissertação, promovendo a introdução dos principais argumentos histórico-sociológicos sobre os desafios inerentes à gestão de um

colegiado de Curso, bem como apresenta a justificativa para a escolha do tema, além de estabelecer os objetivos estabelecidos para a dissertação.

No segundo capítulo denominado Educação Superior no Brasil e na Bahia, apresentamos uma revisão das questões e aspectos históricos sobre a evolução da Educação Superior, e das Instituições Universitárias no Brasil e no Estado da Bahia. Abordamos ainda o fenômeno da expansão da educação superior no Brasil e a evolução do número de Instituições de Ensino Superior no país com base no censo 2013 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Discutimos a origem, formação, caracterização e do Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia, com especial atenção a importância e o papel das Universidades Estaduais Baianas. Além de analisar o surgimento e a evolução dos Cursos de Graduação em Administração no Brasil, com um olhar também para o surgimento dos primeiros cursos de Administração no Estado da Bahia. Mencionamos nesse capítulo as principais mudanças na estrutura do curso ao longo dos anos, a suspensão das habilitações específicas e as novas diretrizes curriculares elaboradas para o Curso de Administração.

No terceiro capítulo, é apresentado um estudo sobre a evolução histórica da Administração Educacional no Brasil ao longo do Século XX, bem como suas premissas iniciais, fortemente influenciadas pela Administração de Empresas e suas principais teorias. Na segunda parte do capítulo, tratamos da Gestão Acadêmica em Cursos Superiores e seus processos e especificidades.

O quarto capítulo expõe a proposta metodológica prevista para esse trabalho, com a opção pelo Estudo de Caso, utilizando pesquisa de natureza exploratória e descritiva. A abordagem escolhida é a qualitativa e o método de pesquisa aplicada.

O capítulo número cinco, denominado Coordenação de Colegiado de Curso: Dinâmica da Gestão, traz como objeto de estudo a Universidade do Estado da Bahia e o Curso de Graduação em Administração. Em seguida a Gestão Acadêmica de Colegiados de Cursos no Âmbito da UNEB e o relato da

pesquisa junto aos coordenadores de colegiados de cursos de bacharelado em Administração no âmbito UNEB. Além de pesquisa junto a especialistas em avaliação de cursos de Administração e aos Instrumentos de referência para a gestão acadêmica dos cursos de bacharelado em Administração utilizados para os processos de reconhecimento de cursos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), vinculado ao Ministério da Educação (MEC).

No sexto capítulo, expressamos a nossa proposta de Documento de Referência para a Gestão de Cursos de Graduação em Administração - Bacharelado no Âmbito da Universidade do Estado da Bahia, considerando as dimensões: Pedagógica, Política e Administrativa, o disposto no Estatuto e Regimento Geral da Instituição Universitária, combinado com os pontos frequentes nas pesquisas realizadas junto aos mencionados coordenadores de colegiados e avaliadores, seguido das considerações finais.

2. A EDUCAÇÃO SUPERIOR E O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Para iniciarmos a discussão sobre a gestão de colegiado de cursos superiores, faz-se necessário inicialmente compreender o processo histórico de surgimento da própria educação superior no Brasil. Nesse ponto assume-se que a educação superior é de grande valor para o desenvolvimento de uma sociedade e de um país, pois assegura o aprimoramento técnico e científico necessário às transformações estruturais e culturais inerentes ao próprio processo de desenvolvimento, visto que as mudanças oriundas do processo evolutivo criam novos desafios ao contexto social.

Neste contexto, cabe a instituição universitária, a responsabilidade pela qualificação e capacitação permanente das pessoas, além impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, permitindo assim, a descoberta de novas tecnologias necessárias ao desenvolvimento socioeconômico e cultural da comunidade e da região onde está inserida (Pimenta, 2007).

2.1 – Contexto Histórico da Educação Superior no Brasil

A educação superior alvoreceu há bastante tempo e vem evoluindo gradativamente, em algumas regiões do mundo de forma mais acelerada e em outras de maneira mais lenta. Mas é perceptível a olhos mais atentos, que o estabelecimento de instituições de ensino superior em determinadas regiões, especialmente na Europa, favoreceu ao longo do tempo, o desenvolvimento dos países que perceberam sua importância e atuaram no sentido de estabelecer a educação superior em seu território (Romualdo, 2012).

Uma análise do período compreendido entre os séculos XI e XIV, na Europa, demonstra que o continente foi fortemente influenciado pela crise do modelo feudal, além de inúmeras outras crises sociais, políticas e econômicas, e tais eventos influenciaram significativamente na constituição das instituições de ensino superior, com a finalidade de atender, principalmente, aos interesses

dos burgueses, relacionadas às atividades comerciais e econômicas que começavam a se desenvolver (Romualdo, 2012). E é neste período que surgem as primeiras universidades medievais na Europa.

Tabela 01: Primeiras universidades europeias

Universidade	Ano de criação	Cidade	País
Bolonha	1088	Bologna	Itália
Oxford	1096	Oxford	Inglaterra
Paris	1170	Paris	França
Módena	1175	Módena	Itália
Cambrigde	1209	Cambrigde	Inglaterra
Salamanca	1218	Salamanca	Espanha
Montpellier	1220	Montpellier	França
Pádua	1222	Pádua	Itália
Nápoles	1224	Nápoles	Itália
Toulouse	1229	Toulouse	França
Siena	1240	Siena	Itália
Múrcia	1272	Múrcia	Espanha
Coimbra	1290	Coimbra	Portugal
Praga	1348	Praga	República Checa
Viena	1365	Viena	Áustria
Complutense de Madrid	1499	Madrid	Espanha

Fonte: Benincá, 2011.

Nas Américas, o período de colonizações permitiu o surgimento das primeiras universidades nos países povoados pela Espanha ainda no século XVI e pela Inglaterra no século XVIII, em contraste com colonização portuguesa no Brasil, que jamais permitiu o estabelecimento de tais instituições por aqui, em função da estratégia de direcionar as elites brasileiras à universidade de Coimbra em Portugal (Romualdo, 2012).

Tabela 02: Primeiras universidades nas Américas

Universidade	Ano de criação	Cidade	País
Santo Domingo	1538	Santo Domingo	Rep. Dominicana
Mayor de San Marcos	1551	Lima	Peru
Autónoma do México	1551	Cidade do México	México
Córdoba	1613	Córdoba	Argentina
Harvard	1636	Boston	Estados Unidos
Yale	1701	New Haven	Estados Unidos
Havana	1728	Havana	Cuba
Princeton	1746	Nova Jersey	Estados Unidos

Fonte: Romualdo, 2012.

Durante os séculos XVI, XVII e XVIII, o ensino superior era ministrado no Brasil, nos colégios jesuítas, espalhados pelo país, e tinham como finalidade, qualificar as elites agrárias e a classe dominante das metrópoles da colônia, bem como, ao mesmo tempo, alcançar os seguintes objetivos básicos: formar padres para a atividade missionária na colônia, e prover os quadros necessários ao aparelho repressivo dominante da metrópole (Souza, 1996).

Cabe destacar que à época de sua expulsão do país em 1759, os jesuítas já haviam fundado na colônia cerca de dezessete colégios com alguma modalidade de ensino superior no país. Mas para aqueles que não se interessavam pelo sacerdócio, o caminho era o das universidades europeias, especialmente a Universidade de Coimbra (Cunha, 2002).

Tabela 03: cursos superiores criados nos colégios jesuítas no Brasil Colônia.

Curso	Ano da criação	Localização do colégio
Artes	1572	Bahia
Filosofia	1638	Rio de Janeiro
Cursos Superiores	1687	Olinda
Teologia e Artes	1688	Maranhão
Artes	1695	Pará
Filosofia e Teologia	1708	São Paulo
Filosofia e Teologia	1753	Mariana

Fonte: Cunha, 2002.

O Brasil iniciou tardiamente o processo de instalação de suas primeiras instituições de ensino superior, que só vieram a se materializar com a transmigração da família real portuguesa para o Rio de Janeiro, em 1808, o que possibilitou a criação dos primeiros cursos superiores com caráter profissionalizante no país, a saber, o Curso Médico de Cirurgia na Bahia e no mesmo ano, a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica no Rio de Janeiro (Lopes, 2002). Dois anos mais tarde, por meio de uma Carta Régia, foi instituída a Academia Real Militar no Rio de Janeiro, instituição que posteriormente se transformou na Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (Fávero, 2000). Também merece destaque a criação dos primeiros

cursos jurídicos em São Paulo e Olinda no ano de 1828, com o intuito de defender fundamentalmente o estado e não a cidadania (Souza, 1996).

Segundo Sampaio (1991), ao longo do período entre a chegada da Família Real ao país em 1808 e a Proclamação da República em 1889, o sistema de ensino superior no Brasil, se desenvolveu lentamente, em compasso com rasas transformações econômicas e sociais da sociedade brasileira. E o propósito do sistema era assegurar um diploma profissional de nível superior que propiciava ao seu detentor, o acesso a posições privilegiadas no restrito mercado de trabalho existente, além de assegurar o devido prestígio social (Martins, 2002). No período seguinte, que compreende os anos de 1890 até 1910, houve um processo mais dinâmico, quando foram criadas 27 escolas superiores: sendo nove de Medicina, Obstetrícia, Odontologia e Farmácia; oito de Direito; quatro de Engenharia; três de Economia e três de Agronomia (Miranda, 2013).

Porém a criação de universidades no Brasil, sempre enfrentou resistência da Coroa Portuguesa, e nesse sentido, todos os esforços empreendidos para a criação das instituições foram malogrados, com o intuito de coibir quaisquer sinais de independência cultural ou política da colônia (Fávero, 2000). Mas a independência do Brasil não mudou esse cenário. Os dirigentes da época não vislumbravam vantagens na criação de universidades, prevalecendo o modelo vigente de formação profissional superior em faculdades isoladas, mesmo a despeito de diversos projetos para criação de universidades serem apresentados ao longo do período monárquico brasileiro, merecendo destaque para dois desses em particular: na ocasião da constituinte de 1823 e às vésperas da proclamação da república em 1889. Ambos foram aprovados pela assembleia, mas inutilmente; no primeiro caso, D. Pedro I dissolveu a constituinte e no segundo, D. Pedro II caiu com o Império antes de homologar a decisão parlamentar (Sampaio, 1991).

De acordo com Miranda (2013), a primeira universidade criada no Brasil, objetivamente com essa nomenclatura, foi a Universidade de Manaus, no estado do Amazonas, em 1909, e contava com cursos de Engenharia, Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, além de cursos de formação de oficiais da

Guarda Nacional. Entretanto, com o declínio na exploração da borracha, em 1926 restou apenas a Faculdade de Direito que posteriormente foi incorporada à Universidade Federal do Amazonas no ano de 1962.

A Universidade do Rio de Janeiro foi a primeira instituição brasileira que se firmou efetivamente como tal, sendo criada pelo Estado brasileiro com chancela governamental, que conferia segurança e validade aos seus diplomas em todo o território nacional em 1920 (Boaventura, 2009). Vale destacar que na visão de alguns estudiosos, a motivação principal para a criação da Universidade do Rio de Janeiro, teria sido a necessidade diplomática de conceder o título de doutor “*honoris causa*” ao rei da Bélgica em visita ao país (Souza, 1996).

Em 1927, o governo do Estado de Minas Gerais criou a Universidade de Minas Gerais utilizando-se do critério da aglutinação das faculdades de Engenharia, Medicina, Odontologia e Farmácia de Belo horizonte. Diferente da Universidade do Rio Grande do Sul, que se estabeleceu a partir da Escola de Engenharia de Porto Alegre, que em 1928, possui 11 institutos ligados à formação de engenheiros e químicos (Souza, 1996).

A Universidade de São Paulo surge em 1934, a partir da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, com orientação própria e grande autonomia. Teve seu início marcado pela resistência das elites paulistas ao governo central no Rio de Janeiro (Sampaio, 1991). Segundo Lopes (2002), a “USP trouxe um vendaval de renovação, tendo como peça fundamental a contratação de Professores na Europa”.

Entre os anos de 1931 e 1945 do governo Vargas, teve lugar uma intensa disputa entre lideranças laicas e católicas pelo controle da educação no país. Em busca de apoio ao regime, o governo ofereceu à Igreja a introdução do ensino religioso facultativo no ciclo básico da educação, o que acabou ocorrendo de fato a partir de 1931. Entretanto, as ambições da Igreja Católica eram ainda maiores e isso culminou com a iniciativa da igreja em criar as suas próprias universidades na década seguinte (Martins, 2002).

Em 1935, Anísio Teixeira inicia as discussões em torno da necessidade de se constituir uma nova universidade brasileira, que não fosse apenas um ajuntamento de faculdades, mas sim, um centro de debates livres e de ideias. O que foi duramente combatido pela chegada da ditadura do Estado Novo em 1937 (Romualdo, 2012). Graças aos esforços de Anísio Teixeira, foi fundada no Rio de Janeiro, em 1935, a Universidade do Distrito Federal (UDF), e apesar de ter existido por um período inferior a quatro anos, marcou significativamente a história da universidade no país, pela forma criadora e inovadora com que a experiência se desenvolveu. Cabe a observação que desde o início das suas atividades, ainda que enfrentando grandes obstáculos, ela se apresenta não somente com uma “definição precisa e original do sentido e das funções da universidade, mas também prevê os mecanismos que se fazem necessários, em termos de recursos humanos e materiais, para a consecução de seus objetivos” (Fávero, 2000. pg 25).

A partir de 1945 o ensino superior no Brasil passou a ser constantemente criticado em função de uma nova ideologia desenvolvimentista instalada no país, que acabou por impulsionar a criação do Instituto Tecnológico da Aeronáutica em 1947 no Rio de Janeiro e posteriormente transferido para São José dos Campos, em São Paulo (Souza, 1996).

A Universidade de Brasília (UNB) foi criada em 1961 a partir de um projeto capitaneado por Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro, logo após a transferência da capital federal do Rio de Janeiro para Brasília. A UNB foi concebida dentro de um projeto integrado, moderno e voltado à investigação científica, se constituindo como a Universidade mais moderna do País naquele momento (Bottonni et al, 2013). Entretanto, com a reforma universitária produzida pela ditadura militar em 1968, houve a intervenção na Universidade de Brasília o que acabou por abortar a implantação de seu projeto inovador (Souza, 1996).

Dentre as várias distinções constantes na educação superior do Brasil, quando se observa as categorias do ensino público e privado, uma instituição pode se diferenciar de outra em muitos aspectos formais. A partir da natureza institucional ou administrativa, as Instituições de Ensino Superior podem classificar-se como universidades, centros universitários, faculdades integradas

ou estabelecimentos isolados. E na questão da dependência administrativa, elas podem ser públicas (federais, estaduais e municipais), privadas ou confessionais. (Miranda, 2013).

A reforma universitária de 1968 propiciou uma significativa expansão do ensino superior no país, além estabelecer a inserção de incentivos à pós-graduação articulada à carreira docente e instituir algumas linhas de financiamento às pesquisas científicas e tecnológicas, principalmente nas universidades públicas, que possuíam maior representação até aquele momento. Entretanto, no decorrer da década de 1980, passa a surgir um número expressivo de instituições superiores privadas, e esse fenômeno se intensificou ainda mais na década de 1990, promovendo uma completa mudança no panorama do ensino superior no país (Pimenta, 2007).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 (LDB) provoca modificação no cenário da educação no país. A nova lei incorpora as inovações, mudanças e transformações pontuadas na Constituição de 1988 definindo, entre outros aspectos as finalidades da educação superior Brasil:

A Educação superior tem por finalidade:

- I - Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua.
- III - Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.
- IV - Promover a difusão de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação.
- V - Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondência concretização, integrando conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.
- VI - Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade.
- VII - Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

As últimas décadas foram marcadas por forte expansão do setor privado na educação superior brasileira em detrimento de redução ainda que relativa, da presença do setor público que cresceu em ritmo bem mais lento, e as características evidenciadas no quadro representativo das diversas esferas administrativas de vínculo das instituições (federal, estadual e municipal), demonstra certa distância das necessidades educacionais da sociedade, o que oferece espaço para a iniciativa privada, como pode ser observado nas tabelas 04 e 05.

Tabela 04 – Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Categoria Administrativa – Brasil – 2009-2012

Ano	Total	Federal	Estadual	Municipal	Privada
2009	2.314	94	84	67	2.069
2010	2.378	99	108	71	2.100
2011	2.365	103	110	71	2.081
2012	2.416	103	116	85	2.112

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep.

Além do número de instituição de educação superior que aumentou significativamente nos últimos anos, destaca-se de sobremaneira o quantitativo de cursos superiores no país, principalmente no setor privado, como se evidencia na tabela número 05.

Tabela 05 – Evolução do Número de Cursos de Graduação, por Categoria Administrativa – Brasil – 2009-2012

Ano	Total	Total pública	Federal	Estadual	Municipal	Privada
2009	28.671	8.628	4.647	3.245	736	20.043
2010	29.507	9.245	5.326	3.286	633	20.262
2011	30.420	9.833	5.691	3.359	783	20.587
2012	31.866	10.905	5.978	3.679	1.248	20.961

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep.

Chama atenção também, o crescente número de faculdades isoladas, em detrimento do número de Universidades e Centros Universitários no País, o que estimula a reflexão que há uma priorização do ensino em detrimento da pesquisa científica, tão importante para o desenvolvimento do país, conforme se observa na tabela de número 06.

Tabela 06 – Evolução do Número de Instituições de Educação Superior, segundo a Organização Acadêmica – Brasil – 2009-2012

Ano	Total	Universidade	Centro Universitário	Faculdade	IF e Cefet
2009	2.314	186	127	1.966	35
2010	2.378	190	126	2.025	37
2011	2.365	190	131	2.004	40
2012	2.416	193	139	2.044	40

Fonte: MEC/Inep. Tabela elaborada pela Deed/Inep.

Segundo observa Cunha (2002), as inúmeras transformações ocorridas no sistema de educação superior no país, durante as últimas décadas, fazem parte de um processo de modernização da sociedade que atinge vários países, quando os segmentos médios da sociedade tornam-se significativos e os sistemas educacionais não conseguem atender a esta nova demanda, em função de suas limitações estruturais. Esse movimento de busca das universidades por parte dos jovens oriundos de famílias sem tradição em instrução superior, ou mesmo de adultos em busca de melhores oportunidades profissionais, cria um fenômeno que impulsiona fortemente o crescimento da educação superior no país.

2.2 – Contexto Histórico da Educação Superior na Bahia

Um momento de grande relevância na questão da evolução histórica da educação superior no estado da Bahia, foi a criação da Escola de Cirurgia, no Hospital Militar da Bahia, de acordo com a carta régia de 18 de fevereiro de 1808, que em 1815, foi transformado em Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia e a partir do ano de 1832 passou a contar com a denominação de Faculdade de Medicina da Bahia e do Rio de Janeiro (Boaventura, 2009).

Quadro 01: Evolução das Instituições de Ensino Superior na Bahia

Instituição	Ano da criação	Situação atual
Seminário Maior da Arquidiocese de São Salvador da Bahia	1815	Instituto de Teologia da Universidade Católica de Salvador (UCSal)
Academia de Belas Artes	1877	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Imperial Instituto Baiano de Agricultura	1877	Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB).
Faculdade Livre de Direito da Bahia	1891	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Escola Politécnica da Bahia	1896	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Escola de Comércio	1905	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras	1940	Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Fonte: Boaventura, 2009.

A constituição da Universidade da Bahia se concretizou em 1946, com a incorporação da Escola de Cirurgia, com os cursos de Farmácia, Odontologia, a Academia de Belas Artes, a Escola Livre de Direito e a Escola Politécnica, sendo acrescidas pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Em 1950 a mencionada instituição passou pelo processo de federalização transformando-se na atual Universidade Federal da Bahia (UFBA), instituição de enorme importância para o processo de amadurecimento e desenvolvimento do estado da Bahia (Miranda, 2013).

Tabela 07: Evolução histórica dos cursos que deram origem a UFBA

Cursos	Ano da criação
Escola de Belas Artes	1877
Faculdade Livre de Direito	1891
Escola Politécnica da Bahia	1897
Escola de Comércio	1905
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras	1940
Biblioteconomia	1942

Fonte: Miranda, 2013.

Quadro 02: Universidades Federais presentes e atuantes no Estado da Bahia

Instituição	Ano de funcionamento	Natureza	Localização
UFBA Universidade Federal da Bahia	1946	Multicampi	Salvador
UFRB Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	2005	Multicampi	Cruz das Almas Amargosa Cachoeira Feira de Santana Santo Amaro Santo Antônio de Jesus
UFOB Universidade Federal do Oeste da Bahia	2006	Multicampi	Barreiras, Bom Jesus da Lapa Barra Santa Maria da Vitória Luís Eduardo Magalhães
UFSB Universidade Federal do Sul da Bahia	2013	Multicampi	Itabuna Porto Seguro Teixeira de Freitas

Fonte: E-EMEC, 2016.

Segundo Fialho (2012), o estado da Bahia conviveu por mais de meio século com apenas uma única universidade, a Universidade Federal da Bahia (UFBA). Miranda (2013) observa que o sistema estadual de educação superior começou a se constituir efetivamente, apenas no final da década de 1960, a partir do momento em que o governo estadual assumiu a responsabilidade pela criação de faculdades isoladas no interior do estado. E posteriormente, estas faculdades foram agrupadas, dando origem às atuais universidades estaduais da Bahia.

A educação superior na Bahia percebe os efeitos da crise econômica no Brasil durante as décadas de 1980 e parte dos anos 1990, mais especificamente na questão relacionada à falta de financiamento das instituições públicas federais, além das transformações do mercado de trabalho, em função do modelo econômico adotado no país (Cunha, 2002).

Quadro 03: Evolução histórica das universidades públicas no estado da Bahia.

Universidades	Ano da criação	Categoria Administrativa
Universidade Federal da Bahia	1946	Federal
Universidade Estadual de Feira de Santana	1970	Estadual
Universidade do Sudoeste da Bahia	1980	Estadual
Universidade do Estado da Bahia	1983	Estadual
Universidade Estadual de Santa Cruz	1991	Estadual
Universidade Federal do Oeste da Bahia	2006	Federal
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	2005	Federal
Universidade Federal do Sul da Bahia	2013	Federal

Fonte: Miranda, 2013.

Midlej (2004) observa que as Universidades Estaduais baianas foram estruturadas a partir da aglomeração de escolas superiores isoladas pré-existent. Ainda que tenham sido criadas em momentos distintos, todas elas apresentavam características comuns, oriundas das escolas que as precederam, com foco na formação de professores. E nesse sentido, Boaventura (2009), destaca que da década de 1960 em diante, a partir das Faculdades de Formação de Professores, em 1968 até os anos 1990, quando foi criada a Universidade Estadual de Santa Cruz, em 1991, teve origem o sistema estadual de educação superior com o intuito de responder às enormes demandas por ensino superior, cujos recursos financeiros e orçamentários são provenientes do Governo do Estado da Bahia.

Conceição e Dourado (2012) corroboram que de fato, a educação superior em instituições públicas estaduais na Bahia, é fruto de iniciativas recentes e apresentam como marco inicial, a criação da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) no ano de 1970. Posteriormente, passaram a compor o sistema estadual de educação superior, a saber: a Universidade Estadual do

Sudoeste da Bahia (UESB), a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC).

Rocha (2013) afirma que o resultado das ações do estado no sentido de resolver as questões relativas à crescente demanda por educação superior, foi atribuir às suas quatro universidades estaduais que se encontravam situadas em diferentes regiões do estado, a missão de contribuir com o desenvolvimento da sua região de abrangência. A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) atuando em vinte e quatro municípios, a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) atuando em três municípios, a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), por sua localização, atuando nos municípios de Ilhéus e Itabuna, a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) no município de Feira de Santana.

Boaventura (2009) observa que as universidades estaduais da Bahia estão presentes em praticamente todo o território baiano e formam professores para os sistemas de educação estadual e municipal além de outros profissionais qualificados para a sociedade. E que as suas respectivas unidades estão localizadas estrategicamente em municípios, que são verdadeiros centros regionais onde estão concentrados professores, especialistas, técnicos administrativos e materiais, bibliotecas, laboratórios. Propiciando assim, o desenvolvimento do ensino superior, da pesquisa científica, e as mais variadas atividades comunitárias. Tais universidades “representam ilhas da cultura moderna e funcional, no interior, capazes de desencadear a gestão do conhecimento nas diversas comunidades baianas e projetam novas alternativas de formação para o futuro” (Boaventura, 2009, p. 76).

Quadro 04: Universidades Estaduais presentes e atuantes no Estado da Bahia

Instituição	Proveniência	Ano	Localização
UEFS	Fundação Universidade de Feira de Santana	1970	Feira de Santana
UESB	Fundação Educacional do Sudoeste	1980	Vitória da conquista Jequié Itapetinga
UNEB	Superintendência do Ensino Superior do Estado da Bahia – SESEB Centro de Educação Técnica do Estado da Bahia – CETEBA	1983	Salvador (sede) Diversos municípios (24 campi)
UESC	Federação das Escolas Superiores de Ilhéus e Itabuna – FESPI	1991	Rodovia Ilhéus-Itabuna

Fonte: Midlej , 2004, p. 118.

De acordo com Midlej (2004), as Universidades Estaduais da Bahia abarcam todas as regiões do Estado (Quadro 04) e, em algumas situações, apresentam inclusive, superposição em regiões onde se observam a presença de mais de uma delas. Visto que a UNEB adotou um modelo de "Universidade Estadual" *Multicampi*, com raio de ação e presença em todo o Estado, enquanto as demais adotaram modelo de "Universidade Regional", com atuação restrita às suas respectivas regiões geoeconômicas, considerando UEFS e UESC como instituições *Unicampus* e a UESB uma instituição *Multicampi*, porém restrita à sua região de abrangência. Tal configuração propiciou à UNEB uma atuação diferenciada nas diversas regiões, conferindo a ela, uma participação mais significativa nas regiões fora do raio de ação das demais Instituições Estaduais.

Segundo Miranda (2013), a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), teve sua criação estabelecida na Lei Federal nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. A Lei Estadual nº 2.784, de 24 de janeiro de 1970 criou a (UEFS) e posteriormente foi organizada a partir de um projeto elaborado pelo Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (CEISP), que possuía ligação com a Universidade Federal da Bahia. A instalação da Universidade ocorreu em 31 de maio de 1976, com diversos cursos de graduação na modalidade licenciatura nas áreas de Letras, Matemática, Biologia, Estudos

Sociais, e bacharelados em Enfermagem, Engenharia, Administração, Economia e Ciências Contábeis.

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) é uma instituição *multicampi* com três unidades, localizadas nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, todos situados na Região Sudoeste da Bahia e de acordo com Miranda (2013), a universidade surgiu a partir das Faculdades de Formação de Professores, que se encontravam instaladas nos municípios de Vitória da Conquista, Jequié, Feira de Santana e Alagoinhas, e que se somavam à Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco (FAMESF), criada na década de 1950, e a partir da política de interiorização do ensino superior contida no Plano Integral de Educação do Governo do Estado de 1969. Sua instituição se deu pela Lei Delegada Estadual nº 12 de 30 de dezembro de 1980, e sua autorização para funcionamento pelo Decreto Federal nº 94.250, de 22 de abril de 1987.

A origem da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) está relacionada com as escolas isoladas que existiam no eixo Ilhéus/Itabuna, durante a década de 60. Sendo que 1972, em função da iniciativa de lideranças regionais e da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), as escolas isoladas - Faculdade de Direito de Ilhéus, Faculdade de Ciências Econômicas de Itabuna e Faculdade de Filosofia de Itabuna - juntaram-se, formando a Federação das Escolas Superiores de Ilhéus e Itabuna (FESPI). Entretanto, por ser uma organização de caráter privado, houve a necessidade de reorientação no sentido de se constituir uma instituição pública. E em 05/12/1991, por um ato Governador do Estado, a FESPI, passou a integrar o quadro das escolas públicas de 3º grau da Bahia, por meio da Lei Estadual 6.344 de 06 de dezembro de 1991 (MIRANDA, 2013).

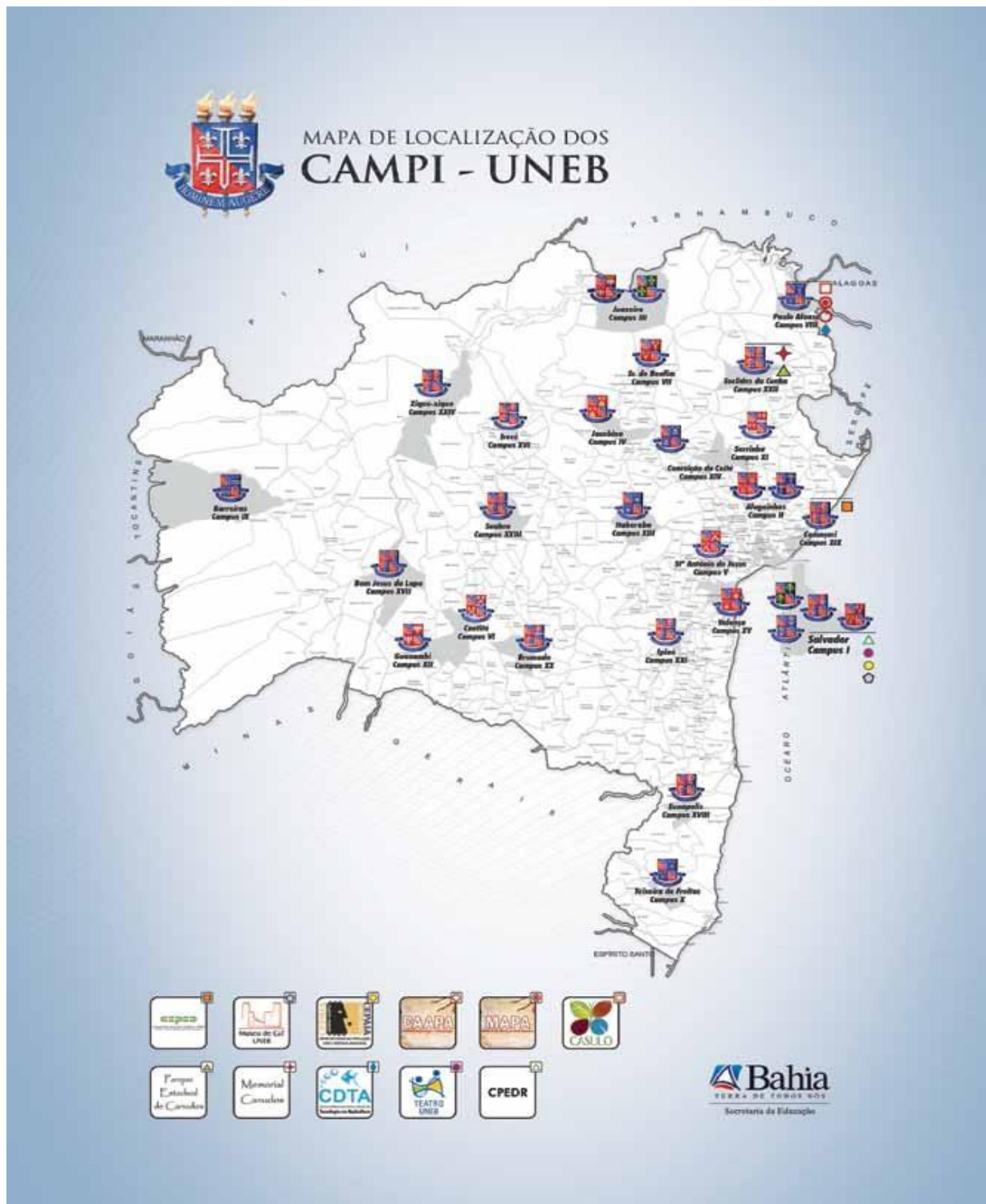
De acordo com informações contidas em seu próprio histórico institucional, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) é a maior instituição pública de ensino superior da Bahia, sendo fundada em 1983, mantida pelo Governo do Estado através da Secretaria da Educação (SEC), da mesma forma que as instituições citadas anteriormente. Está presente geograficamente em todas as

regiões do Estado, estruturada em um sistema *multicampi*, com 29 Departamentos instalados em 24 *campi*, sendo um sediado na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição e os demais distribuídos em 23 importantes municípios baianos de porte médio e grande, conforme mapa representativo da presença da UNEB nas diversas regiões do estado.

O Estatuto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em seu artigo primeiro, define sua organização e estrutura administrativa, da seguinte forma:

“A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada pela Lei Delegada n.º 66, de 1º de junho de 1983, reconhecida pela Portaria Ministerial n.º 909, de 31 de julho de 1995, e reestruturada pela Lei Estadual n.º 7176, de 10 de setembro de 1997, é uma Instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, organizada sob o modelo multicampi e multirregional, estruturada com base no sistema binário e administrada de forma descentralizada, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com sede e foro na Cidade do Salvador e jurisdição em todo o Território baiano”. Estatuto UNEB (2012, p. 03)

Figura 01: Mapa representativo da presença da UNEB nas diversas regiões da Bahia.



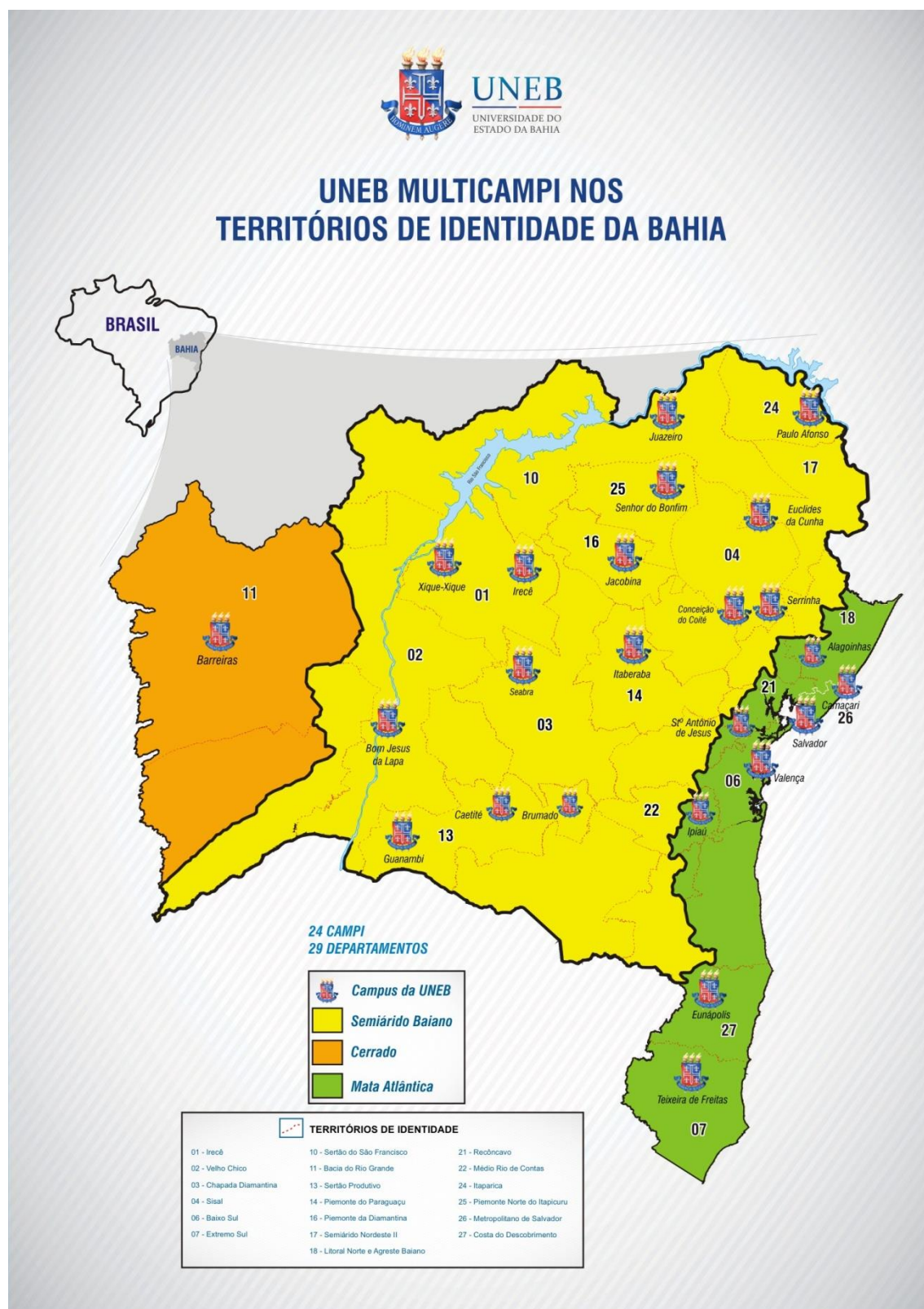
Quadro 05: Presença das Universidades Estaduais nos Territórios de Identidade da Bahia

UNIVERSIDADE	Territórios de Identidade
UEFS Universidade Estadual de Feira de Santana	Portal do Sertão
UESC Universidade Estadual de Santa Cruz	Litoral Sul
UESB Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia	Médio Rio de Contas Médio Sudoeste da Bahia Vitória da Conquista
UNEB Universidade do Estado da Bahia	Bacia do Rio Grande Baixo Sul Chapada Diamantina Costa do Descobrimento Extremo Sul Irecê Itaparica Litoral Norte e Agreste Baiano Médio Rio de Contas Metropolitana de Salvador Piemonte da Diamantina Piemonte do Paraguaçu Piemonte Norte do Itapicuru Recôncavo Semiárido Nordeste II Sertão do São Francisco Sertão Produtivo Sisal Velho Chico

Fonte: SEPLAN, 2013.

O Quadro 05 apresenta a atuação das universidades estaduais baianas por Território de Identidade, considerando que o Estado da Bahia adota o conceito de Território de Identidade para caracterizar a organização dos seus municípios em espaços físicos, geograficamente definidos, determinados por critérios multidimensionais, como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, e suas populações que em geral, apresentam grupos sociais relativamente distintos, mas que se relacionam por meio de processos específicos, onde é possível perceber um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial (BAHIA, 2016).

Figura 02: Mapa representativo da presença da UNEB nos territórios de identidade da Bahia.



Fonte: ASCON/UNEB 2015.

Sul da Bahia (UFSB), que iniciou suas atividades a partir do ano de 2013, nos municípios de Itabuna - onde se encontra sua reitoria – além de Porto Seguro e Teixeira de Freitas, e funciona na modalidade *multicampi* (UFSB, 2016).

Segundo Souza (2012), as transformações que levaram a atual Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ocorreram a partir da Lei Federal Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que instituiu a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, permitindo a transformação das antigas Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais presentes no estado da Bahia para os atuais Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) e Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IFBAIANO), com vários *campi* presentes em diversas regiões do estado e passando a oferecer também, cursos superiores de licenciaturas, bacharelados e tecnólogos em diversas áreas de formação profissional.

Quadro 06: Institutos Federais e seus Campi no Estado da Bahia

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano
Campus Avançado Ubaitaba	Campus Bom Jesus da Lapa
Campus Barreiras	Campus Catu
Campus Brumado	Campus Governador Mangabeira
Campus Camaçari	Campus Guanambi
Campus Euclides da Cunha	Campus Itapetinga
Campus Eunápolis	Campus Santa Inês
Campus Feira De Santana	Campus Senhor do Bonfim
Campus Ilhéus	Campus Teixeira de Freitas
Campus Irecê	Campus Uruçuca
Campus Jacobina	Campus Valença
Campus Jequié	
Campus Juazeiro	
Campus Paulo Afonso	
Campus Porto Seguro	
Campus Salvador	
Campus Santo Amaro	
Campus Seabra	
Campus Simões Filho	
Campus Valença-Tento	
Campus Vitória da Conquista	

Fonte: e-MEC, 2016

De acordo com Rocha (2013) a partir da década de 1980, ocorreu uma enorme expansão de instituições privadas oferecendo ensino superior no estado da Bahia. Inicialmente na capital e posteriormente no interior do estado, motivado em grande parte, pela percepção de oportunidade de negócios, com o crescimento da população e a nova demanda por educação superior. E neste sentido, surge a Escola Superior de Estatística da Bahia (ESEB), a Escola Bahia de Medicina, a Faculdade de Ciências Econômicas da Bahia (FACCEBA), a Faculdade de Educação da Bahia (FEBA), a Faculdade de Ciências Contábeis da Fundação Visconde de Cairu, a Universidade Salvador (UNIFACS), a Faculdade Ruy Barbosa (FRB) e diversas outras instituições.

Atualmente segundo dados do Sistema de Regulação do Ensino Superior (E-MEC) do Ministério da Educação (2016), o estado da Bahia conta com quatro universidades Federais, quatro universidades Estaduais, dois Institutos Federais, duas universidades privadas, dois centros universitários e cento e quatorze faculdades privadas com ou sem fins lucrativos em atividade.

Tabela 08 - Instituições de Educação Superior na Bahia

Instituições de Ensino Superior	QUANTIDADE
Universidades Federais	04
Universidades Estaduais	04
Institutos Federais	02
Universidades Privadas	02
Centros Universitários	02
Faculdades Privadas	114

Fonte: E-MEC, 2016.

2.3. O surgimento e a evolução dos Cursos de Administração no Brasil

De acordo com Bertero (2006), o Brasil é um dos primeiros países, que depois dos Estados Unidos da América, iniciou a criação de escolas, cursos, departamentos e faculdades de administração, sendo que o movimento pioneiro no país começou em São Paulo, com foco na administração de negócios, e no Rio de Janeiro, que focava a administração pública.

Martins (1989) destaca que 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 bibliografias e modelos curriculares, o que sem dúvida foi influenciado pela participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos de administração instalados no país.

De acordo com Nicolini (2003), um importante evento relacionado com a história dos cursos de Administração no Brasil, foi a criação da Faculdade de Economia e Administração (FEA) na Universidade de São Paulo em 1946. Entretanto, faz-se necessário salientar que FEA não dispunha de um curso de graduação em Administração, apenas os cursos de Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, mas esses cursos apresentavam um conjunto de disciplinas que já demonstravam atenção com as questões administrativas. E apenas em 1964 é que surgiram os cursos de graduação em Administração de Empresas e também em Administração Pública nesta instituição.

Nicolini (2003) também destaca a importância da criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1944 com o intuito de trabalhar com a preparação de pessoal especializado para desempenhar atividades de responsabilidade, tanto na administração pública quanto na administração de organizações privadas, e posteriormente se convertendo em um modelo para a consolidação dos novos cursos de Administração no país. Especialmente a partir do ano de 1948 quando alguns representantes da FGV participaram de uma visita a vários cursos de Administração Pública em universidades americanas, fruto do acordo de cooperação técnica entre Brasil e Estados Unidos, estabelecido ao final da

Segunda Guerra Mundial. Sendo que desses encontros com professores norte-americanos, nasceu em 1952, na cidade do Rio de Janeiro, a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), com o objetivo de trabalhar na formação de profissionais especializados para atuar na administração pública. E neste aspecto Silva (2007) corrobora não apenas o pioneirismo da EBAP, mas também a relevância que esta instituição desempenhou para a institucionalização do estudo sistemático da Administração no Brasil.

De acordo com Nicolini (2003) em 1954 a Fundação Getúlio Vargas, criava a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), e na cidade que já desempenhava naquela época o papel de capital econômica e coração da iniciativa privada no país, a EAESP iniciou seu trabalho de formar profissionais especialistas nas mais modernas técnicas de gestão empresarial, satisfazendo às expectativas do empresariado em geral. Nesse sentido, Silva (2007) destaca que o currículo da EAESP serviu de modelo para os diversos cursos de graduação em Administração, que posteriormente foram criados e difundidos por todo país.

Quadro 07: Precedentes históricos à criação dos primeiros cursos de Administração no Brasil

Acontecimento	Ano
Criação da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN/SP.	1941
Criação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.	1946
Criação da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV.	1952
Criação da Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, vinculada à FGV.	1954
A FGV passa a ministrar cursos de Pós-Graduação nas áreas de Economia, Administração Pública e de Empresas.	1960
É regulamentada a profissão de Administrador, com a promulgação da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965.	1965

Fonte: CFA , 2016.

Nicolini (2003) e Silva (2007) destacam a significativa influência estrangeira no ensino de Administração no país, especialmente a partir do convênio firmado em 1959 entre o governo brasileiro e o governo americano, prevendo serviços de cooperação científica e técnicas de duas instituições americanas (Michigan State University e University of Southern Califórnia) e a formação em programas de pós-graduação para professores brasileiros, por meio de bolsas de estudos para mestres em administração pública e de empresas. E esse convênio trouxe benefícios a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo, o Departamento de Administração do Setor Público (DASP) e as Universidades Federais da Bahia (UFBA) e do Rio Grande do Sul (UFRGS), pois enfatizava a necessidade de formar professores para o ensino de Administração Pública e de Empresas, com o propósito de prover o governo e a área privada de técnicos competentes para atuarem no desenvolvimento econômico e social.

No estado da Bahia, segundo Silva (2007) o curso de administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), instalado em 1959, foi o primeiro a ser criado, e em seu início foi fortemente influenciado pelo ideário desenvolvimentista instalado pelo governo do Presidente Getúlio Vargas e se beneficiou do acordo internacional de cooperação técnica citado anteriormente. Em função do interesse manifestado pelo Reitor Edgar Santos, a UFBA foi incluída no referido acordo, com o compromisso de fundar uma escola de graduação em administração pública e de empresas. Desta maneira, a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia iniciava sua trajetória.

Alguns anos mais tarde, em 1970, de acordo com Silva (2007), um pequeno grupo de professores da Escola de Administração da UFBA auxiliou na constituição de uma Escola de Administração na Universidade Católica de Salvador (UCSAL). Posteriormente, uma parte desse grupo criou em 1972, a Escola de Administração de Empresas da Bahia, a qual deu origem à UNIFACS. E no ano de 1989, foi fundada a Faculdade Ruy Barbosa, que oferecia os cursos de bacharelado em Administração e Direito, estabelecimento particular de ensino superior que no mesmo ano instalou o seu curso de

Administração funcionando inclusive no turno noturno, característica bastante comum nos cursos de Administração desde então.

Na questão da regulação, os Cursos de Administração no Brasil são organizados e normatizados por resoluções do Conselho Nacional de Educação, como os demais cursos de graduação, e a Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os Cursos de Graduação em Administração, na modalidade de bacharelado, e estabelece em seu artigo 5º, os critérios a serem observados na elaboração dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração em todo o território nacional, conforme transcrição a seguir:

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas; II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços; III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e

procedimentos inerentes à administração; e IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (CNE, 2005).

Pinto e Divo Junior (2012) observam que as Diretrizes Curriculares Nacionais, em vigor para os cursos de graduação de Administração, não criam obstáculos para que as instituições de ensino superior possam desenvolver seus próprios projetos pedagógicos em consonância com as demandas regionais inerentes a seu contexto local, permitindo inclusive a inserção de novos conhecimentos na grade curricular, que eventualmente ainda não tenham sido oferecidos. Com o intuito formar um profissional de Administração em sintonia com as demandas do mercado, o que em tese, permitiria aumentar a sua empregabilidade.

E nesse sentido, a mesma Resolução Nº 4, em seu artigo 4º, propõe que o Curso de Graduação em Administração seja capaz de possibilitar uma formação profissional que alcance, minimamente, as seguintes competências e habilidades técnicas:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (CNE, 2005).

Merece destaque o fato de a Resolução nº 04/2005 ter alterado um aspecto importante da Resolução da Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE) nº 1, de 2 de fevereiro de 2004, revogando o item que tratava da questão das habilitações específicas, como linhas específica de formação, bandeira de lutas de entidades como o Conselho Federal de Administração (CFA) e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), que entendiam como um aspecto negativo na formação dos Administradores, pois apresentavam déficits em termos de conteúdo específico da área profissional em administração e prejudicava seriamente a qualidade do ensino (Silva, 2007).

Ainda nesse sentido, Pinto e Divo Junior (2012), afirmam que tal mudança, encontrou motivação, sobretudo, em um novo entendimento relativo à formação dos administradores, no sentido de não apresentar concentração em habilidades específicas em seu processo formativo. E tal resolução, vigora até os dias atuais, marcando a chegada de um novo ciclo de mudanças na estrutura das matrizes curriculares dos cursos de bacharelado em Administração.

Entretanto, Andrade e Amboni (2003), asseveram que as diretrizes curriculares são colocadas como possibilidades para uma abertura maior do curso, e propicia o desenvolvimento da criatividade e autonomia das Instituições, de forma a assegurar melhores condições de qualidade de ensino e formação acadêmica aos discentes, visto que as DCNs, apesar de se constituírem em um conjunto de normas que devem ser observadas, fornecem apenas uma “referência para as instituições visando a organização de seus programas de formação, permitindo a flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos” (ANDRADE; ANBONI, 2003, p. 18).

Quadro 08 - Principais Alterações na Legislação do Curso de Graduação em Administração

	1º Currículo Mínimo	2º Currículo Mínimo	Diretrizes Curriculares	
RESOLUÇÃO	Resolução s/n de 1966	Resolução 02/93	Resolução 01/2004	Resolução 04/2005
Parecer	Parecer CFE 307/66	Parecer CFE 433/93	Parecer CNE 67/2003 134/2003	Parecer CNE 67/2003,134/2003,210/2004 e 23/2005
Currículo/ Disciplinas	Cultura Geral Ciências Sociais 2 Ciências Jurídicas 3 Cultural/Operacional Ciências Econômicas 2 Instrumental Ciência Contábil 3 Instrumental/Profissional Ciências Administrativas 4 Processamento e Controle de Dados	Formação Básica e Instrumental (720 h/a) Ciências Sociais 3 Ciências Jurídicas 1 Ciências Econômicas 1 Ciências Contábeis 3 Informática Formação Profissional (1.020 h/a) Ciências administrativas: 8 Disciplinas Eletivas e Complementares (960/a) Educação Física	Projeto Pedagógico (competências e habilidades) Conteúdos Curriculares Conteúdos de Formação Básica Conteúdos de Formação Profissional Conteúdos de Métodos Quantitativos e suas Tecnologias Conteúdos de Formação Complementar	Projeto Pedagógico (competências e habilidades) Conteúdos Curriculares Conteúdos de Formação Básica Conteúdos de Formação Profissional Conteúdos de Métodos Quantitativos e suas Tecnologias Conteúdos de Formação Complementar
Estágio	6 meses	300 h/a	Opcional e regulamentado pela Instituição através de regimento próprio	Opcional e regulamentado pela Instituição através de regimento próprio
Trab. Final de Curso	Nada Consta	Nada Consta	Opcional	Opcional
Habilitações	Administração Hospitalar e Comércio Exterior	Criação de Novas Habilitações Específicas	Linhas de Formação Específicas	Proibida a oferta de habilitações, e as linhas de formação específicas não constituem uma extensão do nome do curso

Fonte: Silva, 2007, com adaptações.

Em texto publicado em seu próprio site, o Conselho Regional de Administração da Bahia (2016), chama a atenção a um importante aspecto a ser observado na questão da expansão dos cursos de Administração no Brasil, que é a forte participação da rede privada nesse processo. Ressaltamos que a partir do final dos anos 70, e início dos anos 80, o sistema particular tornou-se responsável por aproximadamente 80% dos alunos matriculados, enquanto o sistema público de ensino assumia os 20% restantes.

E ainda neste aspecto, também merece destaque o fato de, diferentemente das primeiras instituições, que se estabeleceram próximas aos grandes centros, as novas escolas, de maneira geral, nasciam espalhadas em diversas regiões do país, em decorrência da iniciativa de empreendedores que já atuavam no setor educacional, e aproveitaram o momento em que o Estado, após o período da ditadura, abriu espaço para a iniciativa privada, em função da necessidade de atender a uma crescente demanda de acesso ao ensino superior e o curso de Administração ainda apresentava uma característica vantajosa a esses empreendedores, visto que poderia ser estruturado sem grandes aportes financeiros, como outros cursos que exigiam maiores investimentos em estruturas físicas e tecnológicas.

TABELA 09 - Número de cursos de Administração segundo as décadas de 60, 70, 80, 90 e 2000.

DÉCADAS	NÚMERO DE CURSOS
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1462
2010	1805

Fonte: MEC - Dados compilados pelo Conselho Federal de Administração.

Atualmente o Brasil conta com 2.603 (dois mil seiscentos e três) cursos de bacharelado em Administração, dos quais 2.459 (dois mil quatrocentos e cinquenta e nove) são oferecidos na modalidade presencial e 144 (cento e quarenta e quatro) na modalidade à distância. Em relação ao financiamento,

344 (trezentos e quarenta e quatro) são ofertados gratuitamente em instituições públicas e 2.259 (dois mil duzentos e cinquenta e nove) em instituições privadas (E-EMC, 2016). Entretanto, vale destacar que nesse estudo, não se buscou informações referentes a cursos tecnólogos e licenciaturas. Apenas cursos de bacharelado foram observados, por se constituírem objeto do presente estudo.

De acordo com dados divulgados pelo INEP (2016), referentes ao Censo de 2013, o Curso de Administração foi o mais procurado do país naquele ano, totalizando 800.000 (oitocentos mil) matrículas efetivadas. Seguido pelos cursos de Direito com 769.000 (setecentos e sessenta e nove mil) matrículas e Pedagogia com 614.000 (seiscentos e quatorze mil) matrículas efetivadas.

Tabela 10: Processo de evolução dos Cursos de Administração no Brasil

Ano	IES	Matrículas	Concluintes
1960	31	N/I	N/I
1970	164	66.829	5.276
1980	247	134.742	21.746
1990	320	174.330	22.394
2000	821	338.789	35.658
2002	1.158	493.104	54.656
2003	1.710	576.305	64.792
2004	2.048	641.455	88.466

Fonte: Pinto e Divo JR (2012).

Bertero (2007) destaca o caráter dinâmico do ensino de Administração em nosso país, e observa que massificação e a multiplicação de cursos, implicam também em mudanças nos objetivos destes cursos, no perfil do alunado e por consequência, nas competências demandadas aos professores. Entendemos que os alunos de hoje nas salas de aula são significativamente diferentes daqueles encontrados algum tempo atrás. E mesmo professores que começaram a lecionar poucos anos atrás, frequentemente experimentam o chamado “choque de gerações”, com reflexos nas atitudes, expectativas e na compreensão do papel da universidade e de um curso superior em Administração, diante das transformações culturais, sociais, tecnológicas e profissionais, pelas quais a sociedade vem passando nos últimos anos.

3. Gestão Acadêmica no Brasil

3.1. A Administração Educacional no Brasil ao longo do Século XX

A fim de compreender o processo de gestão em colegiado de cursos de Administração, objeto de estudo do presente trabalho, entende-se como necessário, conhecer o processo de evolução histórica da Administração Escolar, de modo que se torne compreensível, a dinâmica de aprimoramento dos modelos de gestão das instituições de ensino, especialmente àquelas voltadas para a oferta de ensino superior.

Quando se observa o desenvolvimento da Administração Escolar ao longo do século XX e início do atual século XXI, percebe-se uma dinâmica de construção e reconstrução de premissas e soluções direcionadas para as demandas educacionais e administrativas próprias ao universo escolar, mas que se relacionam com os movimentos políticos, sociais e culturais que caracterizaram diferentes etapas da história da educação no Brasil.

A Administração de Empresas ofereceu aos gestores da Administração Escolar, a oportunidade de analisar à luz das diversas teorias administrativas, aquelas que poderiam melhor contribuir com a racionalização dos processos burocráticos da instituição, a fim de lhe possibilitar administrar melhor os recursos disponíveis a serviço das melhores práticas pedagógicas, que obviamente, para que sejam bem sucedidas, devem estar em consonância com os anseios da comunidade onde a escola encontra-se inserida.

De acordo com Zung (1984), obras escritas no início do século XX já buscavam aplicar conceitos relacionados à Teoria Geral da Administração à Administração Escolar, considerando a função do diretor escolar, como um organizador de funções e tarefas no âmbito da instituição, com o propósito de melhor utilizar os profissionais e materiais disponíveis nas escolas ou universidades. E esse processo compreendia aprimoramentos nos aspectos operacionais e estruturais, visto que os principais teóricos da Administração naquele momento, Taylor e Fayol, tinham como foco de estudo a busca pela

máxima eficiência e pela eliminação dos desperdícios nos processos produtivos.

Nesse sentido, Barroso (1995) chama atenção para aplicação de métodos Tayloristas de princípios e técnicas de administração no formato gerencial e buscando associação a um discurso com foco na valorização dos aspectos técnicos da gestão, pondo de lado a conflitualidade ideológica, política e social, inerentes as instituições de ensino em geral.

Sander (2007) assevera que desde o início do século XX houve um movimento de incorporação generalizada dos principais pressupostos, técnicas e práticas da escola clássica da administração, sob a crença de que tais princípios e métodos, por suas características abrangentes, eram automaticamente aplicáveis a todo e qualquer tipo de instituição, incluindo nesse bojo, a instituições educacionais. Sem, no entanto, considerar as especificidades que escolas e universidades possuem em relação às empresas de produção industrial.

Na perspectiva de Dourado (2007), a gestão educacional apresenta natureza e características próprias, que a diferencia das empresas de produção em geral, na aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração de empresas, em função das suas especificidades e principalmente, aos propósitos a serem alcançados. O que acaba por impactar diretamente na questão do processo de planejamento e desenvolvimento da educação e da própria escola, enquanto organização.

Gerir com foco na eficiência administrativa e operacional, mas distante das demandas reais que norteiam a vida escolar, talvez seja a grande dificuldade nesta relação, escola e comunidade. Somando-se a isso ainda, a descrença no valor e relevância da política especialmente em virtude do enorme fluxo de mal feitos protagonizados pelos políticos em geral, diminui as expectativas que a sociedade tem em relação ao papel da política no processo de melhoria das instituições públicas, incluindo-se aí, a escola pública.

Silva Junior (2002) afirma que a administração educacional nasce no Brasil, distante das preocupações com sua própria elaboração teórica, já que renuncia por antecipação ao trabalho de construção dos próprios conceitos e referenciais teóricos, assumindo aqueles elaborados pela Teoria Geral da Administração em consonância com conceitos relativos às ciências sociais. E desta forma, o foco acabou por converter-se para a organização das atividades administrativas e pedagógicas das escolas em detrimento à busca e sistematização de um conjunto de questões teóricas que justificassem o desenvolvimento de um novo campo de conhecimento.

Segundo Sander (2002), as estruturas organizacionais e práticas administrativas adotadas tradicionalmente em nossas escolas não produzem os resultados educacionais esperados por professores, pais e alunos. O sistema de gestão mostra-se incapaz de buscar soluções efetivas para os problemas da educação, pois o excesso de burocracia paralisa a criatividade, o julgamento profissional e a inovação. E dessa forma, o processo educacional e a aprendizagem, por muitas vezes, enfrenta dificuldades em função da estrutura organizacional e administrativa que em tese, deveriam servir para facilitar e incentivar o processo de ensino e aprendizagem.

Na visão de Amorim (1992), a burocratização e a própria organização do sistema social e produtivo, não poderiam deixar de estar presente na vida das instituições de ensino, visto que estas são também instituições sociais e necessitam de normatizações e regras para seu funcionamento. Destarte essa interferência acontece com o intuito de transformar as estruturas e o funcionamento dessa instituição de acordo com o modelo operacional de organização produtiva.

Nogueira (2002) acredita que parte dos problemas vividos pela escola atualmente, está na relação entre a escola profissional, eficiente e burocrática, e a escola humanista e cidadã. O autor chega mesmo a indagar se a busca é por bons profissionais ou bons cidadãos. O que na verdade é uma reflexão limitada em termos de parâmetros, visto que não há impedimentos no sentido de que bons profissionais, também não possam ser bons cidadãos.

No processo de investigação sobre a eficiência, eficácia. Efetividade e relevância da Administração Escolar, Sander (2007, pg. 112 e 113), estabeleceu quatro qualificações básicas, necessárias à formação dos Administradores escolares: qualificação econômica, qualificação pedagógica, qualificação política e qualificação cultural, que precisam estar presente nos indivíduos responsáveis pela Administração Escolar.

Quadro 09: Qualificações necessárias ao Gestor Escolar, proposto por Sander

Qualificação econômica	Habilidade para coordenar a captação e utilização de recursos financeiros, materiais e tecnológicos necessários ao funcionamento eficiente da instituição educacional.
Qualificação pedagógica	Habilidade para coordenar a formulação e acompanhamento de objetivos e metas educacionais a serem alcançados de forma eficaz .
Qualificação política	Habilidade para elaborar estratégias efetivas de ação, que satisfaçam necessidades sociais e políticas da comunidade e do sistema educacional.
Qualificação cultural	Habilidade para conceber soluções educacionais e administrativas relevantes , no que concerne à melhoria da qualidade de vida humana na escola e na sociedade.

Fonte: Sander (2007)

Segundo Sander (2007), ainda que o estudo detalhado na formação de cada uma das qualificações destacadas fosse objeto de disciplinas específicas, a preocupação central reside em não deixar escapar a visão de totalidade e simultaneidade das questões educacionais inerentes à atividade de um administrador escolar. A dinâmica e a complexidade da formação dos administradores escolares passam pela transdisciplinaridade e pela visão sistêmica, para compreensão do todo e sua relação orgânica com as partes que com ele interagem de forma contínua e integrada, habilidades necessárias à elaboração de políticas e práticas com foco na eficiência, eficácia, efetividade e relevância.

Em termos de conceituação do que seja eficiência, eficácia, efetividade e relevância, adotamos nesse trabalho, a definição de Sander (2007) que atribui à **eficiência**, a medida de desempenho do critério econômico. No sentido de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo. Desta forma, os valores supremos da eficiência, são a economia e a produtividade. Definindo como eficiente o indivíduo que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço. A **eficácia** é o “critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos” (Sander, 2007. p. 78). No aspecto pedagógico, a eficácia esta associada à consecução dos objetivos educacionais propostos pelas instituições. A **efetividade** é entendida como o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas estabelecidas pela comunidade externa à instituição. É um critério que supõe um compromisso real da instituição em responder às preocupações, exigências e necessidades da sociedade. A **relevância**, por sua vez, “[...] é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor” (Sander, 2007. p. 82). O conceito de relevância está diretamente relacionado à atuação da instituição no sentido de melhorar o desenvolvimento humano e a qualidade de vida dos indivíduos e grupos que participam do sistema educacional e da comunidade como um todo.

É oportuno considerar que os problemas da organização escolar, não são os problemas das organizações empresariais, visto que a natureza dos processos educativos não se confunde com os processos produtivos. Neste sentido, a escola exerce papel social como agente transformador da realidade por meio da socialização do conhecimento e do estímulo à formação do pensamento crítico, enquanto que a empresa desempenha o papel de agente econômico, também importante para o desenvolvimento da sociedade, mas com finalidades distintas, especialmente no tocante a questão da disseminação do conhecimento, pois a empresa o classifica como ativo estratégico e exclusivo para geração da sua própria lucratividade. Mas também cabe ao estabelecimento de educação, a responsabilidade pela sua participação no processo de construção do cidadão.

Segundo Marinho (2014), o trabalho de pioneiros da Administração Escolar no Brasil como Anísio Teixeira, Antônio Carneiro Leão, Querino Ribeiro e Lourenço Filho, foi de imenso valor à formação de um debate crítico sobre as bases administrativas das instituições educacionais, bem como de fomento à percepção do papel democrático que a escola exerce no *lócus* onde se encontra inserida. E nessa perspectiva, a contribuição de tais autores, aportou importantes elementos para se pensar uma gestão escolar democrática e efetiva, que precisa ser pensada e trabalhada desde o processo de preparação e formação dos futuros Administradores Escolares, em cursos de graduação e pós-graduação.

Ao analisar as obras de Querino Ribeiro e Anísio Teixeira, Silva Junior (2012) reforça a importância que esses respeitáveis mestres destinavam a administração escolar, tanto na questão da aplicação dos fundamentos e princípios da Administração para melhora da eficiência da escola, quanto a questão da importância que destinava a preparação que deveria haver para o ocupante do cargo de Administrador escolar, que em sua visão, necessariamente deveria ser exercida por um educador, além de lembrar que no contexto escolar, a Administração deve estar a serviço da educação, e não o contrário.

Quadro 10: principais referências dos pioneiros da Administração Escolar no Brasil

Pioneiros	Referências mais usadas em seus estudos
Anísio Teixeira	John Dewey, Elton Mayo
Antônio Carneiro Leão	Anísio Teixeira, John Dewey, Fernando de Azevedo, Henri Fayol, Lourenço Filho
Querino Ribeiro	Anísio Teixeira, Carneiro Leão, Lourenço Filho, Frederick Taylor, Henri Fayol, Durkheim
Lourenço Filho	Durkheim, Frederick Taylor, Henri Fayol, Querino Ribeiro, Fernando de Azevedo,

Fonte: Marinho (p. 68, 2014).

Para além da contribuição dos diversos autores nacionais que pesquisaram a temática da Administração da Educação, Maia (2008) destaca as contribuições que a criação da Associação Nacional de Professores de Administração Escolar (ANPAE) em 1961, denominação inicial da associação, que posteriormente teve a sua nomenclatura alterada para Associação Nacional de Política e Administração da Educação, para a trajetória de construção do conhecimento em administração da educação no Brasil, destacando ainda que a realização do IX Simpósio Brasileiro de Administração da Educação, realizado pela ANPAE em julho de 1970 foi de enorme importância, além das primeiras publicações da entidade, denominados *Cadernos de Administração Escolar*, trouxeram ao país uma reflexão acadêmica salutar em função de congregar posições divergentes “sobre a natureza e função da administração escolar e também pela preocupação em constituir e delimitar um campo de estudos ainda não contemplado no país” (Maia, p. 43, 2008).

Sander (2007), também menciona a importância da fundação da ANPAE como marco inicial de uma nova etapa no estudo da Administração da Educação no Brasil em função de congregar professores, pesquisadores, técnicos e dirigentes de estabelecimentos de ensino, para trabalhar pelo aperfeiçoamento dos modelos de gestão escolar no país, além de atribuir significativo valor a outra importante entidade criada no país em 1976, a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) que vem desempenhando um importante papel na disseminação dos resultados de inúmeros estudos no campo da política e gestão da educação no Brasil.

3.2. Gestão Acadêmica e Eficiência Institucional

De acordo com Guimarães (2011), é positivo e necessário mesclar a visão acadêmica com a técnica administrativa na construção de um modelo de gestão universitária. Visto que tal mescla, permite, ao mesmo tempo, o controle institucional, a busca por objetivos comuns e globais sem, no entanto, inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar novas ideias, novos conhecimentos e novas tecnologias. Guimarães (2011) afirma ainda que este é

um equilíbrio difícil de se obter, e que necessita ser revisto periodicamente, além de depender em essência da postura dos dirigentes, e de sua respeitabilidade no meio acadêmico, associado à sua capacidade de liderança.

Paro (2012) observa que a utilização racional de recursos para a realização de determinados fins, em nada se mostra incompatível ao progresso do homem ou da sociedade, visto que a capacidade de estabelecer planejamento e organização, bem como da fixação de objetivos, é uma capacidade específica do homem, que o distingue dos animais irracionais e que foi aprimorado ao longo de milhares de anos. O que realmente determina o caráter transformador ou conservador da administração escolar é a natureza dos objetivos que ela busca alcançar e o grau de sintonia que tais objetivos apresentam em relação à realidade que a cerca.

De acordo com Carneiro e Fialho (1997), as políticas de gestão universitária no Brasil têm focado aspectos relacionados com a eficiência econômica e a eficácia pedagógica, com o intuito de tentar responder de forma efetiva às atribuições que a sociedade contemporânea vem lhe conferindo ao longo do tempo.

Guimarães (2011) destaca que em face às novas exigências impostas pela legislação para as instituições universitárias; do aumento substancial da concorrência; e do insuficiente aporte de recursos públicos destinados ao Ensino Superior, é imperioso que as universidades brasileiras e seus respectivos dirigentes, se capacitem para a difícil tarefa de associar qualidade acadêmica com eficiência e eficácia organizacional. Pois a direção rumo ao êxito educacional e/ou econômico da instituição universitária ocorrerá na medida em que ela for capaz de desenvolver gestores ao longo de toda a sua estrutura organizacional, que percebam o sentido e a necessidade de integrar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão com as atividades administrativas.

É evidente que uma Instituição de ensino possui objetivos distintos das organizações industriais, e nesse contexto, a identificação das premissas

norteadoras no processo de construção de objetivos estratégicos para a instituição é de grande relevância, e passa pela definição do modelo de educação que se quer alcançar, em consonância com as peculiaridades do contexto em que a instituição encontra-se inserida.

De acordo com Santos *et al* (2009) a universidade é uma instituição complexa em suas variadas dimensões: os públicos internos e externos com os quais se relaciona; a multiplicidade de objetivos almejados; a diversidade de serviços que oferece a sociedade; a diversidade na formação de seus recursos humanos; os variados tipos de tecnologias que necessita dominar; e ainda, na extensão e organização da infraestrutura física e tecnológica que possui. E na visão destes mesmos autores, quando a instituição em questão é uma universidade pública, somam-se a estas características outros elementos peculiares do setor público, entre eles, as questões políticas, a escassez de recursos e a lentidão dos processos decisórios altamente burocratizados.

Canterle e Favaretto (2008) consideram que em virtude de seu caráter interdisciplinar, a universidade interage com um número maior de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente, e por essa razão, sua gestão tem sido parte da agenda de discussão em instâncias políticas e acadêmicas. Visto que em seu entorno, residem enormes expectativas da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados por esta. Nesse sentido, cenários dinâmicos constituem desafios para as instituições universitárias, fazendo com que se busquem novas alternativas de gestão mais eficientes, além de mais financiamento a fim fornecer serviços de maior valor à sociedade. As necessidades são muitas e há uma série de fatores envolvidos, o que eleva a necessidade de pensar a instituição de forma sistêmica e integrada.

A fim de se adaptar aos desafios atuais, é preciso assimilar o movimento no qual a gestão acadêmica, estrategicamente passa a direcionar menos atenção aos processos de melhoria da eficiência operacional, e passa a centrar-se cada vez mais na questão da agilidade em adaptar-se a novas situações impostas pelo contexto econômico, social e cultural. O desafio da gestão, hoje, é a

competência em administrar o novo, a mudança, o imprevisto. E nesse sentido Alves (2012), considera que a inovação não surge a partir de um plano pré-determinado, nem mesmo de umas poucas cabeças iluminadas.

A inovação advém do esforço diário, em que todos devem participar, a partir e através da gestão educacional. Todos os envolvidos na instituição universitária, sem distinção, devem atuar agregando valor ao sistema. Assim, a organização educacional deve ser percebida como um organismo dinâmico em permanente mudança, atuando em um ambiente que também se encontra em permanente mudança. E desta forma, a gestão acadêmica somente será estratégica e inovadora se o sistema ou a organização educacional queira e seja capaz de desenvolver uma avaliação crítica de seus próprios fundamentos teóricos/conceituais (teorias da administração) e operacionais (práticas, rotinas e procedimentos gerenciais), a partir da pesquisa e implantação de um modelo mais adequado e eficaz de gestão educacional.

3.3. A Gestão Acadêmica em Cursos Superiores

Para fins de conceituação inicial, adota-se nesse trabalho, a definição de Colegiado de Curso estabelecida pelo INEP (2015) que define o Colegiado como “Instância de tomada decisões administrativas e acadêmicas, constituída por representação dos discentes e docentes”, obviamente relacionados ao curso em questão.

A gestão acadêmica de um curso de bacharelado em Administração, hoje, é muito mais complexa, com desafios mais amplos e maiores riscos do que no passado. E 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 desempenho do colegiado, 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. Visto que a Coordenação de Curso ou a Direção de Curso, como é denominada em algumas instituições, acaba sendo o setor responsável pela gestão e pela qualidade intrínseca do curso, no mais amplo sentido.

Segundo Carneiro e Fialho (1997), o papel fundamental de uma universidade e por analogia, um colegiado de curso de graduação, está associado com a produção do conhecimento, embora outras funções tenham sido por ela acumulados no decorrer do tempo, como 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.

Silva (2014) avalia que a gestão de um colegiado de curso, não deve impor formas rígidas e centralizadas, e a proposta de gestão metodológica deve privilegiar e preservar a autonomia dos gestores responsáveis pelos processos, de acordo com as necessidades e características de cada curso. Além de permitir a definição de prioridades e cronogramas próprios ao curso. E nesse sentido, a gestão se fundamenta em uma construção coletiva, visto que nas instituições de ensino, ela é constantemente afetada pela racionalidade política dos diversos atores envolvidos. E deste modo, a concretização das ações depende diretamente da participação, do consenso e de um acordo dos grupos envolvidos nos processos.

De acordo com Rodrigues (2016), cabe ao Coordenador do colegiado, a responsabilidade pela relação do Curso com os anseios e desejos do mercado e da sociedade. Visto que, o Coordenador de Curso necessita manter articulação constante com empresas, associações e organizações de toda natureza, públicas e privadas, que possam contribuir para o aprimoramento do curso, para o desenvolvimento da prática profissional dos discentes, através dos estágios, e ainda para o aprimoramento e enriquecimento do próprio currículo do curso. E desta forma, além de ser uma pessoa com olhar para dentro da instituição, o coordenador deverá ter também, um olhar para fora da

instituição, buscando proporcionar visibilidade do curso diante da sociedade e até mesmo do mercado.

Segundo Rocha et al (2009), existem quatro funções a serem desempenhadas pelo coordenador de cursos: a acadêmica, relacionada às questões de ensino e aprendizagem, envolvendo alunos e professores; política, relacionada às questões de relacionamento com os docentes, discentes e outros atores ligados ao curso de graduação; gerencial, onde as ações estão relacionadas à gestão estratégica do curso, e institucional, cujas ações se relacionam com o corpo diretivo da instituição. E nesse sentido, cabe ao coordenador, manter-se constantemente atento às eventuais mudanças na legislação do ensino, aplicar e acompanhar as diretrizes curriculares relativas ao seu curso, e buscar otimizar as atividades relacionadas com sua atividade funcional de forma eficiente.

Rocha et al (2009), observa que, é de responsabilidade da Instituição de Educação Superior (IES), estabelecer o espaço funcional de atuação do coordenador, fixando as regras e os procedimentos relativos a estrutura burocrática da coordenação de cursos, além de delimitar o poder decisório, a autonomia funcional e as responsabilidades do coordenador de curso. Sendo que o “balanceamento adequado entre normas, procedimentos e autonomia decisória é o constituinte essencial do espaço funcional do coordenador de cursos de graduação” (Rocha et al 2009, pg 213).

Observa-se que os modelos de formalização de procedimentos acabam por definir o grau de autonomia e liberdade do coordenador para decidir sobre questões, muitas vezes, não previstas na definição das suas atividades. E desta forma, a ação do coordenador será facilitada ou dificultada, em função da ampliação ou restrição do seu campo de ação.

4 METODOLOGIA

De acordo com Silveira e Córdova (2009), a pesquisa é a atividade primordial da Ciência, e possibilita a aproximação e compreensão da realidade a ser investigada. A pesquisa é um processo permanentemente e inacabado, que se processa por meio de observações sucessivas da realidade. A pesquisa científica é, portanto, o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o intuito de resolver um problema, por meio de procedimentos científicos.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, foi feita a opção metodológica pelo Estudo de Caso, visto que ele se configura como a opção estratégica mais adequada para este tipo de trabalho, que se propõe a analisar o processo de gestão acadêmica dos cursos de Graduação em Administração - Bacharelado na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), o que encontra amparo na assertiva de Yin (2001), de que o Estudo de Caso se adequa ao estudo de fenômenos contemporâneos e ainda não totalmente estudados.

Godoy (2006) considera que ao se fazer a opção pelo estudo de caso, deve-se observar o problema de pesquisa que norteia o processo investigativo. Visto que, os problemas de pesquisa que conduzem ao estudo de caso, geralmente estão associados a situações cotidianas, identificadas com o desejo do pesquisador de estudar alguma situação a partir da prática. E essa questão se reflete na grande utilização dos “estudos de caso nas denominadas pesquisas de avaliação geralmente projetadas, visando acompanhar e julgar a qualidade e relevância dos resultados de projetos e/ou programas de natureza social.” (Godoy, 2006,p. 127).

Yin (2001), observa que a pesquisa ao ser desenvolvida sob a perspectiva de um estudo de caso, tem a característica de um “caso revelador”, sendo indicada quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos ou quando se trata de fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real, onde os limites entre os fenômeno e o contexto não são claramente identificados (Yin, 2001).

4.1. Natureza

Quanto à natureza da presente pesquisa, foi feita a opção para se utilizar o método de pesquisa exploratória, realizando levantamentos bibliográficos e de publicações do Conselho Nacional de Educação, relacionadas ao curso de Administração, bem como pesquisas documentais a exemplo de resoluções e normatizações sobre projetos pedagógicos de cursos de Administração.

Esta opção encontra amparo teórico na assertiva de Gil (2010), que assevera que as pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema a ser investigado, a fim de torná-lo mais explícito ou até mesmo, para a construção de hipóteses a cerca do objeto pesquisado em questão, bem como a pesquisa descritiva, que de acordo com o mesmo autor estuda as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, com o objetivo de refletir a realidade do universo a ser pesquisado.

4.2. Abordagem

Considerando ser a pesquisa qualitativa a abordagem mais adequada para esse projeto, em função da possibilidade de explorar e entender melhor o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a uma determinada problemática (Creswell, 2010), se relacionada com a concepção de Silveira e Córdova (2009), os quais afirmam que a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade cuja quantificação não é possível, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

De acordo com Boaventura (2014), a pesquisa qualitativa é uma fonte direta de dados no ambiente natural, além de ser uma pesquisa descritiva, em que os investigadores se interessam mais pelo processo, do que pelos resultados, além de valorizarem os significados dos dados. E nesse ponto se coloca a pretensão da presente pesquisa, de compreender a dinâmica da gestão de um colegiado de curso de Administração, com seus diversos atores (discentes e

docentes) interagindo para a realização de processos de natureza pedagógica, política e administrativa.

4.3. Método

Segundo Gil (2010), a premissa inicial da ciência é alcançar a veracidade e a compreensão dos fatos através de um método que possibilite chegar a determinados conhecimentos. Desta forma, o método pode ser definido como o caminho mais adequado para se chegar a um determinado fim. E método científico é definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir tais conhecimentos.

Gatti (1999) assevera que o método nasce do embate de ideias, perspectivas, teorias, com a prática. Ele não é somente um conjunto de regras que ditam um caminho. É também um conjunto de crenças, valores e atitudes. Segundo esse raciocínio, há que se considerar o aspecto interiorizado do método, seu lado intersubjetivo, e, até em parte personalizado pelas mediações do investigador.

Para a autora método é a vivência do próprio pesquisador com o pesquisado. E no exercício da pesquisa certas orientações e regras existem e são úteis e necessárias como referências na validação e plausibilidade das análises. Mas se não forem apropriadas e integradas pelo pesquisador em suas formas de pensar e agir, num certo conjunto lógico-vivencial, num estado de espírito que leva a certo tipo de olhar, de perspectiva ante os eventos, estas orientações e regras se tornam estéreis, porque mecânicas: levam tão somente à repetição, à imitação e não à apreensão criativa e consistente do entrelaçamento de fatos e dados em seus significados. Isto só é possível pela apropriação transformadora, personalizada, das regras, formas de trabalho e orientações já formalizadas. Ou seja, o método de trabalho precisa ser vivenciado em toda a sua extensão, pela experiência continuada, pelas trocas, pelos tropeços, pelas críticas, pela sua integração mediada pelo próprio modo de ser do pesquisador enquanto pessoa.

A proposta metodológica utilizada nesta pesquisa traz elementos de pesquisa aplicada, pois tem como propósito a construção de um Documento de Referência para a gestão de colegiados de cursos que possa servir de referência para a gestão de cursos de bacharelado em Administração no âmbito da Universidade do Estado da Bahia. Tal proposta apresenta procedimentos e informações que devem proporcionar aos coordenadores desses colegiados subsídios para uma gestão eficiente, com base nas dimensões pedagógicas, administrativas e políticas que perpassam um colegiado de curso.

4.4. Procedimentos

Através da realização de entrevistas semiestruturadas com avaliadores de cursos de Administração do Conselho Estadual de Educação e coordenadores de colegiados de cursos de Administração no âmbito da UNEB, as informações e dados serão coletados com o intuito de identificar e analisar as variáveis relacionadas aos aspectos pedagógicos, burocráticos e políticos do curso, que devem ser melhor observados para o cumprimento das funções e atribuições estipuladas pelo regimento geral da UNEB e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais relativos aos cursos de Administração, fixados pelo Conselho Nacional de Educação. A realização da mencionada pesquisa tem a finalidade de orientar a construção de uma proposta de gestão de cursos de Administração no âmbito da UNEB, utilizando como referência as dimensões pedagógicas, políticas e administrativas inerentes à gestão de colegiados de cursos.

No tocante a análise dos dados obtidos na pesquisa, optamos pela utilização da metodologia de análise de conteúdo, considerando as características e objetivos do projeto. E buscamos amparo teórico na assertiva de Oliveira et al (2003) quando afirmam que diversos pesquisadores, especialmente da área social, utilizam em geral, abordagens de pesquisa que levam a dados que não possuem atributos de quantidade diretamente associados. Metodologias como entrevistas ou questionários, com questões abertas que precisam ser descritas,

analisadas e interpretadas, entre outros, são exemplos deste tipo de dado. E que a técnica de análise de conteúdo desenvolve um arcabouço formal de procedimentos de coletas de dados, para a sistematização de atributos qualitativos, e na etapa da interpretação dos dados levantados se dá o entrelaçamento da pesquisa em educação com a análise de conteúdo, cujo objetivo final é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa. Desta forma, permite ao pesquisador interpretar os resultados obtidos, relacionando-os ao próprio contexto de produção do documento e aos objetivos do indivíduo ou organização/instituição que o elaborou. Nesse aspecto destaca-se a assertiva de Bardin (2010, p. 45), que considera que a técnica de Análise de Conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”.

Merece atenção a observação de Gatti (1999), quando pontua que ao se trabalhar com variadas técnicas de coleta há que se ter em conta o “modus operandi” do pesquisador. Como usa de fato um questionário ou faz uma entrevista. Sua perspectiva epistêmica real, não a declarada, embebe seus modos de se relacionar com os elementos componentes da pesquisa. Ao pesquisador cabe ter senso crítico e clarear para si mesmo seu modo de pensar e pesquisar. Com isso, pode garantir certo grau de liberdade em relação a modelos dogmatizantes, além de fundamentar com mais consistência seu trabalho e ao fazê-lo clarear a questão, o problema que o inquieta.

4.5. Protocolo para aplicação da pesquisa

Para Freitas e Jabbour (2011), a credibilidade de uma pesquisa está diretamente relacionada com a adoção de critérios rigorosos de metodologia, e neste aspecto a utilização de um protocolo de pesquisa é essencial para garantir a confiabilidade da pesquisa, além de servir como fonte de orientação ao pesquisador na coleta de dados. Merecendo atenção também, os procedimentos e regras gerais a serem usados nos processos de coleta de dados e evidências. Os autores ressaltam ainda que o núcleo do protocolo de pesquisa são as questões que serão utilizadas nas entrevistas.

Rodrigues (2009) pondera sobre a importância do protocolo de pesquisa para um estudo de caso, em função de se configurar em um instrumento capaz de conduzir as ações do pesquisador e aumentar a confiabilidade do seu trabalho, o que encontra amparo na assertiva de Yin (2005) que também menciona a questão da confiabilidade que o protocolo permite ao processo de coleta de dados para a pesquisa. Nesse sentido, Freitas e Jabbour (2011) destacam que o protocolo funciona como um instrumento de *check list* para o pesquisador, com um roteiro que deve ser seguido a fim de levantar todos os aspectos propostos na pesquisa.

Para esta pesquisa adotamos a premissa de Mozzato e Grzybovski (2011), de que a análise de conteúdo se constitui como uma técnica que trabalha os dados coletados, com o objetivo de identificar o que está sendo dito sobre determinado tema, e desta forma, existe a necessidade de se decodificar o que está sendo dito. Para a decodificação dos documentos, o pesquisador pode optar por utilizar diversos procedimentos, procurando identificar sempre, o mais adequado para o material a ser analisado.

Mozzato e Grzybovski (2011) destacam ainda a importância da pré-análise como a fase em que se organiza o material a ser analisado com o intuito de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. A segunda fase se constitui na exploração do material, e vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase onde se realiza a descrição analítica, que diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo mais aprofundado, orientado pelas hipóteses formuladas e referenciais teóricos. E por fim, a terceira fase, que diz respeito ao tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação.

Tais elementos contribuem no sentido de orientar o processo de coleta de dados, dentro de formatos apropriados e reduzindo a possibilidade de haver necessidade de se retornar ao local onde a pesquisa foi realizada, bem como orienta a escrita do relatório da pesquisa, elaborado após a coleta e análise dos dados.

5. COORDENAÇÃO DE COLEGIADO DE CURSO: DINÂMICA DA GESTÃO

5.1. A Universidade do Estado da Bahia e o Curso de Administração

A configuração *multicampi* adotada pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) em função de suas distintas localizações no território baiano, oportuniza interação com uma grande diversidade de comunidades, o que permite ampliar significativamente o espaço de atuação da universidade, ressaltando-se neste contexto, a ponderação de Pimenta (2007) relativa ao conceito de multiversidade, relativo a atuação concomitante da UNEB em termos de ensino, pesquisa e extensão e a abrangência da atuação.

A UNEB conta atualmente com seis cursos presenciais de Bacharelado em Administração, instalados nos *campi* listados a seguir, em cidades do interior do estado e na própria capital, conforme demonstrado no Quadro 11. E essa disposição se coaduna com a estratégia demonstrada pela UNEB ao longo de sua trajetória, de oferecer oportunidade de formação profissional com excelência, em diversos lugares no estado da Bahia, notadamente, as comunidades existentes no interior do estado, que via de regra dispõem de menos oportunidades em termos de qualificação profissional do que aquelas comunidades que residem nos grandes centros populacionais.

Os cursos de Administração da UNEB possuem como objetivo geral, a formação de profissionais crítico-reflexivos na área de Administração, que sejam capazes de dominar conhecimentos técnicos, humanos, sociais, políticos, e ainda possam atender às inúmeras necessidades de gerenciamento dos mais variados tipos e formas de organizações. Para tanto, faz-se necessário proporcionar uma “formação profissional crítica e com consciência ética para planejar, organizar, liderar e controlar o funcionamento de qualquer organização” (Bahia, 2013. p. 52).

Figura 04: Mapa de Localização dos Cursos de Administração da UNEB no estado da Bahia.



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 11 - Cursos de Administração por departamento na UNEB

Departamento	Ano de início	Campus	Cidade	Discentes matriculados
Departamento de Ciências Humanas	1997	I	Salvador	425
Departamento de Ciências Humanas	1999	V	Santo Antônio de Jesus	243
Departamento de Educação	2003	XI	Serrinha	186
Departamento de Educação	2006	XII	Guanambi	222
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	2006	XVII	Bom Jesus da Lapa	248
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	2014	XVIII	Eunápolis	37

Fonte: Anuário UNEB 2015. Base de dados 2014.

O primeiro Curso de Administração a ser instalado na UNEB, foi o curso vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do Campus I, localizado em Salvador, e teve o início das suas atividades no ano de 1997. Dois anos depois, em 1999, foi instalado o segundo curso de Administração da UNEB com oferta no Departamento de Ciências Humanas do *Campus V*, em Santo Antônio de Jesus. O Curso de Administração do Departamento de Educação no *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.

O curso de Administração Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII* em Eunápolis é o curso de Administração mais recente a entrar em funcionamento na UNEB. Ele foi autorizado a funcionar a partir da Resolução N.º 1002/2013 do Conselho Universitário (CONSU) e publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia em 15 de agosto de 2013, mas começando a funcionar efetivamente em março de 2014, com a entrada da primeira turma de discentes. O detalhe interessante a ser observado nessa questão é o fato deste

curso já iniciar suas atividades com a oferta do novo currículo, conforme prevê a Resolução nº 4/2005 do CNE, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, vigente.

No ano de 2013, após um longo processo de reuniões e discussões entre os coordenadores dos colegiados dos cursos de Administração, (dais quais este autor teve a oportunidade participar), e assessorados pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) da UNEB, que apoiou e promoveu diversos encontros entre os coordenadores, foi elaborada uma proposta de alteração nos projetos pedagógicos dos cursos, com a finalidade de buscar a unificação dos currículos, que dentre outros benefícios, facilitasse a mobilidade discente e docente entre os respectivos cursos. A proposta elaborada foi aprovada e referendada pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da Universidade através da Resolução Nº 1.728/2013 e publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia, em 28 de novembro de 2013. A seguir, apresenta-se o texto aprovado pelo CONSEPE:

RESOLUÇÃO Nº 1.728/2013

Aprova e implanta a alteração no currículo unificado do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado, no âmbito dos Departamentos que indica e dá outras providências.

Art. 1º. Aprovar e implantar a alteração no currículo unificado do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado, nos Departamentos abaixo indicados:

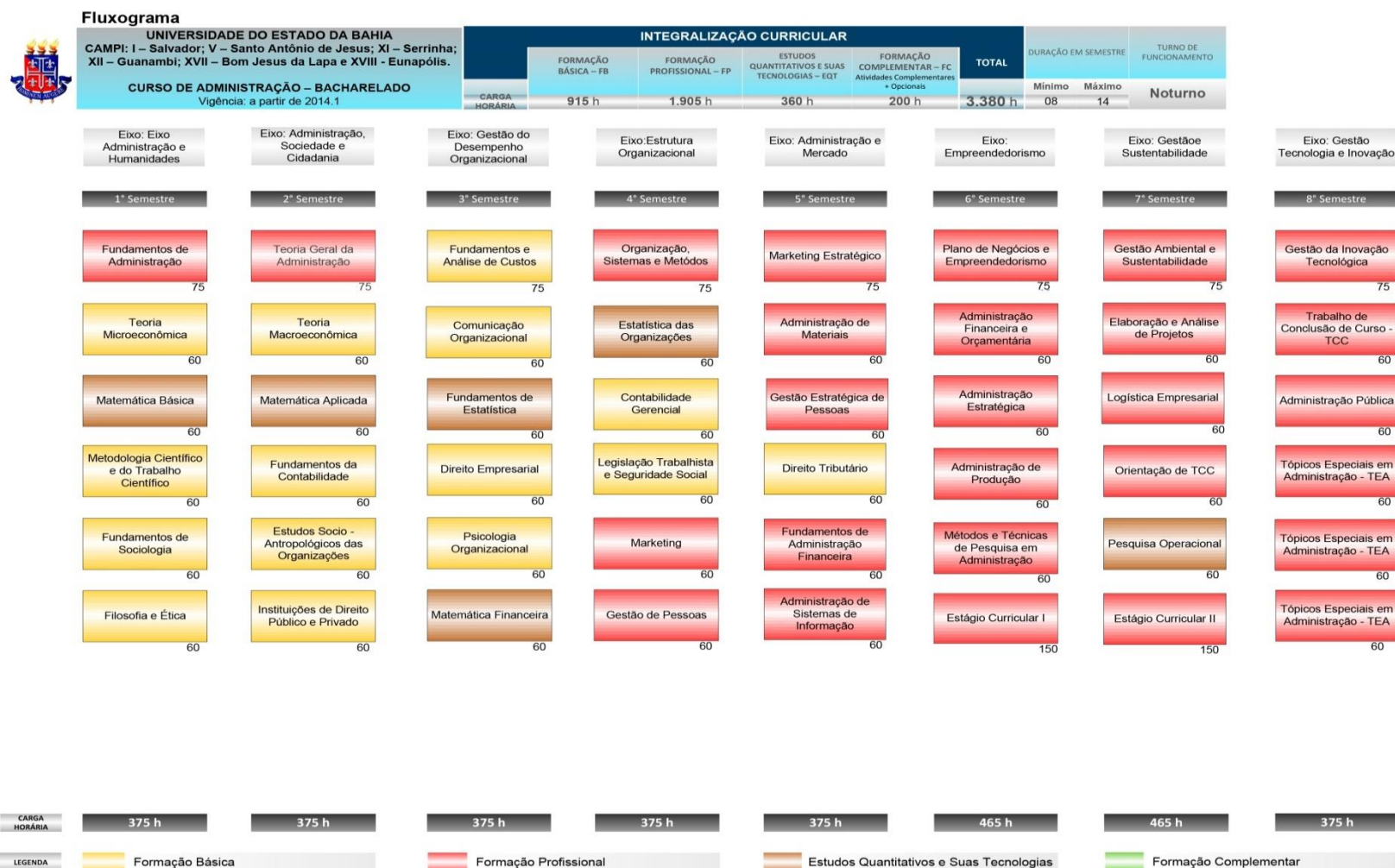
- Departamento de Ciências Humanas/Campus I – Salvador.
- Departamento de Ciências Humanas/Campus V – Santo Antônio de Jesus.
- Departamento de Educação/Campus XI – Serrinha.
- Departamento de Educação/Campus XII – Guanambi.
- Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias/Campus XVII – Bom Jesus da Lapa.
- Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias/Campus XVIII – Eunápolis.

Art. 2º. O ajuste curricular do Curso de Administração – Bacharelado dos Departamentos de que trata o artigo 1º, com a

oferta de 50 (cinquenta) vagas por turma e carga horária total de 3.380h (três mil, trezentas e oitenta) horas, será integralizada em um tempo mínimo de 08 (oito) e máximo de 14 (quatorze) semestres letivos, sofrendo alteração na nomenclatura de alguns componentes curriculares, modificação no eixo articulador, aprovação dos componentes que irão integrar a disciplina Tópicos Especiais em Administração (TEA), que substituirá a disciplina Núcleo de Demandas Específicas (NDE). Parágrafo Único - O ajuste curricular referenciado no caput deste artigo passa a vigorar a partir do semestre letivo 2014.1 (CONSEPE, 2013).

Os Cursos de Graduação em Administração - Bacharelado ofertados pela UNEB apresentam em sua organização curricular, elementos com fundamentação filosófica e sociológica, necessárias à formação de um profissional crítico, com sólida formação científica e humanística além de estabelecer como objetivo geral, o desenvolvimento de conhecimentos teórico-práticos relativos à Ciência da Administração, com o propósito de capacitar os futuros profissionais para os desafios da atuação em diversos tipos de organizações com variados modelos de natureza jurídica, além de inúmeras outras áreas de atuação profissional, em um contexto no qual as questões ligadas à sustentabilidade ganham mais relevância em face aos enfrentamentos das necessidades das comunidades.

Figura 05: Fluxograma do Curso de Administração da UNEB



Fonte: CONSPE, 2013.

5.2 A Gestão Acadêmica de Colegiados de Cursos no Âmbito da Universidade do Estado da Bahia

A Estrutura administrativa e organizacional em vigor na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) está definida em seu Estatuto e vigora desde o ano de 2012, da seguinte forma:

Art. 7º. Compreendem a administração da Universidade:

I - Órgãos de Administração Superior:

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

II - Órgãos de Administração Setorial:

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

III - Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar; e,

IV - Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo.

§ 1º São órgãos deliberativos da Administração Superior:

- I - Conselho Universitário (CONSU);
- II - Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE); e,
- III - Conselho de Administração (CONSAD).

§ 2º Órgão executivo da Administração Superior:

- I - Reitoria.

§ 3º São órgãos deliberativos da Administração Setorial:

- I - Conselhos de Departamento;
- II - Colegiados de Curso; e,
- III - Núcleos de Pesquisa e Extensão.

§ 4º São órgãos executivos da Administração Setorial:

- I - Departamentos.

O mesmo Estatuto, em seu art. 19, define o Colegiado de Curso como “órgão da administração setorial, responsável pela coordenação didático-pedagógica de cada curso”. Enquanto o Regimento Geral da UNEB define em seu art. 75 que o “colegiado é o órgão setorial deliberativo, específico da administração acadêmica universitária, responsável pela coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação, sequenciais, dos programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*”, composto fundamentalmente por professores e alunos, e que dispõe em geral da assistência de um secretário de colegiado.

As competências previstas para os Colegiados de Cursos no âmbito da UNEB, estão previstas em seu Regimento Geral (2012), no art. 22, que dispõe da seguinte forma:

- I. Elaborar o projeto pedagógico do curso;
- II. Orientar, coordenar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas, bem como, propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso;
- III. Propor ao CONSEPE reformulações curriculares;
- IV. Acompanhar e avaliar a execução do currículo do curso;
- V. Estimular atividades docentes e discentes, de interesse do curso;
- VI. Identificar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso;
- VII. Otimizar o fluxo curricular com vistas a uma orientação mais adequada do alunado;
- VIII. Estabelecer a política de oferta de disciplinas, adequada à realização do estágio, em comum acordo com a comissão orientadora de estágio;
- IX. Indicar os docentes para compor bancas de concurso e seleção docente, na forma prevista na lei e nas normas da universidade;
- X. Propor intercâmbio, substituição ou treinamento de professores ou providências de outra natureza, necessárias à melhoria da qualidade do ensino ministrado; e,
- XI. Organizar e divulgar a relação da oferta de disciplinas do curso, correspondente a cada semestre letivo. (UNEB, 2012).

O mesmo Regimento Geral, em seu art. 77 e o Estatuto da UNEB, no art. 21, estabelecem também, os critérios a serem observados para o processo de seleção do Coordenador de Colegiado de Curso.

A Coordenação do Colegiado de curso será exercida por um professor do quadro docente do Departamento ao qual o curso está vinculado, que ministre matéria, disciplinas ou componentes curriculares que pertençam ao curso, na forma ou eixos do § 2º do artigo anterior, eleito pela plenária do colegiado.

§ 1º A eleição do coordenador do colegiado de curso far-se-á trinta dias antes do término do mandato e será convocada e homologada pelo reitor.

§ 2º Será de dois anos o mandato do coordenador do colegiado de curso, permitida uma recondução. (UNEB, 2012)

O Regimento Geral da UNEB complementa em seu art. 79, quando estabelece as responsabilidades atribuídas aos coordenadores de colegiados de cursos, no exercício das suas funções:

Compete ao Coordenador de Colegiado de Curso:

- I - convocar e presidir as reuniões estabelecendo as pautas do trabalho;
- II - representar o Colegiado junto ao CONSEPE e ao Conselho de Departamento;
- III - designar relator para os processos;
- IV - coordenar os debates, neles intervindo para esclarecimentos;
- V - cumprir e zelar pelo cumprimento das normas e decisões que disciplinam os processos acadêmico-administrativos da Universidade, no âmbito do colegiado;
- VI - esclarecer as questões de ordem, que forem suscitadas;
- VII - coordenar a elaboração e submeter na época devida à instância competente, o Plano Anual de Trabalho (PAT) do Colegiado;
- VIII - encaminhar ao CONSEPE, por meio da Direção do Departamento, as decisões do colegiado, quando couber;
- IX - submeter à plenária do colegiado no final de cada semestre, os programas e planos de ensino das várias matérias/disciplinas ou componentes curriculares elaborados pelos professores para composição do plano de curso a ser desenvolvido no período subsequente;
- X - apresentar ao Departamento, para os devidos encaminhamentos, ao final de cada ano letivo, o Relatório das Atividades desenvolvidas, bem como ao seu início o Plano de Trabalho do Colegiado;
- XI - adotar as medidas necessárias à coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades didático-pedagógico do curso; e,
- XII - exercer outras atribuições que lhe sejam delegadas pelo Conselho de Departamento. (UNEB, 2012)

Como é possível depreender a partir das atribuições e responsabilidades estabelecidas aos coordenadores de colegiado, tanto pelo Estatuto quanto pelo Regimento Geral, se torna claro que a oferta e funcionamento de um curso implicam na elaboração de estratégias para alcançar os objetivos elencados no projeto pedagógico do referido curso, ao mesmo tempo em que se coloca como desafio a consolidação política do curso junto à comunidade local, somada à necessidade de responder às inúmeras demandas burocráticas administrativas relacionadas à função de coordenação de curso, como: orientar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas do colegiado, propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso, acompanhar e avaliar a execução do currículo do curso, estimular atividades docentes e discentes de interesse do curso, identificar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso, coordenar, supervisionar e acompanhar o cumprimento das atividades didático-pedagógicas do curso, além de cumprir as prescrições normativas que disciplinam a vida da Universidade, do Departamento e do Colegiado. Caracteriza-se, pois a função de um gestor.

Em face às responsabilidades previstas no regimento geral da universidade, em termos mais práticos e conhecidos pelas comunidades acadêmica e externa, cabe a assertiva de Andrade (2001) que destaca a preparação para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a elaboração do projeto de reconhecimento do curso, o enfrentamento de questões como evasão e os desafios inerentes à gestão de um curso, atividades presentes na manutenção do curso, fazem com que inúmeros coordenadores de colegiado tenham dificuldades nesse processo de gestão, especialmente por lhes faltar referências em gestão acadêmica.

Diante de tantos desafios, o coordenador de um colegiado de curso, na situação em particular, o curso de bacharelado em administração, ainda deve considerar, que as competências e habilidades propostas à formação profissional administrador somente teriam êxito em sua concretização histórica se realmente os Projetos Pedagógicos dos cursos alinhassem a arte, a ciência e um profundo entendimento do homem (sujeito) e da sociedade, conforme assevera Romualdo (2012).

5.3 A perspectiva dos coordenadores de colegiados de cursos de graduação em Administração - bacharelado no âmbito da Universidade do Estado da Bahia.

Nesta seção evidenciamos a percepção dos coordenadores de colegiados de Cursos de Graduação em Administração – Bacharelado em funcionamento na Universidade do Estado da Bahia, no tocante ao exercício das atribuições que o Regimento Geral da UNEB prevê ao colegiado de curso e ao próprio coordenador de curso.

Foram realizadas entrevistas presenciais e individualizadas com todos os seis coordenadores de cursos de Administração da UNEB, que para efeito dessa pesquisa são apresentados no Quadro 12.

Quadro 12 - identificando as respostas analisadas para efeito da pesquisa.

Identificação para efeito da pesquisa
A
B
C
D
E
F

Fonte: Elaboração do autor, 2016

O questionário utilizado na pesquisa é composto por seis questões contextualizadas, estruturadas e abertas que abordam temas relativos às suas atribuições práticas, relacionando-as com as dimensões política, pedagógica e administrativa, conforme detalhamento a seguir:

1 – Considerando a dimensão política como um aspecto de grande importância no trabalho de coordenador de colegiado de curso, em uma universidade pública, visto que a viabilização dos meios necessários à consolidação e efetivação dos projetos, ocorre, fundamentalmente, através da efetivação das relações entre os atores interessados e envolvidos no processo de gestão, como docentes, discentes, técnicos administrativos e comunidade em geral (Santos, 2004), como você sugere que esta dimensão poderia ser abordada em um documento de referência que se propusesse a auxiliar realização das atividades dos coordenadores de colegiados de curso na UNEB?

(B) Apresentação da estrutura organizacional da UNEB, com organograma e definição de funções de cada área. Para um novo coordenador é difícil se familiarizar com a estrutura da instituição.

Conhecer a história, a missão, a visão, os valores e a cultura da UNEB, ajudaria a entender o modelo de gestão da universidade.

(A) Explicitar aspectos hierárquicos, gerenciais e organizacionais, demonstrando as relações e o papel dos atores.

(C) É preciso explicitar a importância da sintonia entre professores e coordenação do curso. É muito importante buscar a sinergia.

Abordar a importância da coordenação do curso e do Núcleo Docente Estruturante. Valorizar a coletividade e não apenas a individualidade.

(F) Apresentar os diversos atores com os quais o coordenador de colegiado se relaciona. Apontar ações para fortalecer as relações e apontar sugestões para a solução de conflitos.

(D) Um Manual de Convivência com diretrizes para uma articulação melhor com discentes, docentes, técnicos e a comunidade.

(E) Descrever o papel do coordenador de colegiado em uma instituição pública dentro de um determinado sistema político específico, que determina as ações educacionais da instituição.

Em todas as respostas apresentadas é perceptível a preocupação dos coordenadores de colegiados de cursos em compreender o seu papel e a sua posição na estrutura da instituição.

Também se evidenciam preocupações com a questão das relações interpessoais, predominantemente com os docentes dos seus respectivos cursos, e em menor grau de preocupação com os demais componentes do processo, a saber, os discentes, os técnicos e a comunidade.

2 – Considerando a construção, desenvolvimento e acompanhamento do projeto pedagógico de curso como uma das principais atribuições que são colocadas aos coordenadores de colegiado pelo Regimento Geral da UNEB, e em face da sua importância estratégica para o curso, como você sugere a composição, organização e apresentação de orientações e instruções sobre os procedimentos e processos relativos à prática dessas atividades, no intuito de nortear a elaboração de um documento de referência à Gestão dos Colegiados?

(E) Realização de Fóruns de debates sobre o Regimento da UNEB, as Diretrizes Curriculares dos Cursos com os coordenadores de colegiados e a criação de espaços virtuais para discussão com acompanhamento da PROGRAD.

(D) Aproximar o Projeto Pedagógico dos docentes de uma forma geral, em termos de cultura e valores. Disponibilizar no Sistema Sagres os seus principais aspectos para consultas e orientações. Difundir melhor essas informações junto aos docentes.

(F) Evidenciar a importância do Projeto Pedagógico do Curso como objeto de planejamento e organização das ações do curso. Relacionar as atividades e projetos do curso em seus diversos núcleos como parte da execução do PPC. Não permitir que ele se torne um documento de “gaveta”.

(C) Procurar envolver mais o corpo docente e discente com os objetivos maiores do curso. Pensar em programas de pós-graduação e linhas de pesquisa relacionadas com a região.

(A) A inexistência de um documento norteador para dar suporte às práticas pedagógicas, relacionando aspectos estruturantes (com quem fazer), com aspectos práticos (como fazer) e os aspectos teóricos/empíricos (o que fazer), atualmente é um fator de dificuldade para o trabalho dos coordenadores de colegiados de curso.

(B) O conhecimento sobre o que de fato é um Projeto Pedagógico de Curso não é ainda uma realidade para alguns coordenadores de curso, até mesmo pela não formação acadêmica na área da educação. A disposição de informações básicas sobre o que é um PPC e a indicação de ações no sentido de orientar o acompanhamento e a gestão dos cursos, seria pertinente. Existe uma presunção de conhecimento sobre a gestão e o acompanhamento de um PPC acima da realidade por parte de alguns coordenadores, que os faz negligenciarem informações importantes na gestão dos colegiados.

As repostas indicam dificuldades na compreensão exata do que seja e da importância estratégica que possui um Projeto Pedagógico de Curso. Tal desconhecimento por parte de coordenadores de colegiado, bem como de diversos professores que compõe os respectivos colegiados de curso é um aspecto negativo na questão do planejamento das ações relativas ao processo de ensino e aprendizagem.

Percebe-se ainda, a preocupação com a operacionalização dos objetivos e metas contidas no projeto pedagógico de curso, que demanda o envolvimento direto do corpo docente do colegiado na realização das ações previstas.

3 - Em relação à dimensão administrativa do trabalho de um coordenador de colegiado, esta envolve as questões burocráticas relacionadas com normas e procedimentos estabelecidos no Regimento Geral da UNEB a serem cumpridos, como: convocar e presidir as reuniões, supervisionar e disciplinar o

andamento de processos acadêmico-administrativos, no âmbito do colegiado, coordenar a elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT) do Colegiado, dentre outras atividades. Diante destes desafios, quais instrumentos você utiliza como referência para cumprir tais atribuições?

(B) A inexistência de documentos e instrumentos a serem repassados aos novos coordenadores de colegiados de curso, é um fator de limitação à eficiência na gestão dos colegiados. É fundamental a elaboração de modelos e instrumentos capazes de padronizar ações e resultados, a fim de contribuir com a produtividade e a efetividade do trabalho do coordenador.

(A) Criar um espaço com informações organizadas sobre resoluções e normas relativas ao papel do coordenador e do próprio colegiado do curso.

Propor instrumentos de gestão e de comunicação, como planilhas de horários de aulas, modelos de atas, rotinas de atendimento, orientação sobre processo de cooperação, de alteração de regime de trabalho do corpo docente e indicar interface de informações sobre vida acadêmica dos docentes com o setor de Recursos Humanos da universidade.

(C) O desinteresse e a pouca participação dos docentes nas questões administrativas dos colegiados, acaba por sobrecarregar o trabalho do coordenador do colegiado.

(F) A elaboração de uma agenda de trabalho, com informações que auxiliem os coordenadores a não negligenciarem pontos importantes sobre as atribuições que lhe são conferidas pelo Regimento Geral da UNEB, seria de grande valor.

(D) O colegiado busca utilizar o próprio Regimento Geral como ferramenta gerencial.

(E) Desenvolve a gestão com base nos documentos, normas e resoluções oficiais que a universidade estabelece. Utilizando a experiência profissional na própria gestão de colegiados, tanto na UNEB quanto em outras instituições no passado. Participo dos encontros de formação promovidos pela PROGRAD e

estabeleço diálogo constante com os pares e superiores hierárquicos, de forma participativa.

A elaboração de instrumentos e procedimentos padronizados de gestão, que apresentem responsabilidades e caminhos para concretizá-las, é apontada em algumas respostas como uma questão importante a ser tratada. A carência de tais instrumentos fragiliza e traz insegurança no processo de gestão dos colegiados de cursos.

Percebe-se que as questões administrativas e operacionais, são tratadas de forma empírica, com base em experiência e interpretações diversas sobre os deveres e as regras que se relacionam com o trabalho do coordenador de curso.

4 – Algumas das atribuições previstas no Regimento Geral da UNEB para os Coordenadores de Colegiados de Cursos demandam ações de caráter pedagógico, visto se relacionarem diretamente com o processo de ensino e aprendizagem inerente ao curso, a exemplo de estimular atividades docentes e discentes, de interesse do colegiado, identificar, atualizar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do próprio curso, bem como propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso. Em função do exposto, quais sugestões você apresenta para a composição de um documento de referência, contendo orientações sobre procedimentos, processos e recomendações que de fato fossem úteis ao trabalho dos Coordenadores de Cursos?

(D) A articulação entre a universidade e a comunidade é importante na melhoria do processo de ensino e aprendizagem dos cursos.

(E) A criação do Núcleo Docente Estruturante (NDE) pode ser de grande valia para a resolução das questões pedagógicas relativas ao processo de ensino e aprendizagem dos cursos.

(F) Buscar a participação docente e discente com a questão do processo de ensino e aprendizagem, tanto em reuniões de colegiado, quanto em diálogos constantes com estes segmentos é muito importante. A organização de uma agenda com encontros para debater e avaliar a evolução do processo de ensino e aprendizagem pode contribuir nesse sentido.

(B) Boa parte dos coordenadores não se sente preparado para o exercício de diversas atividades ligadas ao processo de ensino e aprendizagem e a proposição de instrumentos de gestão por parte da instituição seria muito importante, pois muitas ações são realizadas de forma empírica e individual. A elaboração de um documento de referência e a realização de fóruns de discussão específicos sobre ações voltadas ao tema da gestão do processo de ensino e aprendizagem seriam bem vindas.

(A) A elaboração de instrumentos para o acompanhamento e supervisão dos trabalhos de elaboração de projetos de pesquisa e cadastramento no SIP, além de orientações sobre o preenchimento do PIT e do RIT, seriam bem vindas em função da responsabilidade que cabe ao coordenador pela validação de tais documentos, e que muitas vezes não se sente preparado para tal responsabilidade.

(C) A apresentação de um documento contendo orientações, modelos de planilhas e instrumentos de gestão, além de alguns exemplos relativos à resolução de algumas questões inerentes ao trabalho do coordenador, poderia contribuir bastante.

A análise das respostas apresentadas indica claramente o anseio pela proposição de instrumentos, sugestões e orientações em geral sobre ações associadas ao acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, além de outras questões específicas e de caráter burocrático/administrativo relacionadas com o trabalho do coordenador de colegiado.

5 – A partir da compreensão de que os processos e procedimentos inerentes à orientação, coordenação e supervisão das atividades didático-pedagógicas, possuem uma relação direta com a eficiência e a eficácia do processo de ensino-aprendizagem em um colegiado de curso de Administração, quais informações e instruções você entende que deveriam estar contidas em um documento de referência para a gestão dos colegiados de cursos a ser disponibilizado pela UNEB aos coordenadores de colegiados de maneira específica quanto ao desenvolvimento do citado processo?

(B) O instrumento norteador poderia conter informações sobre “o que fazer”, “como fazer”, e os possíveis resultados esperados, além de exemplos, sugestões e contatos estratégicos.

A existência de processo de capacitação para função de coordenador também seria pertinente.

(A) Deveria conter informações sobre a estrutura formal da universidade, dos fluxos de processo, sobre o acompanhamento do Plano de Trabalho, sobre processos discentes, sobre o funcionamento do SAGRES, sobre o acompanhamento do PIT, do RIT e SIP. Seria importante ainda, um curso de formação para exercer a função de coordenador de colegiado de curso.

(C) Um documento que apresentasse informações sobre “o que fazer” e “como agir”, facilitaria o trabalho do coordenador de colegiado.

(F) A proposição de indicadores de desempenho para avaliar periodicamente, através de instrumentos de medição, a qualidade do curso. Além de programas de melhoria da qualidade.

(D) Instrumentos que possibilitem facilitar e propiciar eficiência à gestão do colegiado. Que traga informações sobre o funcionamento do PIT, do RIT e do SIP.

(E) Informações sobre a utilização e funcionamento do sistema SAGRES, como mecanismo de eficiência dos processos de acompanhamento e supervisão acadêmica do colegiado.

As respostas apresentadas indicam a preocupação com a eficiência e a eficácia nos processos relacionados com a gestão acadêmica do colegiado de curso, buscando instrumento que possibilite mensurar resultados e aprimorar práticas de gestão.

6 - Entre as diversas atribuições que o Regimento Geral da UNEB estabelece aos coordenadores de colegiados de cursos, quais aquelas que você considera mais complexas e difíceis de serem cumpridas, e que poderiam ser discutidas em um documento de referência com orientações gerais sobre a gestão dos colegiados de cursos?

(E) A realização de intercambio, capacitação e formação docente, é uma questão difícil de ser enfrentada. Orientações em como enfrentar essas questões seria importante.

(D) Sugestões para elaboração e aplicação do PAT seriam positivas e bem vindas.

(F) Instruções sobre relacionamento com outros órgãos da universidade, instrumentos que facilitem a comunicação com agentes externos para parceria, intercâmbios e convênios. Sugestões de melhorias nos processos internos de comunicação.

(C) Trâmites burocráticos de processos internos, envolvendo docentes e discentes, aquisição de passagens e diárias, processos de colaboração docente, a construção do PAT.

(A) A gestão de pessoas, principalmente no aspecto da vida funcional dos professores na questão do PIT e RIT. E a própria gestão pedagógica do colegiado do curso.

(B) A construção do PAT, o acompanhamento de egressos, a análise do currículo do curso, etc.

As respostas analisadas evidenciam mais uma vez a preocupação com a eficiência na gestão e execução dos processos burocráticos e administrativos do colegiado, especialmente na questão do Plano Anual de Trabalho, tanto em termos de construção (quais elementos devem compor essa estruturação), quanto em termos de acompanhamento (critérios e indicadores para medição de resultados).

5.4 A perspectiva de especialistas e avaliadores de cursos de bacharelado em Administração

Nesta seção será analisada a percepção dos avaliadores do Conselho Estadual de Educação (CEE), inerente ao processo de reconhecimento dos cursos, os quais foram responsáveis pela avaliação dos Cursos de Graduação em Administração – Bacharelado, oferecidos pela Universidade do Estado da Bahia.

O questionário utilizado na pesquisa é composto por quatro questões contextualizadas, estruturadas e abertas que abordam temas relativos ao exercício das atribuições práticas por parte dos coordenadores de colegiados dos cursos de Administração, relacionando-as com as dimensões política, pedagógica e administrativa.

As entrevistas foram realizadas por meio eletrônico, através de questionários enviados por e-mail, precedido por um contato telefônico individualizado com cada um dos seis avaliadores do CEE. Quatro avaliadores responderam as entrevistas que para efeito dessa pesquisa serão apresentados da seguinte forma:

Quadro 13 - identificando as respostas dos Avaliadores de Cursos dos CEE para efeito da pesquisa.

Identificação para efeito da pesquisa
A
B
C
D

Fonte: Elaboração do autor, 2016

A seguir estão descritas as perguntas e respostas apresentadas pelos avaliadores:

1 – Considerando a dimensão política como um aspecto de grande importância no trabalho de um coordenador de curso, em uma universidade pública, visto que a viabilização dos meios necessários à consolidação e efetivação dos projetos ocorrem, fundamentalmente, através da efetivação das relações entre os atores interessados e envolvidos no processo de gestão, como docentes, discentes, técnicos administrativos e comunidade em geral (Santos, 2004), como você sugere que esta dimensão poderia ser abordada em um documento de referência que se propusesse a auxiliar realização das atividades dos coordenadores de curso na UNEB?

(D) A dimensão política tem muito destaque em organizações complexas como as Universidades Públicas. As UEs baianas têm carência de professores, técnicos e infraestrutura, o que impacta nas condições de trabalho da coordenação do curso, potencializando a existência de conflitos e disputas de poder. O fluxograma unificado causa benefícios e facilidades de migração entre os estudantes e professores associados, mas limita a possibilidade de elaboração de um projeto curricular flexível e atento às especificidades regionais. O documento de referência deve apresentar com clareza a realidade local, departamental ou do campus, considerando a possibilidade de conflitos entre os atores envolvidos na construção do curso de graduação, pois estes

conflitos acabam eclodindo durante as reuniões individualizadas de avaliação do curso e acabam brotando contradições que deixam aparente os problemas políticos e operacionais; com os estudantes acontece o mesmo.

(B) A dimensão política estará sempre presente, quer seja em IES públicas ou privadas. Haverá sempre a necessidade de negociar as necessidades e demandas do curso com outras partes interessadas, e em qualquer ambiente haverá competição entre as distintas áreas pelos recursos disponíveis. Esse aspecto deve ser tratado de forma muito clara nesse documento, indicando que a pessoa que assumir essa função deve ter plena consciência da necessidade de estabelecer relações legítimas com outras partes na defesa dos interesses do curso em questão. Quando se faz o descritivo de cargo em qualquer atividade profissional, são listadas competências e habilidades necessárias ao preenchimento desse cargo. Da mesma forma acho que isso deveria ser feito para a atividade do coordenador acadêmico da UNEB, indicando uma lista de habilidades e competências desejadas para quem for assumir essa função, indicando com clareza que entre essas habilidades estará a necessidade de ter capacidade de trânsito e diálogo junto a outras áreas da instituição. Ou seja, esse cargo exige habilidades de comunicação, negociação e liderança. É sempre recomendável também um tempo mínimo de permanência na instituição, para que a pessoa que se candidate a esse cargo tenha tido o tempo de permear outras instâncias da UNEB.

(C) É importante compreender que a tomada de decisão numa instituição pública e acadêmica não é nada fácil, pois, envolve categorias diferentes de tomada de decisão num mesmo espaço e tempo, com a existência de conflitos, negociações e barganhas. Um coordenador de curso precisa ter clareza de alguns aspectos: compreensão do jogo político, capacidade para distinguir os interesses pessoais, grupais, institucionais e ideológicos dos atores envolvidos no processo, possuir habilidade para dialogar, negociar e barganhar, compreender a filosofia e a concepção do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), e ter posicionamento firme para defender o que foi deliberado pelo seu colegiado.

(A) Não respondeu a esta questão.

Na perspectiva dos avaliadores, alguns aspectos se destacam, como a necessidade de o coordenador de colegiado ter habilidade e destreza para lidar com os conflitos de interesses entre os membros do colegiado, tanto docentes quanto discentes, que muitas vezes levam a disputas de poder, que podem prejudicar a gestão e o processo de ensino e aprendizagem no curso. A disposição para o diálogo, a capacidade de negociar e a visão estratégica, são apontadas como bastante significativas para quem exerce a função de coordenador de colegiado de cursos, especialmente em uma universidade pública, onde os processos decisórios ocorrem de forma democrática e participativa.

2 – Considerando a construção, desenvolvimento e acompanhamento do projeto pedagógico de curso como uma das principais atribuições que são colocadas aos coordenadores de colegiados pelo Regimento Geral da UNEB, e em face da sua importância estratégica para o curso, como você sugere a composição, organização e apresentação de orientações e instruções sobre os procedimentos e processos relativos à prática dessas atividades, no intuito de nortear a elaboração um documento de referência à Gestão dos Colegiados?

(A) O documento poderia apresentar a estrutura e os elementos essenciais de um projeto pedagógico, comentando as seções e apresentando exemplos de outros projetos pedagógicos exitosos.

(D) A composição do documento de referência para os coordenadores deve observar as orientações institucionais, como o PPI e PDI, a Leis e Resoluções específicas do MEC, as Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, os preceitos estabelecidos nas Resoluções do CEE e as Resoluções internas da UNEB. A organização e apresentação deve utilizar a Resolução CEE 51/2010. As Orientações do Inep sugerem alguns pontos de observação e avaliação que atendem as dimensões que consideramos importante, como a caracterização da instituição, a caracterização do Curso, a organização Didático-Pedagógica,

a caracterização do Corpo Docente e Técnico-Administrativo, a caracterização do Corpo Discente e a infraestrutura disponível.

(C) O PPC é o principal instrumento de trabalho do coordenador, portanto é preciso que ele tome conhecimento do Projeto Pedagógico do Curso; divulgue o documento, junto aos professores, alunos, comunidade acadêmica e sociedade; crie uma comissão tripartite (professores, alunos e sociedade cível) para acompanhar a implementação e sugerir alterações quando necessário; acompanhe, sistematicamente, a implementação do projeto no que se refere à infraestrutura física, tecnológica, material e humana; busque realizar reuniões contínuas com professores, líderes/representantes de turmas, visando à identificação de fatores inibidores e facilitares do processo de ensino-aprendizagem; promova anualmente, um fórum de discussão e debate com professores, alunos, pró-reitorias e sociedade civil sobre os avanços e desafios na implementação do PPC; verifique anualmente a eficiência, a eficácia e a efetividade do PPC.

(B) Os colegiados são instâncias que exigem um modelo de governança complexa, uma vez que pressupõem a participação mais equânime e isonômica dos seus componentes, tornando o processo de decisão por um lado mais democrático, mas por outro mais difícil, lento e muitas vezes político. Nesse sentido, acho que o mais importante é ter clareza nas regras referentes à sua composição, concentrar suas atividades em uma agenda de temas mais estratégicos e deixar o operacional do dia a dia mais a cargo do coordenador acadêmico, e buscar sempre total transparência nas suas decisões, tornando sempre públicas as suas atas de reunião. Outra coisa que precisa ficar clara é a diferença de autoridade e responsabilidade entre o coordenador e o colegiado. É preciso que todos saibam quais temas os coordenadores terão autoridade exclusiva para decidir individualmente, e quais temas deverão ser sempre aprovados pelo colegiado. É fundamental a existência de uma agenda periódica e previamente definida de encontros com os membros do colegiado, de forma a garantir um mínimo de reuniões semestrais que possibilite a ampla discussão sobre temas de interesse do curso.

Na percepção dos avaliadores, o Projeto Pedagógico de Curso é um documento de extrema importância para um curso de graduação, pois é onde se estabelece os objetivos e as premissas que guiarão o processo de ensino e aprendizagem do curso, mas é importante destacar que existem regras para composição e organização deste documento. Elementos essenciais que não podem faltar, pois servem de base para orientar o trabalho do coordenador de curso, como supervisor responsável pela qualidade do processo de ensino e aprendizagem desenvolvido. Também se destaca a existência de normas e resoluções do INEP, CEE e da própria universidade que orientam sobre os itens e aspectos específicos que não podem ser esquecidos na elaboração de um Projeto Pedagógico de Curso.

3 – Algumas das atribuições previstas no Regimento Geral da UNEB para os Coordenadores de Colegiados de Cursos demandam ações de caráter pedagógico, visto se relacionarem diretamente com o processo de ensino e aprendizagem inerente ao curso, a exemplo de estimular atividades docentes e discentes, de interesse do colegiado, identificar, atualizar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do próprio curso, bem como propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso. Em função do exposto, quais sugestões você apresentaria para a composição de um documento de referência, que apresentasse orientações sobre procedimentos, processos, e recomendações que de fato auxiliassem o trabalho dos Coordenadores de Cursos?

(D) Este documento deveria trabalhar com questões didáticas e pedagógicas para formação do coordenador. Também poderiam ser acrescentados, aspectos sobre inovações pedagógicas e sobre avaliação. Além de incentivar a atuação do Núcleo Docente Estruturante.

(A) Uma lacuna nas universidades no Brasil, sobretudo, na área de Administração é a quase inexistência de programas institucionalizados de formação continuada do professor. O docente aprende muito por meio da tentativa e erro. Isso empobrece a qualidade do ensino superior, pois os professores carecem de técnicas e estratégias didático-pedagógicas capazes

de elevar o nível do ensino superior. Neste sentido, uma recomendação interessante desse documento seria que o coordenador do colegiado assumisse o papel de articulador - com suficiente autonomia e recursos – para catalisar o processo de formação e desenvolvimento de professores do curso o qual coordena.

(B) Essa é a principal função acadêmica do coordenador: pensar na qualidade e nas atividades do processo de ensino. Nesse sentido, alguns pontos precisam ser abordados: a necessidade do coordenador conhecer a missão pedagógica maior da própria IES, garantindo que as ações do seu curso estejam alinhadas com os objetivos maiores da sua instituição; a necessidade do coordenador estar presente (ou informado) sobre as diretrizes, mudanças e decisões tomadas nas câmaras superiores que orientam o projeto pedagógico da sua instituição, ou seja, estar atento aos movimentos acadêmicos e políticos dentro da sua IES; estimular o coordenador a participar de encontros, eventos, seminários e outras ações que ocorram fora da sua própria unidade, como forma de “abrir sua cabeça” para outras iniciativas que ele possa trazer ao seu curso; procurar ao máximo alocar os professores nas disciplinas às quais eles são mais afeitos e preparados; estimular os professores a desenvolverem trabalhos multi e transdisciplinares; criar um conselho de alunos com o qual o colegiado possa se reunir periodicamente para discutir ações, eventos e outras atividades pedagógicas; e estimular a realização de eventos nas disciplinas com convidados externos;

(C) Algumas questões são bem importantes e deveriam ser abordadas no documento, como a importância de estimular, disseminar e divulgar a produção científica do curso (professores e alunos); envolver os alunos em atividades de monitoria de ensino, pesquisa e extensão; estabelecer a interface do curso de graduação com a pós-graduação; promover eventos científicos (seminários, simpósios, conferências, palestras, workshop e cursos) para possibilitar trocas de saberes e complementar o conteúdo de formação; e incentivar a formação de grupos de estudos para discutir problemas, trocar experiências e ideias, visando melhorias das práticas de ensino, pesquisa e extensão do curso.

As respostas apresentadas pelos avaliadores de cursos do CEE para esta questão evidenciam a percepção dos mesmos sobre a necessidade de preparar o coordenador de curso para os desafios inerentes ao cargo, como as questões de caráter pedagógicos, relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, as questões técnicas e específicas do curso, as questões que envolvem a integração entre os objetivos de formação do curso com a missão e os objetivos institucionais da própria universidade.

Na opinião dos avaliadores, a formação de equipes de assessoramento dentro dos colegiados, como o Núcleo Docente Estruturante (NDE), composto por professores do colegiado, seria de grande valia para auxiliar na gestão do curso. Além é claro, de se buscar maior envolvimento dos discentes com as questões que envolvem o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem no curso.

4 – A partir da compreensão de que os processos e procedimentos inerentes à orientação, coordenação e supervisão das atividades didático-pedagógicas, possuem uma relação direta com a eficiência e a eficácia do processo de ensino-aprendizagem em um colegiado de curso, quais informações e instruções você entende que deveriam estar contidas em um documento de referência para a gestão dos colegiados de cursos a ser disponibilizado pela UNEB aos coordenadores de colegiados de maneira específica quanto ao desenvolvimento do citado processo?

(D) Seria interessante colocar questões relacionadas ao acompanhamento individual da trajetória dos estudantes, buscando a integralização do curso. Observando que os fatores de retenção dos alunos, muitas vezes são relacionados com alguns componentes do currículo, com os professores ou com a coordenação, ou ainda por característica dos próprios estudantes. A discussão sobre a avaliação é um ponto importante deste acompanhamento. Como o estudante é avaliado e quais as melhorias possíveis neste processo.

(A) Uma orientação interessante desse instrumento seria a formação de grupos gestores capazes de contribuir com a coordenação do colegiado, que muitas

vezes desenvolve seu trabalho de forma solitária. Assim, poderiam existir células de trabalho como o Núcleo Docente Estruturante, um grupo para revisar constantemente a literatura básica e complementar do curso, um grupo para refletir sobre a formação do professor no curso em questão, dentre outras células de apoio à gestão.

(B) Não respondeu essa questão.

(C) Ao tomar posse, na condição de coordenador de curso, faz-se necessário tomar conhecimento dos seguintes documentos: o relatório de Avaliação do Curso, emitido pelo Conselho Estadual de Educação; o Projeto Pedagógico do Curso; o Plano de Desenvolvimento Institucional; as leis, resoluções e portarias referentes ao curso; o Livro de Atas do Colegiado; o Regulamento do Estágio Curricular do curso; o Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso; e o regulamento das Atividades Complementares do curso.

Na perspectiva dos avaliadores, o Documento de Referência deveria elencar sugestões sobre a necessidade do coordenador de colegiado acompanhar de perto as questões relacionadas com o desenvolvimento dos estudantes e do processo de ensino e aprendizagem no curso, dos instrumentos de avaliação adotados e da retenção do alunado, por meio das taxas de evasão dos discentes do curso.

Mais uma vez a formação de grupos gestores como o NDE é mencionado como aspecto importante na estratégia gestão do curso, e o conhecimento dos documentos que irão nortear o trabalho do coordenador, como o PPC, o PDI, os regulamentos de Estágio e TCC, o Regimento Geral da Universidade, além de normas e resoluções do CEE e dos conselhos internos da universidade, como CONSU e CONSEPE.

6. DOCUMENTO DE REFERÊNCIA PARA A GESTÃO DE CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO NO ÂMBITO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

APRESENTAÇÃO

Este documento é um guia de orientações aos Coordenadores de Colegiados de Cursos de Administração no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), elaborado como resultado de uma análise acerca das atribuições funcionais que o Regimento Geral da Universidade confere aos responsáveis pela gestão dos colegiados de cursos, em consonância com o que está previsto nas resoluções do Conselho Universitário (CONSU) da UNEB, do Conselho Estadual da Educação (CEE), do INEP, e se encontram contempladas em alguma medida no Projeto Pedagógico dos Cursos de Graduação em Administração – Bacharelado da mencionada Instituição Universitária.

Desta maneira, este documento procura identificar os elementos de análise, informações, relações e critérios mínimos necessários para a realização de uma gestão eficiente de um colegiado de cursos, e em boa medida, sua construção se beneficiou da experiência em cargos de gestão de colegiados deste autor, que ao longo de mais de uma dezena de anos, ocupou a função de coordenador de cursos em diversas instituições de ensino superior de natureza privada, além da própria Universidade do Estado da Bahia.

A proposta não se apresenta como um guia definitivo, visto que a dinâmica da sociedade e da própria Universidade impõe constantes atualizações; ela se coloca de fato, como um referencial para consulta e reflexão sobre o papel que o Coordenador de Curso de Graduação desenvolve no exercício das suas atividades administrativas, políticas e pedagógicas.

6.1 Atribuições Previstas ao Colegiado de Cursos

De acordo com Sacramento (2013), o colegiado de curso se apresenta como um importante órgão de gestão do curso e necessita estar, regulamentado e institucionalizado pela instituição de ensino. Na elaboração do Projeto Pedagógico do Curso, deve ser definida a questão da representatividade docente e discente do colegiado, perante a realidade do curso, de forma a garantir o envolvimento dos docentes e discentes, no processo de gestão do curso, de forma democrática e efetiva.

O Regimento Geral da UNEB em seu art. 75 define o colegiado de curso como um órgão setorial de caráter deliberativo e específico da administração acadêmica universitária, cuja responsabilidade incide sobre a coordenação didático-pedagógica dos cursos de graduação e também dos programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. O mesmo documento estabelece as competências previstas para os Colegiados de Cursos no âmbito da UNEB art. 78, que neste documento são abordadas individualmente, conforme detalhamento a seguir:

I - Elaborar o Plano Anual de Trabalho (PAT) do Colegiado

O estabelecimento de um plano de trabalho a ser desenvolvido em um ano letivo permite a definição dos objetivos a serem alcançados e em consequência, as estratégias que devem ser pensadas para que os mesmos sejam realizados. É uma premissa básica da Administração: planejamento, organização, direção e controle.

É importante considerar que o Plano Anual de Trabalho (PTA) do colegiado precisa estar em consonância com as propostas apresentadas e aprovadas pelos docentes nas reuniões de planejamento acadêmico que antecedem o início dos semestres letivos.

A iniciativa do presente documento consiste na sugestão de pensar o PTA em três dimensões: Pedagógica, Administrativa e política.

A **dimensão pedagógica** deve considerar objetivos relacionados com o processo de ensino-aprendizagem. Pode se considerar indicadores como o ENADE, percentual de discentes e egressos do curso aprovados em projetos. A título de sugestão apresenta-se a seguir alguns exemplos de ações que devem ser adotadas:

- realizar no âmbito do colegiado, reuniões bimestrais com os docentes a fim de se discutir o andamento do processo de ensino e aprendizagem, preferencialmente com os professores se reunindo por período ou disciplinas afins;
- acompanhar e agir pela contínua atualização da literatura especializada do curso, no acervo das bibliotecas dos respectivos campi;
- Fomentar a realização de eventos relacionados à temática do curso, dentro e fora do *campus*;
- Acompanhar e tentar aprimorar Junto com a PROGRAD, o Projeto Político Pedagógico do Curso, sempre que se fizer necessário;
- Acompanhar e avaliar o estágio de preparação dos discentes para a prova do ENADE;

A **dimensão administrativa** deve ser pensada com o intuito de aprimorar os processos burocráticos e operacionais que se relacionam com o dia-a-dia do colegiado em sua vinculação com as demandas institucionais, com o intuito de aumentar a eficiência operacional, facilitando o suporte ao trabalho dos docentes, respondendo mais rapidamente às demandas institucionais e ao fluxo de comunicação com os membros do colegiado. Neste aspecto, apresenta-se a seguir, algumas sugestões:

- Aprimorar constantemente as práticas de gestão administrativa do colegiado, a partir do disposto na legislação e nas normas da instituição;
- Aperfeiçoar a comunicação institucional no âmbito do colegiado;
- Buscar o aprimoramento constante da gestão dos processos no âmbito do colegiado;
- Viabilizar a aquisição de equipamentos que possam auxiliar as práticas pedagógicas e realização de eventos, como Datashow, computador,

filmadora e outros, com o suporte da coordenação administrativa e financeira do Departamento.

- Note-se ainda a necessidade de adotar os procedimentos referentes ao tombamento e estabelecer normas para utilização.

Na questão da **dimensão política** devem ser pensadas as estratégias que possam ser adotadas no sentido de se buscar parcerias internas e externas a fim de oferecer o apoio necessário à viabilização dos objetivos fixados pelo colegiado. A atividade do coordenador de colegiado de cursos pressupõe em sua prática, o exercício do papel de mediador. Porque entre os diferentes atores que compõem ou se relacionam com um colegiado de cursos, como docentes, discentes, técnicos e a própria comunidade ao seu redor, existe uma multiplicidade de objetivos, aspirações e expectativas, interconectadas ou não, e ao coordenador, na condição de responsável pelo processo de gestão, se coloca o desafio de buscar a convergência em torno de projetos com a finalidade possibilitar a superação dos obstáculos e evolução contínua do curso.

Algumas sugestões em temas de ações na dimensão política são apresentadas a seguir:

- Estabelecer relação de maior proximidade e parceria com entidades como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), Associação Comercial e Empresarial (ACE), Conselho Regional de Administração da Bahia (CRA/BA), Associações de Administradores, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e Administração Pública Municipal;
- Desenvolver relação de parceria com outros colegiados de Cursos de Administração – Bacharelado no âmbito da UNEB;
- Manter diálogo aberto e constante com os professores do colegiado;
- Manter diálogo aberto e constante com as representações estudantis do colegiado;
- Estar disponível para dialogar com todos os membros do colegiado.

- Empreender esforços na ampliação do apoio institucional para a participação em eventos, tanto do corpo docente quanto discente do curso;

II - Elaborar e manter atualizado o Projeto Pedagógico do Curso (PPC)

Seixas et al (2013) definem Projeto Pedagógico de Curso como um documento normativo dos cursos de graduação com características de um projeto e informações a respeito da concepção e estrutura do curso além de seus elementos reguladores internos. Estando presentes ainda, aspectos técnicos e normativos, concepções acerca da compreensão de homem e sociedade, além de se configurar como elemento agregador de diversas instâncias da realidade, desde sua dimensão política e pedagógica própria, até diretrizes das políticas macroeconômicas estabelecidas.

Na assertiva de Sacramento (2013), o Projeto Pedagógico é identificado como um documento referencial oriundo de um processo de planejamento, que necessariamente se constrói com a participação ativa da comunidade acadêmica, e que se aperfeiçoará na medida em que caminha e define claramente o tipo de ação educativa que deverá realizar, sendo um instrumento teórico-metodológico para intervenção e aprimoramento da realidade do curso em questão. E deve ser pensado em longo prazo, embora seja flexível e aberto para novos contextos.

A construção e revisão de um Projeto Pedagógico de Curso, precisa ser pensada com base ao disposto na Resolução do Conselho Estadual de Educação nº 51, de 19 de abril de 2010 e publicada no Diário Oficial do Estado em 02 e 03 de abril de 2011, que dispõe sobre o Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos Superiores de Instituições Públicas do Sistema Estadual de Ensino, e que estabelece em seu art. 8º, alguns elementos necessários na elaboração do citado Projeto.

§ 1º A caracterização da Instituição e do curso deve abranger:

I - dados da Instituição de Ensino, contendo:

- a) data de início de atividades, denominação e localização;
- b) trajetória político-institucional, com atos legais que a consolidaram institucionalmente;
- c) contexto geoeducacional e social em que se insere;
- d) demonstração do patrimônio;
- e) demonstração da viabilidade de manutenção do curso;
- f) cópia do Regimento da Instituição.

II - dados gerais da instituição que permitam caracterizar:

- a) a dimensão de sua atuação abrangendo cursos existentes, número total de professores, de alunos e de funcionários técnico-administrativos, entre outros;
- b) resultados da Avaliação Institucional, através do Sistema Nacional de Avaliação – SINAES, abrangendo auto-avaliação interna e avaliação externa e outras, quando houver;
- c) resultados obtidos no ENADE, considerando cronologia e dados comparativos com as médias estaduais e nacionais;
- d) as condições do Campus onde funciona o curso, se for o caso.

III - dados referentes à Administração Acadêmica do curso, contendo:

- a) composição e funcionamento do Colegiado do Curso;
- b) articulação do Colegiado do Curso com os Colegiados Superiores da Instituição;
- c) formação do Coordenador do Colegiado;
- d) atuação do Coordenador do Colegiado;
- e) experiência acadêmica e profissional do Coordenador do Colegiado do Curso;
- f) efetiva dedicação à administração e à condução do curso; e
- g) articulação da gestão do curso com a gestão institucional.

IV – dados referentes ao Projeto Pedagógico do Curso, contendo:

- a) objetivos gerais do curso, contextualizados em relação à sua inserção institucional, política, geográfica e social;
- b) condições objetivas de oferta e o papel social do curso;
- c) carga horária das atividades formativas e da integralização do curso;
- d) formas de realização da interdisciplinaridade; e) modos de integração entre teoria e prática;
- f) formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- g) modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- h) incentivo à iniciação à pesquisa artística, científica e tecnológica, como necessária complementação à atividade de ensino;

- i) concepção, composição e desenvolvimento das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- j) concepção, composição, desenvolvimento e formas de comprovação das Atividades Complementares (AC);
- k) concepção e desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC);
- l) perfil profissiográfico do egresso;
- m) competências e habilidades de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais. (BAHIA, 2010).

III - Orientar, coordenar, acompanhar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas, bem como, propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso

O Colegiado do Curso tem o papel de zelar pela aplicação do seu Projeto Pedagógico de Curso, e fazer com que o processo de ensino e aprendizagem que se desenvolve em seu âmbito, ocorra de forma eficiente, e em consonância com o previsto, tanto em relação ao que fora internamente proposto pelo próprio colegiado, quanto em relação às normativas e resoluções da própria universidade, além dos órgãos de regulação e controle, como o Conselho Nacional de Educação (CNE), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) ou o Conselho Estadual de Educação (CEE).

IV - Propor ao CONSEPE, por intermédio da PROGRAD, reformulações curriculares com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e nas resoluções do Conselho Estadual de Educação (CEE), com aprovação do Conselho de Departamento

Ao Colegiado de Cursos compete a responsabilidade por acompanhar e manter atualizado o currículo e as práticas relativas à formação dos seus respectivos discentes, em consonância com as diretrizes, normas e resoluções dos órgãos responsáveis pela legislação de ensino, tanto na esfera federal quanto estadual, além das resoluções internas da universidade e não se distanciando das demandas e expectativas da sociedade em geral, relacionadas à formação técnica dos seus futuros egressos.

Desta forma, quando o colegiado perceber a necessidade de implementar alguma atualização curricular, alguns passos precisam ser executados antes de se promover as alterações:

- As alterações que se fizerem necessárias precisam ser apresentadas em uma reunião de colegiado, com base nas resoluções ou normas até então vigentes, as quais sofrerão as citadas alterações;
- O colegiado instituirá uma comissão para analisar, discutir e propor, em forma de um parecer, as soluções necessárias ao encaminhamento das alterações apresentadas;
- O colegiado constituirá processo administrativo composto por memorando e ato de criação da mencionada comissão, e o encaminhará à mesma a fim de que sejam iniciados os trabalhos;
- O colegiado deverá apreciar e votar por maioria simples dos seus representantes de área, o parecer ou projeto elaborado pela comissão;
- Sendo aprovado o parecer da comissão, o processo deverá ser encaminhado para apreciação do Conselho do Departamento;
- Sendo aprovado pelo Conselho do Departamento, o processo segue para apreciação do CONSEPE, órgão da universidade que tem competência para apreciar em caráter deliberativo, as alterações ou reestruturações curriculares propostas.
- Sendo aprovado pelo CONSEPE, o colegiado fica autorizado a implementar a mudança solicitada após publicação da Resolução em Diário Oficial.

V - Analisar, acompanhar e avaliar a execução do currículo do curso

Cabe ao colegiado de curso o acompanhamento pela execução do currículo em termos de oferta de disciplinas, conforme estabelecido em seu currículo, bem como avaliar a qualidade com que essas disciplinas são oferecidas, tanto em termos de eficiência, quanto em relação à eficácia do processo de ensino e aprendizagem.

Neste sentido, o colegiado pode se valer de dados apontados em avaliações realizadas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), Secretaria de Avaliação Institucional (SEAVI) além dos dados obtidos a partir do Exame Nacional de

Desempenho (ENADE), que se constituem em instrumentos e indicadores válidos para a mensuração dos processo de aprendizado dos discentes do curso.

VI - Estimular atividades docentes e discentes, de interesse do curso

O colegiado precisa ser um facilitador, um parceiro na viabilização dos projetos docentes e discentes que sejam de interesse do curso e auxiliem no processo de ensino e aprendizagem.

O desconhecimento sobre aspectos técnicos, burocráticos ou operacionais, muitas vezes, dificultam e desestimulam a realização de projetos importantes para o colegiado. Assim, é importante tanto para os professores quanto os alunos, contar com o apoio do colegiado de curso. Padronizar processos, estabelecer critérios e procedimentos, elaborar e disponibilizar orientações básicas auxiliam significativamente na viabilização dos projetos.

VII - Identificar, atualizar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso

Na reflexão de Santos *et all* (2009) a universidade pública, e por analogia, os seus colegiados de cursos, em função da necessidade de prestar serviços a sociedade, carece de um processo de planejamento que suporte o desenvolvimento de indicadores com a finalidade de permitir mensurar o seu desempenho operacional, acadêmico e social, e que possa servir como instrumento de gestão, auxiliando à tomada de decisões estratégicas e operacionais, além contribuir com o processo de prestação de contas a sociedade.

VIII - Otimizar o fluxo curricular com vistas a uma orientação adequada do corpo discente

O fluxo curricular das disciplinas que compõem a formação acadêmica dos alunos do curso precisa ser pensado em termos de um processo de construção

teórica de novos conhecimentos, e como tal é necessário observar que enquanto processo, existem etapas e metodologias. Determinados conhecimentos necessitam de bases teóricas que apresentam uma sequência lógica de construção.

O Art. 9, da Resolução CEE nº 51, de 19 de abril de 2010, estabelece em seu § 1º que o Currículo, se constitui em um conjunto de elementos e ações que integram os processos de ensino e de aprendizagem, com tempo determinado e um contexto específico, e deve “estruturar-se sob a orientação básica das Diretrizes Curriculares Nacionais, da Matriz Curricular e do Fluxograma, assegurando a identidade do curso e o respeito à diversidade”. Já o § 2º da mesma Resolução, assevera que a Organização Curricular deverá ainda contemplar atividades acadêmicas articuladas à formação, e estruturadas da seguinte forma:

- I - Prática Profissional ou Estágio Supervisionado explicita
 - a) os mecanismos efetivos de acompanhamento e de cumprimento das atividades;
 - b) formas de apresentação dos resultados finais ou parciais;
 - c) número de alunos por orientador; e
 - d) carga horária e local onde se desenvolvem as atividades de estágio.
- II – Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), explicitando:
 - a) mecanismos efetivos de acompanhamento e de cumprimento do trabalho de conclusão de curso;
 - b) meios de divulgação de trabalhos de conclusão de curso; e
 - c) número de alunos por professor na orientação de trabalhos de conclusão de curso.
- III - Atividades Complementares (AC), explicitando:
 - a) mecanismos efetivos de planejamento e acompanhamento das atividades complementares;
 - b) oferta regular de atividades pela própria IES; e
 - c) realização de atividades fora da IES. (BAHIA,2010).

O colegiado precisa atentar também, que questões relacionadas com o afastamento temporário de docentes para aprimoramento ou gozo de direitos trabalhistas como licenças especiais, precisam ser pensados estrategicamente com antecedência mínima de 01 semestre, afim de que haja condições de se reorganizar a sequência de ofertas de disciplinas com o devido cuidado para

não gerar prejuízo ao alunado em relação à oferta ou não oferta de determinados conteúdos, no momento apropriado.

IX - Estabelecer a política de oferta de disciplinas adequada à realização do estágio, em comum acordo com a Coordenação Setorial de Estágio

O art. 188 do Regimento Geral da UNEB estabelece que as Atividades Acadêmicas Articuladas à Formação: prática profissional e/ou estágio se constituem em prática pré-profissional, exercida em situações de trabalho, com ou sem remuneração.

O § 3º do art. 9º da Resolução CEE nº 51, de 19 de abril de 2010 estabelece que estágios e atividades complementares dos cursos de graduação, bacharelado, na modalidade presencial, como é o caso dos cursos de Administração em questão neste trabalho, não deverão exceder a 20% (vinte por cento) da carga horária total do curso. Nesse sentido, o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração - Bacharelado estabelece que o Estágio Curricular é uma atividade obrigatória, de caráter prático que articula o estudo à pesquisa.

É de grande importância para o colegiado do curso, manter diálogo constante com a Coordenação Setorial de Estágio, a fim de tornar os processos de acompanhamento e controle mais eficientes, bem como estar articulado com a Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC) a fim de subsidiar a elaboração dos Termos de Convênios que celebram as parcerias e os respectivos Termos de Estágio.

X - Indicar os docentes para compor bancas de concurso e seleção docente, na forma prevista na Lei, no Estatuto, no Regimento e demais normas da Universidade

A resolução Nº 970/ 2013 do CONSU que estabelece as normas para ingresso na carreira do magistério superior, também fixa as regras que irão nortear o

processo de indicação dos docentes que irão compor as bancas responsáveis pelo processo de seleção:

Art. 5º. A Banca Examinadora para concurso será constituída de 03 (três) membros efetivos, dos quais ao menos 02 (dois) não integrantes do quadro docente da UNEB, e mais 02 (dois) membros suplentes (um da UNEB e outro externo) indicados pelo Colegiado de Curso e homologados, em primeira instância, pelo Conselho de Departamento.

§ 1º. A CECPD procederá à substituição ou complementação de membros da Banca Examinadora, caso ocorra irregularidade, desistência ou ausência de membro da mesma, em qualquer momento do processo seletivo, a bem da continuidade, da lisura e do andamento do concurso. A Banca poderá ser recomposta com os professores suplentes ou, na impossibilidade, excepcionalmente por outros professores do quadro docente da UNEB em nome do princípio da continuidade do serviço público, dando ciência do fato à PGDP.

Art. 6º. Os nomes dos membros das Bancas Examinadoras encaminhados pelos Departamentos, após análise da CECPD, serão homologados pela Reitoria e convocados pela PGDP.

§ 1º. Os membros das Bancas deverão ter titulação igual ou superior àquela exigida para a inscrição do candidato no Concurso.

§ 2º. Se houver candidato inscrito no concurso que seja integrante do quadro de professores substitutos da UNEB, a respectiva Banca Examinadora não poderá conter membros oriundos do mesmo colegiado de curso do candidato.

§ 3º. Os membros das Bancas deverão ser docentes em atividade no ensino superior e ter formação acadêmica na área de conhecimento exigida para cada vaga, admitindo-se que 02 (dois) membros sejam de áreas afins ou correlatas, a critério da CECPD.

§ 4º. Não poderá participar de Banca Examinadora:

I – cônjuge ou companheiro de candidato, mesmo que divorciado ou separado judicialmente;

II – ascendente ou descendente de candidato até o terceiro grau, seja parentesco por cosanguinidade, afinidade ou adoção;

III – sócio de candidato em atividade profissional ou co-autor de trabalho científico ou profissional;

IV – orientador ou co-orientador acadêmico do candidato, em nível igual ou superior ao mestrado;

§ 6º. Os Colegiados de Curso terão o prazo de 25 (vinte e cinco) dias a contar da data de solicitação da PGDP para encaminhamento dos nomes dos docentes que comporão a

Banca do Concurso, e a Comissão de Concurso terá 15 (quinze) dias para a análise das indicações. (BAHIA, 2013)

XI - Propor intercâmbio, substituição ou treinamento de professores ou providências de outra natureza, necessárias à melhoria da qualidade do ensino ministrado

A evolução do conhecimento e a dinâmica do processo de ensino e aprendizagem levam necessariamente a uma busca incessante pelo aprimoramento dos docentes. Nesta direção a possibilidade de realização de projetos de intercâmbio com outras instituições nacionais e internacionais é bastante salutar. No âmbito da UNEB a celebração de parceria com outras instituições ou organizações é efetivada por diversos convênios existentes ou a serem celebrados com a colaboração da Secretaria Especial de Licitações Contratos e Convênios (SELCC), órgão da estrutura organizacional da Universidade responsável pelo assessoramento, orientação e normatização dos procedimentos licitatórios, celebração e acompanhamento de contratos e convênios na Instituição, com acesso via o endereço <http://www.uneb.br/selcc/>.

Em relação aos convênios firmados com instituições estrangeiras, é necessária a articulação, em um primeiro momento junto à Secretaria Especial de Relações Internacionais da UNEB (SERINT), a fim de obter informações quanto às parcerias existentes, além de dados complementares e procedimentos para novas parcerias. Os convênios e acordos de parcerias internacionais podem ser consultados diretamente no site da própria universidade, através do endereço <http://www.uneb.br/asseci/universidades-conveniadas/>.

Entretanto, é importante construir um planejamento prévio para que seja possível e viável tanto ao docente, quanto ao próprio colegiado, para realização desses projetos, com a participação da SELCC na elaboração da minuta de convênio ou acordo e apresentação de documentação necessária. Quando se tratar de parceria internacional, trabalham em conjunto com o colegiado a SELCC e a SERINT.

XII - Organizar e divulgar a relação da oferta de matérias/disciplinas ou componentes curriculares do curso, correspondente a cada semestre letivo

De acordo com o Regimento Geral da UNEB, a oferta de disciplinas ou componentes curriculares para matrícula de cada período letivo deverá ocorrer em um ritmo de execução curricular que conduza o estudante a concluir seu curso em tempo hábil de acordo com o estabelecido no Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

O período para o colegiado apresentar a relação de disciplinas a serem ofertadas no semestre seguinte, é previsto no calendário acadêmico da universidade, e normalmente ocorre na segunda metade do semestre letivo em curso.

O colegiado precisa discutir com os professores do seu quadro, a disponibilidade dos mesmos, frente às necessidades de disciplinas a serem ofertadas.

XIII - Analisar, acompanhar e avaliar a execução do Plano de Trabalho Anual do Colegiado

Tão importante quanto planejar é executar, e dessa forma, o colegiado precisa acompanhar a execução, o cumprimento das ações que foram pensadas e propostas no início do semestre letivo.

Para isso é fundamental estabelecer prazos e metas quantificáveis que possam ser mensurados pelo colegiado ao longo do semestre. Também é de grande importância, verificar se os resultados alcançados correspondem àqueles esperados no momento do planejamento, ou se existe a necessidade de ajustes no projeto.

XIV - Acompanhar o cumprimento do tempo de integralização do curso por parte do estudante

O Art. 163 do Regimento Geral da UNEB estabelece em que a integralização curricular do curso, dar-se-á mediante o cumprimento da carga horária total, como disposta no Projeto Pedagógico do Curso (PPC). E no Curso de Graduação em Administração - Bacharelado, o seu PPC prevê a entrada de uma turma anualmente, o regime de matrícula no formato semestral, com duração de oito semestres, e o período de integralização adotado é de no mínimo quatro anos e no máximo sete anos, para cada um dos discentes do curso.

É importante que o colegiado faça o acompanhamento da integralização da matriz de disciplinas ofertadas ao longo do curso, tanto coletivamente em termos de turmas, quanto individualmente em termos de discentes, a fim de evitar questões de difícil solução, como por exemplo, a necessidade de ofertar disciplinas que não tenham professores disponíveis no momento em que elas necessitam ser ofertadas em decorrência de falhas no quadro docente, ou por licenças docentes.

XV - Propor a oferta de matérias/disciplinas ou componentes curriculares em situações especiais desde que haja demanda justificável, disponibilidade docente e tempo hábil para oferecimento no Calendário Acadêmico

A oferta de disciplinas ou componentes curriculares em condições especiais pode ser proposta pelo colegiado com a finalidade de sanar problemas relacionados, tanto ao processo de aprendizagem dos alunos, quanto a déficits de conteúdos ocasionados ao longo do curso, por indisponibilidade docente em determinado momento.

É necessário equacionar essa necessidade especial com as demais necessidades do colegiado, e se for o caso, até mesmo pensar em horários alternativos, mas que precisam para tanto, da aprovação do Conselho do Departamento.

XVI - Promover estudos de acompanhamento de egressos em articulação com a PROGRAD, PPG e a PRAES

Tão importante quanto a eficiência na execução do currículo do curso, é verificar os resultados alcançados pelos egressos do curso, pois se trata de *feedback* necessário ao aprimoramento contínuo.

A realização de encontros, oficinas e seminários com ex-alunos, oferece ao colegiado a oportunidade de verificar a relação entre expectativa e realidade no processo de formação dos discentes do curso, em consonância com as demandas do mercado de trabalho.

XVII - Avaliar a manutenção da oferta do curso de graduação

A continuidade ou não da oferta de um curso de graduação, basicamente, está associada à demanda pelo respectivo curso. No momento em que a demanda diminui ou até mesmo deixa de existir bruscamente, convém ao colegiado realizar estudos para buscar compreender os motivos pelos quais essa situação ocorre.

Alguns aspectos importantes a serem investigados possuem relação estreita com as seguintes questões: aceitação, relevância social, demanda social, possibilidade de empregabilidade dos egressos.

6.2 Atribuições Previstas ao Coordenador do Colegiado de Cursos

O Regimento Geral da UNEB ainda define atribuições próprias ao Coordenador de Colegiado de Curso em seu art. 79, as quais este documento detalha, após a análise e compatibilização com a manifestação dos sujeitos da pesquisa realizada:

I - Convocar e presidir as reuniões estabelecendo as pautas do trabalho

O regimento geral da UNEB em seu art. 80 estabelece que o Colegiado de Curso deve reunir-se obrigatoriamente, no mínimo, uma vez por mês e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu Coordenador ou a requerimento de um terço de seus membros. O § 1º do mencionado artigo afirma que as reuniões ordinárias e as extraordinárias, deverão necessariamente ocorrer antes da reunião do Conselho de Departamento, cujas convocações acontecerão com antecedência mínima de três dias úteis, acompanhada da pauta dos assuntos a serem discutidos.

Merece destaque o fato de que as reuniões de colegiado, para assumirem caráter deliberativo, devem contar com quórum mínimo de 50% + 1, dos seus representantes docentes e discentes que possuem poder de voto. Essas representações encontram-se instruídas no art. 76 do Regimento Geral da UNEB.

O § 2º do mesmo artigo do Regimento apresenta a obrigatoriedade dos docentes membros do colegiado em comparecer às reuniões convocadas, devendo inclusive, fazer justificativa consubstanciada com antecedência mínima de vinte e quatro horas na impossibilidade do não comparecimento, implicando a ausência em lançamento de falta. Desta forma, torna-se claro que a coordenação do colegiado deve **convocar**, e não apenas **convidar**, os membros do colegiado para as suas respectivas reuniões. E nesse sentido, apresenta-se a seguir uma sugestão de modelo de convocatória a ser utilizada:



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB

DEPARTAMENTO DE *(nome do campus)*

CAMPUS *(número do campus)* – *(Cidade)*

COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

CONVOCATÓRIA

O Coordenador do Colegiado do Curso de Graduação em Administração, Prof. *(nome completo)*, no uso de suas atribuições regimentais, convoca os docentes, os docentes representantes de áreas, o(a) representante dos discentes e demais discentes do mencionado curso, para reunião (ordinária ou extraordinária – especificar) do citado Colegiado, que será realizada no dia XX do corrente ano, *(dia da semana)*, na Sala de número XX às XX:XX hs em primeira chamada com a maioria dos seus membros e às XX:XX hs em segunda chamada com qualquer número de presentes, para análise, debate e decisões referentes à seguinte pauta:

1. Informes;
2. Ordem do dia;
 - 2.1. *(Assunto 01 – Ex. Aprovação das Atas Nº ...)*
 - 2.2. *(Assunto 02 – Ex. Seleção docente para professor Substituto)*
 - 2.3. *(Assunto 03 – Etc...)*
 - 2.4. *(Assunto 04)*
3. O que ocorrer.

Cidade, (dia, mês e ano).

Prof. *(inserir nome completo)*

Coordenador do Colegiado do Curso de Graduação em Administração

Mat. (número de matrícula) - Port. Nº (número da portaria de nomeação para coordenação)

(Sigla e número do Campus) - (Cidade)

II - Representar o Colegiado junto ao CONSEPE e ao Conselho de Departamento;

A participação no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da UNEB, confere ao coordenador de colegiado a condição de parecerista em variados tipos de processos, sendo as temáticas com maior frequência referentes à concessão de Incentivo à Produção Científica aos docentes e aproveitamento de estudos de discentes.

A elaboração de um parecer deve apresentar alguns cuidados em sua construção e em linhas gerais deve seguir um pequeno roteiro:

- apresentação e identificação do processo, com suas respectivas demandas;
- abordar a resolução/norma que trata sobre o tema;
- observar e comentar a tramitação do processo;
- tecer comentários sobre o material produzido, ora em análise;
- apontar a validade ou não do que foi elaborado pelo demandante do processo;
- baixar diligência, em caso de pendência de documentação;
- apresentar um posicionamento favorável ou não ao pleito apresentado;
- apresentar uma breve justificativa sobre tal posicionamento;
- assinar o parecer com nome completo, função, matrícula e portaria de nomeação para a função exercida.

III - Designar relator para os processos

A designação de relator para processos deve levar em conta as características dos processos, o perfil e até mesmo a formação e titulação do relator, a fim de que este seja adequado à função a ser exercida.

Cabe ao coordenador do colegiado promover tal designação, contudo é interessante, na medida do possível e em atenção à característica do órgão que tem em sua essência a ação colegiada, partilhar essa responsabilidade com o próprio colegiado em reunião ordinária ou extraordinária convocada para tratar do assunto em questão.

IV - Coordenar os debates, neles intervindo para esclarecimentos

Na condição de presidente nato do colegiado, ao coordenador do colegiado cabe a responsabilidade pelo bom andamento das reuniões, acompanhando, orientando e pautando os debates, a fim de que estes não se distanciem do que está previsto em lei, normas e resoluções.

V - Cumprir e zelar pelo cumprimento das normas e decisões que disciplinam os processos acadêmico-administrativos da Universidade, no âmbito do colegiado.

Ao coordenador de colegiado cabe a responsabilidade pela execução das atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem no âmbito do curso e tal responsabilidade inclui o acompanhamento pelo cumprimento das normas e resoluções que disciplinam os processos no contexto do colegiado.

Na gestão da universidade vários documentos, instruções e resoluções orientam e disciplinam a vida acadêmica e administrativa. Sendo o Estatuto e o Regimento Geral da UNEB os documentos maiores da instituição, mas também são importantes as resoluções do CONSU e CONSEPE, além de regras estabelecidas pelos seus respectivos Conselhos de Departamento e dos próprios Colegiados de Cursos.

Com o intuito de organizar e orientar o trabalho do coordenador do colegiado, a elaboração de um arquivo digital em forma de documento contendo as principais deliberações disciplinares aprovadas no âmbito do colegiado, se configura em um instrumento útil ao bom andamento dos processos.

VI - Esclarecer as questões de ordem, que forem suscitadas

As questões de ordem precisam ser esclarecidas pelo coordenador do colegiado, sempre amparado pela legislação pertinente. Neste sentido, são as principais fontes de dados para esclarecimento de dúvidas sobre processos as

Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) fixadas pelo Conselho Nacional de Educação, resoluções do Conselho Estadual de Educação (CEE), Estatuto e Regimento Geral da UNEB, Resoluções do CONSU e CONSEPE, além de regras estabelecidas pelos seus respectivos Conselhos de Departamento e os próprios Colegiados de Cursos.

Entretanto, não sendo possível a apresentação dos esclarecimentos devidos no momento em que as mesmas forem suscitadas, cabe ao coordenador estabelecer um prazo a fim de que as respostas sejam levantadas e apresentadas.

VII - Coordenar a elaboração e submeter na época devida à instância competente, o Plano Anual de Trabalho (PAT) do Colegiado

Cabe ao coordenador do colegiado a responsabilidade por gerir a construção do Plano Anual de Trabalho (PAT), de forma adequada e cumprir os prazos previstos no calendário acadêmico da Universidade. O PAT é o documento que evidencia o planejamento das ações importantes e factíveis. No início do semestre letivo, o referido plano deve ser apresentado ao Colegiado, ao Conselho do Departamento e à PROGRAD.

VIII - Encaminhar ao CONSEPE, por meio da Direção do Departamento, as decisões do colegiado, quando couber

Quando o colegiado deliberar pela necessidade de mudanças estruturais no projeto pedagógico do curso, estas mudanças precisam ser aprovadas tanto pelo Conselho do Departamento ao qual o curso está vinculado, quanto no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da Universidade.

As mudanças devem ser encaminhadas através da constituição de processo administrativo, contendo a fundamentação necessária e somente poderão ser implementadas se forem devidamente aprovadas.

IX - Submeter à plenária do colegiado no final de cada semestre, os programas e planos de ensino das várias matérias/disciplinas ou componentes curriculares elaborados pelos professores para composição do plano de curso a ser desenvolvido no período subsequente

Ao final do semestre, após a definição do quadro de disciplinas para o semestre seguinte, é importante iniciar a preparação em termos de estratégias a serem desenvolvidas no semestre vindouro. Essa preparação deve ser pensada em uma reunião de colegiado, exclusivamente pautada para esse fim, com a presença de todos os docentes que irão compor o quadro do semestre em planejamento.

O objetivo consiste em que ações possam ser pensadas em conjunto, de forma interdisciplinar, mas que para tanto carecem de certo tempo de planejamento, a fim de possibilitar estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas.

X - Apresentar ao Departamento, para os devidos encaminhamentos, ao final de cada ano letivo, o Relatório das Atividades desenvolvidas, bem como ao seu início o Plano de Trabalho do Colegiado

Considerando o planejamento do início do semestre como uma carta de intenções a serem cumpridas ao longo do semestre, é importante o compartilhamento dessas propostas em uma reunião do conselho do departamento, ao início do período letivo, pois vários projetos podem inclusive serem realizados em parceria com outros colegiados.

Ao final do semestre, a apresentação do que foi cumprido e do que não foi possível realizar também se configura em etapa importante para reflexão e preparação para um novo planejamento concernente ao semestre seguinte.

Algumas técnicas básicas da administração em termos de planejamento podem ser usadas, mas é fundamental pensar em responsáveis, prazos e metas para que seja possível mensurar resultados.

XI - Adotar as medidas necessárias à coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades didático-pedagógico do curso

Como responsável pela gestão do colegiado, cabe ao coordenador do curso acompanhar a execução dos projetos planejados no início do semestre, agindo como um facilitador no enfrentamento das dificuldades administrativas, pedagógicas e políticas que se apresentarem ao longo da execução dos projetos.

Técnicas como o PDCA (Plan 'Planejar', Do 'Fazer', Check 'verificar' e Action 'agir de forma corretiva') podem contribuir significativamente para tanto.

XII - Exercer outras atribuições que lhe sejam delegadas pelo Conselho de Departamento

Como membro do Conselho do Departamento, o coordenador de colegiado frequentemente recebe incumbências para atuar em comissões temporárias ou permanentes, que contemplam os mais variados assuntos, desde demandas individuais de professores ou alunos, até questões de cunho administrativo do próprio departamento.

De igual maneira, membro do CONSEPE, também cabe ao coordenador a incumbência de analisar e emitir pareceres sobre processos que a ele são destinados para análise e parecer. Também se constitui responsabilidade do coordenador do colegiado gerir os processos de avaliação pelos quais o curso é submetido, como o ENADE, o SINAES e os processos de reconhecimento e renovação de reconhecimento do curso.

6.3 Instrumentos de referência para a gestão acadêmica dos cursos Graduação em Administração - Bacharelado

Neste tópico são apontados alguns aspectos inerentes às atribuições relativas à atividade de coordenação de cursos, elencadas no Instrumento de Avaliação

de Cursos de Graduação, utilizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), elaborado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), que integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Segundo Nicolini e Andrade (2015), o SINAES tem o propósito de analisar as instituições, os cursos superiores e o desempenho dos estudantes, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão que são desenvolvidas em cada instituição de nível superior no país. E nesse sentido, são utilizados a Avaliação Institucional (AI), a Avaliação das Condições de Ensino (ACE), as informações do Censo da Educação Superior, do Cadastro da Educação Superior e do Exame Nacional de Desempenho (ENADE), considerando os dados de forma integrada, de forma que seja possível mensurar e avaliar a qualidade da educação superior ofertada por cada instituição e também pelo seu conjunto.

Os autores também destacam ainda, que o ENADE adotou como objetivo central a aferição do nível de aprendizado dos estudantes dos conteúdos programáticos elencados nas Diretrizes Curriculares para os respectivos cursos de graduação, as habilidades adquiridas na resolução de problemas que se relacionem com as suas futuras práticas profissionais, além da compreensão das questões conexas à realidade brasileira e mundial.

Serão subsídios ainda, o Regimento da UNEB, as Resoluções do CONSU, as Resoluções e Pareceres do Conselho Nacional de Educação, as Resoluções do Conselho Estadual de Educação da Bahia, pois todos trazem pontos inerentes à oferta e funcionamento de um curso de graduação, no caso de administração - bacharelado.

A relevância dessa análise está associada ao grau de influência que o trabalho empregado pelos coordenadores de colegiado possui em relação ao desenvolvimento das atividades de ensino e aprendizagem no âmbito de um curso superior.

Os instrumentos de avaliação almejam mensurar informações referentes ao coordenador, que estejam relacionadas com o tempo em que ele exerce a gestão do curso, sua formação e experiência em gestão acadêmica, sua experiência profissional e de docência, o regime de trabalho e a carga horária destinada à coordenação, para avaliar se são suficientes ou não quanto ao atendimento às demandas do curso, além do seu envolvimento com o mercado de trabalho, entre outros aspectos.

O art. 10 da Resolução CEE nº 51, de 19 de abril de 2010, estabelece que a avaliação dos Cursos de Graduação tem como objetivo identificar as condições de ensino ofertadas, o “perfil do corpo docente, as instalações físicas e a organização didático-pedagógica do curso, com vistas à garantia do padrão de qualidade”, e a mesma resolução, informa em seu § 1º, que os resultados da verificação “*in loco*” realizada pela comissão de avaliadores, irão constituir o referencial para elaboração do Parecer de Reconhecimento e de Renovação de Reconhecimento dos Cursos. O § 2º do artigo em discussão, estabelece que:

Os Projetos de Reconhecimento e de Renovação de Reconhecimento deverão contemplar os resultados obtidos no Exame Nacional de Desempenho do Estudante - ENADE, apresentados em quadro próprio, considerando cronologia e dados comparativos com as médias estaduais e nacionais, além dos resultados da Avaliação Institucional, por meio do Sistema Nacional de Avaliação – SINAES, auto-avaliação e avaliação externa.

Durante os processos de Reconhecimento de Curso ou Renovação de Reconhecimento de Curso evidenciam-se a preocupação dos avaliadores com a atuação e regime de trabalho do coordenador do curso, em função da importância que o trabalho deste representa para a gestão dos processos relacionados com o colegiado do curso.

A formação, titulação e experiência profissional do coordenador do curso, também, é objeto de interesse dos avaliadores do CEE, em função da relação que estas questões apresentam ao desempenho do curso.

Um instrumento importante para referência na gestão acadêmica em cursos superiores é o Censo da Educação Superior, que anualmente é realizado pelo Inep, coletando dados que devem ser informados pelos coordenadores de colegiados, sobre a educação superior com o objetivo de oferecer à comunidade acadêmica e à sociedade em geral informações detalhadas sobre a situação e as grandes tendências do setor.

Vale destacar que o censo é obrigatório para instituições de ensino superior (IES), públicas e privadas, e as mesmas que devem fornecer dados sobre seus cursos, docentes e estudantes, infraestrutura, entre outros (Brasil, 2013). Desta forma, a participação da UNEB no Censo depende significativamente da atenção dos seus coordenadores de colegiados, com o cumprimento de prazos nos preenchimento das informações referentes aos seus respectivos colegiados, destacando ainda, que é um pré-requisito fundamental para incluir a UNEB no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e nos programas de bolsas da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (Bahia, 2014).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão dos colegiados de cursos de Graduação em Administração – bacharelado, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia, foi o tema deste estudo que buscou discutir a relação entre a eficiência na gestão dos colegiados e as dimensões pedagógica, administrativa e política, que interferem diretamente no trabalho de um coordenador de colegiado de curso, a partir da questão problema “Considerando as dimensões pedagógica, administrativa e política presentes na gestão dos colegiados de curso de administração, quais os procedimentos, requisitos e critérios devem compor o processo de gestão acadêmica dos colegiados de curso no âmbito da Universidade Estado da Bahia?”

Para este fim levantamos e analisamos os dados sobre o surgimento e a evolução histórica da educação superior no país e no Estado da Bahia. Onde constatamos que diferentemente do restante do continente americano, em que os colonizadores permitiram o surgimento das primeiras universidades nos países colonizados pela Espanha ainda no século XVI e pela Inglaterra no século XVIII, no Brasil, a criação de universidades sempre enfrentou resistência da Coroa Portuguesa, e nesse sentido, os esforços empreendidos para a criação das instituições foram mal sucedidos com o intuito de coibir quaisquer sinais de independência cultural ou política da colônia.

Nem mesmo a independência do Brasil mudou esse cenário. Visto que os dirigentes da época não vislumbravam vantagens na criação de universidades, prevalecendo o modelo vigente de formação profissional superior em faculdades isoladas, mesmo a despeito de diversos projetos para criação de universidades serem apresentados ao longo do período monárquico brasileiro.

A história da educação superior na Bahia também começou com atraso e foi marcada pela criação da Escola de Cirurgia, no Hospital Militar da Bahia, que mais tarde passou a denominar-se Faculdade de Medicina da Bahia. Mas a constituição da primeira Universidade da Bahia somente se concretizou em 1946, com a incorporação de diversas faculdades pré-existentes e apenas em

1950, quando passou pelo processo de federalização, transformou-se na atual Universidade Federal da Bahia. Contudo, somente a partir da criação do sistema estadual de educação superior no decorrer da década de 60, com o estabelecimento das suas quatro universidades estaduais, presentes em boa parte do território baiano, que a educação superior ganhou força no estado da Bahia.

Observa-se também que a trajetória dos primeiros cursos de Administração no Brasil está relacionada com a Fundação Getúlio Vargas e a criação da Faculdade de Economia e Administração da USP, além do momento de desenvolvimento econômico vivido pelo Brasil nas décadas de 50 e 60, e com forte influência da escola americana de Administração, com as quais foram firmados convênios para compartilhar o modelo de gestão. A implantação dos primeiros cursos de administração na Universidade da Bahia acompanhou o movimento de proliferação dos cursos de Administração no país, visto que despertava grande interesse na sociedade em função de sua perspectiva de empregabilidade futura.

Ressalte-se que a Administração Escolar no Brasil surgiu acompanhando o desenvolvimento da própria ciência da Administração, buscando apoio nas primeiras teorias administrativas, em busca da eficiência operacional nas instituições de ensino. Mas as discrepâncias em termos de objetivos criaram dificuldades nesse modelo de gestão que se baseava em premissas empresariais e foi necessário o surgimento de diversos pensadores modernos para questionar esse modelo vigente, até que tornasse compreensível que mesmo necessitando imprimir eficiência em seus processos administrativos, os objetivos de uma instituição de ensino, divergem dos objetivos de uma empresa.

Durante o processo de elaboração do trabalho, reforçou-se a ideia da importância que se deve destinar a interação sistêmica das dimensões pedagógica, administrativa e política, no exercício da função de coordenador de colegiado, visto que sob sua responsabilidade se desenvolve o processo de ensino e aprendizagem no curso, e para que este processo seja bem sucedido

é importante contar com a disposição dos docentes e discentes com o objetivo de ir além do básico processo das aulas expositivas, buscando inovar em projetos, pesquisas e processos.

A dimensão política, especialmente em uma universidade pública, é a dimensão da convivência. Que envolve a necessidade de buscar parceria, agregar apoio, conquistar adeptos para realização dos projetos, superar obstáculos e reverter resistências. Sem a capacidade da interlocução, da negociação, da argumentação, dificilmente se consegue ser bem sucedido na função de coordenador.

Mas também existe a importante dimensão administrativa, que se relaciona com as questões burocráticas e operacionais, inerentes ao trabalho de gestão, que abrange relatórios, ofícios, pareceres, solicitações diversas, demandas administrativas, metas, prazos, etc. O coordenador de colegiado deve buscar ser um facilitador. Alguém que em prol da eficiência, busca agir para atender as diversas necessidades dos docentes e discentes no sentido de superar as limitações (técnicas, financeiras, estruturais ou operacionais) que dificultam o processo de ensino aprendizagem.

O documento de referência que desenvolvemos nesse estudo foi construído com o intuito de contribuir para o trabalho dos coordenadores de colegiados, especialmente os mais novos na função, contendo orientações e sugestões diversas direcionadas ao cumprimento das diversas atribuições que o Regimento Geral da universidade confere a eles.

O referido do documento tem respaldo na legislação e normas nacionais, estaduais e da própria instituição universitária, utilizando também como referência a análise das informações obtidas com as entrevistas realizadas com os coordenadores de colegiados dos cursos de graduação em administração – bacharelado em exercício na UNEB, bem como junto aos especialistas e avaliadores de cursos de bacharelado em Administração.

Assim, foi observado que os coordenadores de colegiados de cursos devem compreender o seu papel e a sua posição na instituição, a importância das relações interpessoais, predominantemente com os docentes dos seus respectivos cursos, com os discentes, os técnicos e a comunidade. Na mesma linha de importância aparece o Projeto Pedagógico de Curso, da operacionalização dos objetivos e metas contidas no referido projeto pedagógico, que demanda o envolvimento direto de seu corpo docente.

Em relação ao Plano Anual de Trabalho, este é entendido como documento base da atuação do coordenador, assim como a necessidade da composição do Núcleo Docente Estruturante. Porém, verifica-se que as questões administrativas e operacionais ainda são tratadas de forma empírica. A proposição de instrumento, contendo sugestões e orientações em geral sobre ações associadas ao acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, além de outras questões específicas e de caráter burocrático/administrativo relacionadas com o trabalho do coordenador de colegiado visa auxiliar o desempenho de tal função.

Ainda que o presente Documento de Referência tenha sido elaborado em atenção à gestão dos colegiados de cursos de Administração – bacharelado, em função das atribuições estabelecidas pelo Regimento Geral da UNEB aos colegiados de cursos e aos coordenadores de colegiados de cursos, serem às mesmas para todos os cursos, este documento pode ser utilizado como referência em termos de gestão, com pequenos ajustes, pelos demais colegiados da universidade.

Referências

ADMINISTRAÇÃO. Conselho Federal de. **História da Profissão.**

Disponível em: <http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>

Acesso em 11 de março de 2016.

ALVES, Manoel. **Governança Educacional e Gestão Escolar:** reflexos na responsabilidade social da educação. In: GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Mascarenhas (Org.) *Política e governança educacional: disputas, contradições e desafios diante da cidadania*. Brasília, DF: Universa: Líber Livro, 2012, p. 129-144.

AMORIM, Antônio. **Avaliação Institucional da Universidade.** São Paulo: Cortez, 1992.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **O Coordenador Gestor:** o papel dos coordenadores dos cursos de graduação em administração frente as mudanças. São Paulo: Makron, 2001. ✓

ANDRADE, Rui Otávio B. de; AMBONI, Nério. **Diretrizes Curriculares Para o Curso de Graduação em Administração:** como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003.

BAHIA, Assembleia Legislativa. Lei nº 2.784 de 24 de janeiro de 1970. Autoriza o Poder Executivo a instituir sob a forma de Fundação, a Universidade de Feira de Santana e dá outras providências.

Disponível em: <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85892/lei-2784-70>

_____. Assembleia Legislativa. Lei Delegada nº 12 de 30 de dezembro de 1980. Extingue e cria entidades de Administração Descentralizada e dá outras providências.

Disponível em: <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/70013/lei-delegada-12-80>

_____, Conselho Estadual de Educação. Resolução CEE nº 51, de 19 de abril de 2010. Dispõe sobre o Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Cursos Superiores de Instituições Públicas do Sistema Estadual de Ensino.

_____. Conselho Regional de Administração da. **História da Profissão**. Disponível em: <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/57/Historia-da-Profissao.aspx>
Acesso em 15 mar. 2016.

_____. Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983. Cria a Universidade do Estado da Bahia - UNEB e dá outras providências.
Disponível em: <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/70067/lei-delegada-66-83>

_____. Lei Delegada 6.344 de 06 de dezembro de 1991. Cria a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC) e dá outras providências.

_____. Secretaria de Planejamento (SEPLAN), 2016. Territórios de Identidade. Conceito.
Disponível <http://www.seplan.ba.gov.br/territorios-de-identidade>
Acesso em: 29 mar. 2016.

_____, Universidade do Estado da. **Anuário UNEB em Dados: 2015 – Base de Dados 2014**. Salvador: EDUNEB, 2015.

_____, Universidade do Estado da. **Censo Inep/UNEB 2013**. Salvador: 2014.
Disponível em: http://www.uneb.br/2014/01/01/censo_inep_2013
Acesso em: 01 ago 2016.

_____, Universidade do Estado da. **Projeto de Criação e Implantação do Curso de Administração - Bacharelado**. Eunápolis, 2013.

_____, Universidade do Estado da. Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução Nº 1.728/2013. Aprova e implanta a alteração no

currículo unificado do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado, no âmbito dos Departamentos que indica e dá outras providências.

_____, Universidade do Estado da. Conselho Universitário. Resolução N.º 970/2013. Estabelece as normas que regulamentam o ingresso na carreira do Magistério Superior no cargo de Professor, nas classes de Auxiliar, Assistente, Adjunto e Titular.

_____, Universidade do Estado da. Conselho Universitário. Resolução N.º 1002/2013. Autoriza a criação e implantação dos Cursos de Graduação que indica e dá outras providências.

_____, Universidade do Estado da. **Estatuto da UNEB**. Salvador: 2012. Disponível em: <http://www.uneb.br/institucional/a-universidade/> Acesso em: 01 abr. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2010.

BARROSO, João. **Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar**: A distinção entre direção e gestão. O texto Revista Portuguesa de Educação. Universidade do Minho. v. 9, n. 1, p. 33-56, 1995.

BENINCÁ, Dirceu. **Universidade e Suas Fronteiras**. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2011.

BERTERO, Carlos Osmar. **A Docência Numa Universidade em Mudança**. Cadernos. EBAPE. BR, v. V, Edição Especial, 2007.

_____, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. ✓

BOAVENTURA, Edivaldo. M. **A construção da Universidade Baiana: Origens, Missões e Afrodescendência**. Salvador: EDUFBA, 2009.

_____. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, dissertação, tese. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

BOTONNI, Andrea; SARDANO, Edélio de Jesus; FILHO, Galileu Bonifácio da Costa. **Uma Breve História da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais**. Gestão Universitária: Os caminhos para a excelência. Organizadora, Sonia Simões Colombo. Porto Alegre: Penso, 2013.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2013.

Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/noticias>

Acesso em: 16 mar. 2016

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** Nº 9394 de 20 de dezembro de 1996.

_____. Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Sistema e-MEC. 2016. <Disponível em: <http://emec.mec.gov.br/> > Acesso em 11 de mar. de 2016.

_____. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (Bacharelado e Licenciatura)**. Brasília: 2010. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino-manuais>>. Acesso em 01 abr. 2016.

_____. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília: 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 01 abr. 2016.

_____. Presidência da República. Decreto n. 94.250, de 22 de Abril de 1987. Autoriza o funcionamento da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-94250-22-abril-1987445362-publicacao-1-pe.html>

_____. Presidência da República. Lei Nº 12.818, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Sul da Bahia - UFESBA, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2013/Lei/L12818.htm

_____, Presidência da República. Lei Nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540compilada.htm

_____, Presidência da República. Lei nº. 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato20072010/2008/Lei/L11892.htm

CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; FAVARETTO, Fabio. **Proposta de um Modelo Referencial de Gestão de Indicadores de Qualidade na Instituição Universitária**. Ensaio: avaliação de políticas públicas. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul./set. 2008.

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.

CONCEIÇÃO, Sérgio Henrique da. DOURADO, Gilson Barbosa. **Um Estudo Baseado na Percepção dos Egressos do Ensino Superior em Instituições Públicas Estaduais da Região Metropolitana de Salvador (RMS): fatores norteadores a políticas públicas.** Múltiplos Olhares Sobre Avaliação, Política e Gestão Educacional. Organizadores, Ivan Luiz Novaes, Claudia da Mota Darós Parente. Salvador: Eduneb, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010. ✓

CUNHA, Maria Couto. **A Dinâmica dos Fatores Condicionantes da Criação de Cursos de Educação Superior no Estado da Bahia.** 2002. 215 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, 2002.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas.** *Revista Educação & Sociedade*. Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.
Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **Universidade do Brasil:** das origens à construção. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000. v. 1.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidades Estaduais no Brasil: Pauta Para a Construção de um Sistema Nacional Articulado de Educação.** *Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 21, n. 38, p. 81-93, jul./dez. 2012.

FRANCO, Édson. **Funções do Coordenador de Curso:** como “construir” o coordenador ideal. Brasília: ABMES, 2002.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando Estudo de Caso(s) Como Estratégia de Pesquisa Qualitativa:** Boas Práticas e Sugestões. *Estudo & Debate*, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GATTI, Bernadete A. **Algumas Considerações Sobre Procedimentos Metodológicos nas Pesquisas Educacionais**. ECCOS–Revista Científica, 1999, p. 63-80.

Disponível em: <http://www.ufjf.br/revistaedufoco/files/2010/02/07.pdf>

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.✓

GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa nas Organizações** - Paradigmas Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, Isac Pimentel. **Gestão acadêmica do projeto-político dos cursos de ciências contábeis**: entre as recomendações legais e as vivências nos bastidores da coordenação de curso. 183 f. 2011. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação, Salvador, 2011.

Hoy, Wayne K. **Administração Educacional**: Teoria, Pesquisa e Prática. 9. ed. São Paulo: AMGH Editora, 2015.

LIMA, Licínio C. **Modelos Organizacionais de Escola: perspectivas analíticas, teorias administrativas e o estudo da ação**. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). Política e Gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.✓

LOPES, J. Leite. **A Universidade no Brasil: Evolução e Ação Social**. Revista Adusp. São Paulo. 2002. Disponível em: <<http://www.adusp.org.br/files/revistas/25/r25a07.pdf> >Acesso em 18 mar. 2016.

MAIA, Graziela Zambão Abdian. **As Publicações da ANPAE e a Trajetória do Conhecimento em Administração da Educação no Brasil**. RBPAE – v.24, n.1, p. 31-50, jan./abr. 2008.

MARINHO, Iasmim da Costa. **Administração Escolar no Brasil (1935-1968): um campo em construção**. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

MARTINS, Antônio Carlos Pereira. **Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais**. Acta Cir. Bras. [online]. 2002, vol.17, supl.3, pp. 04-06. ISSN 1678-2674. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/acb/v17s3/15255.pdf> >

MARTINS, Carlos Benedito. **Surgimento e expansão dos cursos de Administração no Brasil**. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.

MIDDLEJ, Moema Maria Badaró Cartibani. **Universidade e Região: territorialidade da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC**. 2004. 273 f. Tese (doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

Miranda, Marta Rosa Farias de Almeida. **Investimentos públicos diretos em educação superior na Bahia: um estudo de caso sobre o sistema estadual de educação superior da Bahia**. 2013. 229f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação). Departamento de Educação. Universidade do Estado da Bahia, Salvador.

MOZZATO, Anelise Rebelato. GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NICOLINI, Alexandre Mendes. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento do Ensino de Administração no Brasil**. Revista Nacional ANGRAD, v. 4, n. 1, p. 3-17, 2003.

NICOLINI, Alexandre Mendes; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Padrão ENADE: análises, reflexões e proposições à luz da Taxonomia de Bloom**. São Paulo: Atlas, 2015.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Administrar e dirigir: algumas questões sobre a escola, a educação e a cidadania**. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). *Política e Gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

OLIVEIRA, Eliana de; ENS, Romilda Teodora; ANDRADE, Daniela B. S. Freire; MUSSIS, Carlo Ralph. **Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área da Educação**. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 4, n.9, maio/ago. 2003. Disponível em <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/dialogo?dd99=pdf&dd1=637>

OLIVEIRA, João Ferreira de, MORAES, Karine Nunes de, DOURADO, Luiz Fernandes. **Organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática**. Disponível em: http://moodle3.mec.gov.br/ufscar/file.php/1/gestores/politica/pdf/texto2_2.pdf> Acesso em 18 set. 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PIMENTA, Lídia. Boaventura. **Processo Decisório da Universidade Multicampi: Dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução**. 2007. 211f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PINTO, Vera Regina Ramos; DIVO JR, Mario M. **Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 4, p. 1-28, 2012.

ROCHA, Saulo José dos Santos. **O Desenvolvimento da Região Promovido Pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UESF) Pelos Seus**

Egressos. 2013. 276f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano) – Universidade de Salvador, Salvador.

ROCHA, Renata Cristina. MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes de. DA LUZ, Talita Ribeiro. **Os Coordenadores dos Cursos de Graduação em Administração e o Desafio para a Adequação dos Currículos às Diretrizes Curriculares Nacionais.** Revista Gestão e Planejamento. V. 10 N.2. p. 206-228, jul./dez. Salvador, 2009.

RODRIGUES, Gabriel Mário. **Como “Construir” o Coordenador Ideal.** Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior.
Disponível em: <http://www.abmes.org.br>
Acesso em: 24 mar. 2016.

RODRIGUES, Ricardo Rossetto. **Contribuições à Gestão da Marca Corporativa no Varejo Brasileiro:** estudo de caso na rede de varejo Magazine Luiza. 2009. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

ROMUALDO, Cláudio. **O Ensino Superior e o Cenário do Curso de Administração no Brasil: Uma Análise Crítica.** Revista Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 1, n. 1, fev. 120 2012, p. 105-123.

Sacramento, Jonathas Alves. **Projeto Pedagógico para Cursos Superiores de Tecnologia:** uma referência para a construção. 2013. 145f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) - Departamento de Educação. Universidade do Estado da Bahia, Salvador.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

_____, Benno. **O Estudo da Administração da Educação na Virada do Século**. In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). Política e Gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. ✓

SAMPAIO, Helena. **Evolução do Ensino Superior Brasileiro: 1808 – 1990**. Documento de Trabalho NUPES, 8/91. Núcleo de Pesquisa sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 1991.

SANTOS, Jane Lucia Silva; FREITAS JÚNIOR, Olival De Gusmão; VARVAKIS, Gregório; BARBIRATO, Joao Carlos Cordeiro. **Modelo de Planejamento Estratégico em Uma Universidade Pública Brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas**. IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 25 a 27 de novembro de 2009.

SANTOS, Reginaldo Souza. **A Administração Política Como Campo do Conhecimento**. São Paulo, Salvador: Edições Mandacaru, 2004.

SEIXAS, Pablo Sousa; COELHO-LIMA, Feliipe; SILVA, Suzany Gadelha; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. Projeto Pedagógico de Curso e Formação do Psicólogo: uma proposta de análise. Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional, SP. Volume 17, Número 1, Janeiro/Junho de 2013: 113-122.

SILVA, Manuela Ramos da. **Ensino de Administração: Um Estudo da Trajetória Curricular de Cursos de Graduação em Salvador**. 2007. 185f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador.

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro. **Os Desafios das Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração Oferecido por um Consórcio**. ESUD 2014 – XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Florianópolis, 05 – 08 de agosto de 2014. Disponível em: <<http://esud2014.nute.ufsc.br/anais-esud2014/files/pdf/126828.pdf>>

Acesso em: 01 abr. 2016.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da. **A Administração da Escola Pública.** Equívocos e implicações. vol. 01 – 1ª ed. - Unesp/UNIVESP – São Paulo, 2012. Disponível em:

http://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65257/1/u1_d26_v1_t01.pdf

_____. **O espaço da administração no tempo da gestão.** In: MACHADO, L. M; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.). Política e Gestão da educação: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

SILVEIRA, Denise Tolfo. CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A Pesquisa Científica.** Métodos de Pesquisa. Organizadores, Tatiana Engel Gerhardt, Denise Tolfo Silveira. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOUZA, Cláudio Reynaldo Barbosa de. **O processo de expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica.** 381 f. 2012. Tese (Doutorado Multidisciplinar e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento). Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA.

SOUZA, José Geraldo de. **Evolução Histórica da Universidade Brasileira: Abordagens preliminares.** Revista da Faculdade de Educação, PUCCAMP, Campinas, V. 1, n.1, p. 42.58, Agosto/1996.

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.

Universidade Federal do Sul da Bahia. Histórico. Disponível em: <http://ufsb.edu.br/historico/>

Acesso em: 30 mar. 2016.

Yin, Robert K. **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

ZUNG, Acácia Zeneida Kuenzer. **A Teoria da Administração Educacional: Ciência e Ideologia**. Caderno de Pesquisa. São Paulo, p.39-46, 1984. Disponível em:

<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/569.pdf> ✓

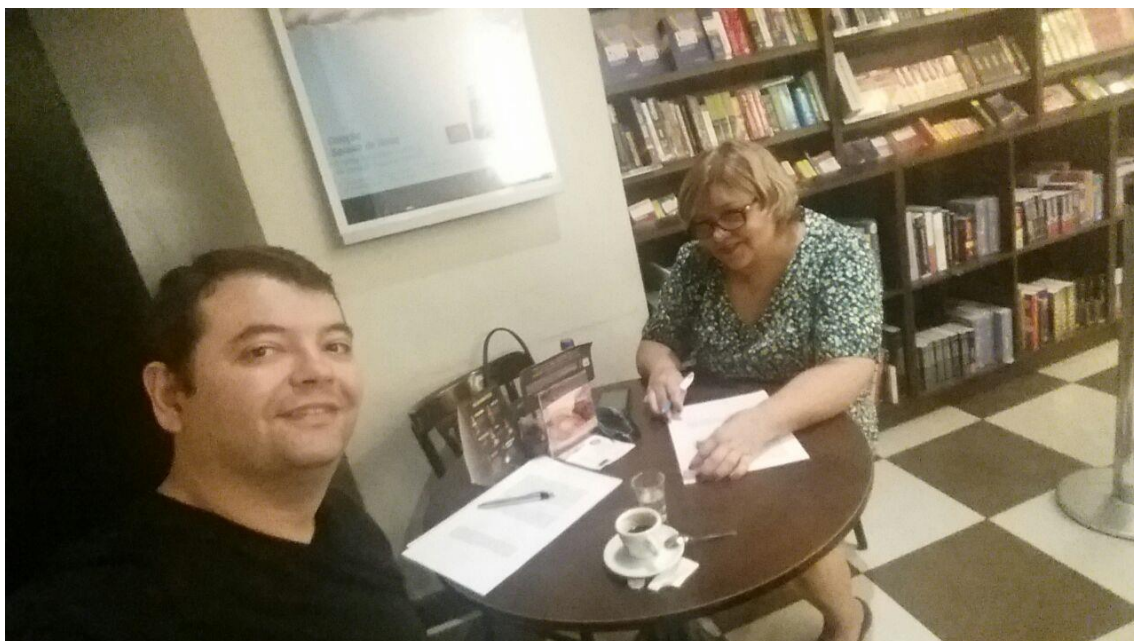
APÊNDICES



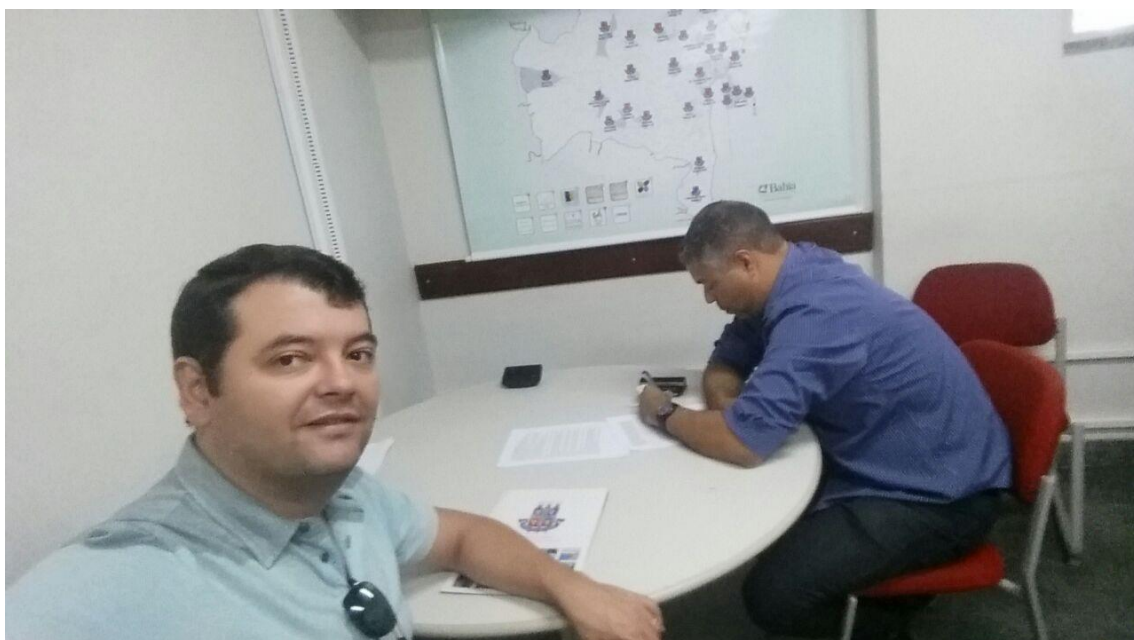
Entrevista com o Prof. Fabricio Lopes Rodrigues, Coordenador do Curso de Administração do Campus XII em Guanambi.



Entrevista com a Prof. Isabel Conceição de Oliveira Ribeiro, Coordenadora do Curso de Administração do Campus XVII em Bom Jesus da Lapa.



Entrevista com a Prof. Maria de Fatima Araújo Frazão, Coordenadora do Curso de Administração do Campus I em Salvador.



Entrevista com o Prof. Carlos Magno Diniz Guerra de Andrade, Coordenador do Curso de Administração do Campus V em Santo Antônio de Jesus.



Entrevista com o Prof. Rogério Pereira, Coordenador do Curso de Administração do Campus XI em Serrinha.



Entrevista com o Prof. Robson Braga, Coordenador do Curso de Administração do Campus XVIII em Eunápolis.