

GESTÃO ACADÊMICA DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA: A PERSPECTIVA DOS AVALIADORES EXTERNOS

*ACADEMIC MANAGEMENT OF BUSINESS COURSES IN THE UNIVERSITY OF THE STATE OF
BAHIA: THE PERSPECTIVE OF EXTERNAL AUDITORS*

DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v10i1.550>

Henderson Carvalho Torres^a e Lidia Boaventura Pimenta^b

^a **Henderson Carvalho Torres**

hctorres@uneb.br

Universidade do Estado da Bahia

^b **Lidia Boaventura Pimenta**

lpimenta@uneb.br

Universidade do Estado da Bahia

Data de envio do artigo: 04 de fevereiro de 2018.

Data de aceite: 16 de janeiro de 2019.

Palavras-chave:

Gestão Acadêmica;
Curso de Administração;
Colegiado de Cursos.

Resumo O artigo aborda a gestão dos colegiados de cursos de graduação em Administração – Bacharelado, modalidade presencial, oferecidos pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a partir das perspectivas dos avaliadores externos participantes das Comissões de Verificação *in loco* do Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE), que foram responsáveis pelo processo de reconhecimento dos mencionados cursos de Administração. Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental que discute a gestão acadêmica, na perspectiva universitária e processo de gestão acadêmica dos cursos em estudo, com o objetivo de conhecer subsídios para a gestão de Colegiado de Cursos de Graduação em Administração, oferecidos pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e em funcionamento no ano de 2016, decorrente da percepção dos citados avaliadores, à luz da atuação do coordenador do colegiado de curso nas dimensões pedagógica, política e administrativa. Foram apontados subsídios para a gestão dos colegiados, a saber: conhecer o Projeto Pedagógico do Curso, compreender as normas e resoluções do sistema nacional, estadual e dos conselhos superiores da Universidade, atuação do Núcleo Docente Estruturante, desempenhar os papéis de representante institucional, líder e mediador de conflitos, estabelecer ligação entre membros do colegiado e deste com a instituição e ambiente externo.

Keywords:

Administration of
Education; Management;
Degree courses.

Abstract *The article is about the collegiate management of graduate courses in Administration – baccalaureate's degree, face-to-face mode, offered by the State University of Bahia, based on the perspectives of the external evaluators participating in the Verification Commissions of the Bahia State Education Council, during the course recognition process. It is a bibliographical and documentary research that deals with the academic management, in the university perspective and the academic management process of the courses in study, in order to identify the prospect of these evaluators about the performance of the course in the pedagogical, political and administrative dimensions. The following were suggested for the management of the collegiate: to know the Pedagogical Project of the Course, to understand the national's, state's and university superior councils's norms and resolutions, acting of the Structuring Teaching Nucleus, the roles performed by the institutional representative, leader and mediator of conflicts, establish connection between professors and this with the institution and environment.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão acadêmica de um curso de graduação, no caso deste estudo o bacharelado em Administração, hoje, é muito mais complexa, com desafios amplos e maiores riscos do que no passado. Nesse sentido, é importante considerar que a gestão de um colegiado de curso, sob a responsabilidade de um Coordenador ou Diretor de Curso, não se dá ao acaso. Ela deve ser orientada a alcançar objetivos que segundo Tofik (2013) estão contidos no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), em estreita parceria com o corpo docente do colegiado, a fim de subsidiar e apoiar o seu desempenho, com a qualidade intrínseca do curso,

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.

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

Diante dos vários olhares referentes ao desempenho do coordenador de colegiado, este estudo foi desenvolvido e orientado pelo seguinte questionamento: de que forma a perspectiva de avaliadores externos de cursos de Graduação em Administração - Bacharelado subsidia a gestão do Coordenador de Colegiado de Curso de Graduação?

Neste sentido, constitui-se como objetivo, conhecer subsídios para a gestão de Colegiado de Cursos de Graduação em Administração, decorrente da percepção dos avaliadores do Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE-BA), responsáveis pela avaliação dos Cursos de Graduação em Administração – Bacharelado, oferecidos pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e em funcionamento no ano de 2016, inerente ao processo de reconhecimento dos cursos, à época.

O estudo ora apresentado compõe a pesquisa realizada no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), mestrado na modalidade profissional, concluído em 2016. A opção metodológica pela pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, considerando as premissas de Vergara (2003), deveu-se ao fato da associação dos métodos se configurar como a opção estratégica mais adequada para este tipo de trabalho, em atenção à questão problema formulada e objetivo estabelecido.

Desta forma, o procedimento adotado consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, com avaliadores de cursos designados pelo citado CEE-BA, para o processo de reconhecimentos dos cursos de Administração da UNEB, utilizando como referência as variáveis relacionadas aos aspectos pedagógicos, administrativo-burocráticos e políticos do curso. Em seguida, as informações e dados coletados foram analisados, à luz da técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 2010), cujos principais resultados são apresentados no decorrer deste artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A composição da fundamentação teórica deste estudo tem como propósito o alcance do seu objetivo geral - conhecer subsídios para a gestão de Colegiado de Cursos de Graduação em Administração, decorrente da percepção dos avaliadores do CEE-BA, responsáveis pela avaliação dos Cursos de Graduação em Administração – Bacharelado,

oferecidos pela UNEB, em funcionamento no ano de 2016. Para tanto, o estudo está sustentado nos seguintes pilares: a concepção de Colegiado de Curso de Graduação, bem como a estrutura e dinâmica da gestão do ambiente educacional, o Colegiado de Curso de Graduação.

2.1 A Concepção de Colegiado de Curso de Graduação

Para fins de conceituação inicial e proporcionar maior aproximação com o leitor, adota-se nesse trabalho, a concepção de Colegiado de Curso estabelecida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015) que define o Colegiado como “Instância de tomada decisões administrativas e acadêmicas, constituída por representação dos discentes e docentes”. É fato que qualquer referência à gestão do colegiado neste trabalho entende-se por colegiado de curso de graduação – bacharelado.

Segundo Carneiro e Fialho (2012), o papel fundamental de uma universidade e por analogia, um colegiado de curso de graduação, está associado à produção do conhecimento com relação estreita à formação de profissionais, embora outras funções tenham sido por ela acumulados no decorrer do tempo, a exemplo da consolidação da identidade da instituição responsável pela oferta do curso, preservação de valores humanos, a própria cultura nacional, além de contribuir com a promoção e desenvolvimento da pesquisa científica no país, bem como possibilitar a integração com a sociedade através dos projetos de extensão.

Silva (2014) avalia que a gestão de um colegiado de curso, não deve impor formas rígidas e centralizadas, e a proposta de metodologia da gestão deve privilegiar e preservar a autonomia dos gestores responsáveis pelos processos de acordo com as necessidades e características de cada curso, com o objetivo de permitir a definição de prioridades e cronogramas próprios ao curso. E nesse movimento, a gestão se fundamenta em uma construção coletiva, no intuito de privilegiar a concretização das ações de forma participativa, de consenso, resultado de acordo dos grupos envolvidos nos processos. Contudo, ressalta-se que nas instituições de educação superior a gestão é constantemente afetada pelo contexto político dos diversos atores envolvidos.

De acordo com Rodrigues (2016), cabe ao Coordenador do Colegiado de Curso de Graduação, a responsabilidade pela relação do Curso com os anseios e desejos do mercado e da sociedade. Desta forma, este gestor tem a incumbência de manter articulação constante com empresas, associações e organizações de constituição pública ou privada, que possam contribuir para o aprimoramento do curso, concernente ao desenvolvimento da prática profissional dos discentes, através dos estágios, e ainda em relação à atualização, aperfeiçoamento e enriquecimento do próprio currículo do curso. Observa-se, portanto, que este Coordenador, além de ser uma pessoa com olhar para dentro da instituição de ensino, deverá ter também, um olhar no sentido externo à instituição, buscando proporcionar visibilidade do curso diante da sociedade, conseqüentemente, para o mundo do trabalho e do ambiente acadêmico e científico em geral.

Em complementação à afirmativa acima, Rocha *et al* (2009), relatam que existem quatro funções a serem desempenhadas pelo coordenador de cursos: a acadêmica, relacionada às questões de ensino e aprendizagem, envolvendo estudantes e professores; política, pertinente às questões de relacionamento com os docentes, discentes e outros atores ligados ao curso de graduação; gerencial, onde as ações estão dizem respeito à gestão estratégica do curso, e institucional, cujas ações são alusivas ao corpo diretivo da instituição.

No contexto da prática, entende-se que cabe ao coordenador manter-se constantemente atento às eventuais mudanças na legislação do ensino, aplicar e acompanhar as diretrizes curriculares relativas ao seu curso, buscar otimizar as ações relativas à sua atividade funcional de forma eficiente, utilizando do planejamento, organização, atuação, controle e acompanhamento, sob a orientação das diretrizes da instituição responsável pela oferta do curso.

2.2 A estrutura e dinâmica da gestão do ambiente educacional: o Colegiado de Curso de Graduação

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, as quais devem estar presentes nos profissionais responsáveis por esta Administração Escolar.

O Quadro 01 apresenta as respectivas habilidades inerentes às qualificações mencionadas, utilizando como referência que a todo gestor são demandas habilidades conceituais, humanas e técnicas para o pleno desempenho de qualquer tipo de atividade e em qualquer situação (SILVA, 2004).

Quadro 1 - 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)

Sander (2007) acrescenta 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 ênfase na eficiência, eficácia, efetividade e relevância. Ao administrador de qualquer unidade educacional cabem também as competências e habilidades inerentes à ação meio, entendida por atividades pertinentes à manutenção, fomento e operacionalização da ação finalística, que compõe as atividades acadêmicas e pedagógicas.

Um aspecto fundamental do trabalho do coordenador de colegiado de curso, em uma universidade pública, refere-se à questão da Administração Política. Nesse contexto, 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, técnicos administrativos e comunidade em geral, que é a essência da administração política.

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 burocrático-administrativas relacionadas à função de coordenação de curso, previstas no regimento da universidade.

Em atenção ao citado regimento, cita-se como exemplo a tarefa 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; estimular atividades docentes e discentes na linha de formação; identificar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso; coordenar, supervisionar

e acompanhar o cumprimento das atividades didático-pedagógicas do curso; além de efetivar as prescrições normativas que disciplinam a vida da Universidade, do Departamento e do Colegiado. Em face às responsabilidades previstas no Regimento Geral da UNEB, acrescenta-se 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 e às atividades cotidianas referentes ao funcionamento regular do curso durante o semestre letivo, de acordo com o aprovado no calendário acadêmico, as quais fazem com que inúmeros coordenadores de colegiado tenham dificuldades nesse processo de gestão, especialmente por lhes faltar referências em gestão acadêmica.

Frente a tais atribuições, e com respaldo nas quatro qualificações básicas indicadas por Sander (2007), aqui anteriormente mencionadas, considera-se que a gestão acadêmica de colegiado passa por três relevantes dimensões, a saber: pedagógica, política e administrativa.

Tendo em vista que o coordenador de curso tem sob sua responsabilidade o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem no curso, entende-se que o sucesso deste depende da disposição dos docentes e discentes, na busca por ir além do básico, ou seja, as aulas expositivas. É importante inovar com projetos, pesquisas e processos atuais e com experiências e vivências na sociedade, ou em específico no mundo do trabalho. Todos esses aspectos estão relacionados com a dimensão pedagógica da gestão do colegiado.

A dimensão política, especialmente em uma universidade pública, é a dimensão da convivência, que envolve a necessidade de buscar parcerias, agregar apoios, conquistar adeptos para realização dos projetos, superar obstáculos e reverter resistências. Sem a capacidade de interlocução, de negociação e de argumentação, dificilmente se consegue atingir a efetividade e um resultado bem-sucedido na função de coordenador.

Registra-se que na universidade o processo de decisão colegiada é complexo, propiciando amplas discussões sobre a situação ou tema, para os quais deve ser apresentada solução ou deliberação e, possivelmente aprovação. Salienta-se, ainda que a estrutura de colegiados é concebida como modelo de gestão descentralizada e colegiada, o que implica

na existência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo de tomada de decisão, e implica na demanda de extrema habilidade em relações humanas do coordenador do colegiado (HARDY e FACHIN, 2000).

A dimensão administrativa, por sua vez, está relacionada com as questões burocráticas e operacionais, inerentes ao trabalho de gestão, que envolve a elaboração de relatórios, ofícios, pareceres, solicitações diversas, além de metas, prazos e diversas outras demandas administrativas.

Com a constante busca pelo equilíbrio entre as três dimensões, o coordenador de colegiado deve evitar esforços em ser um facilitador. Alguém que em prol da eficiência tenta agir para atender as diversas necessidades dos docentes e discentes com o objetivo de proporcionar processo de ensino e aprendizagem em consonância com as demandas atuais, bem como estabelece estratégias para superar as limitações, sejam elas técnicas, financeiras, estruturais ou operacionais, que dificultam o referido processo.

Rocha *et al* (2009) observam 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 atribuições 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).

Registra-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.

Neste artigo, foi delimitado como objeto de estudo a coordenação dos colegiados dos cursos de administração – bacharelado da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), instituição que adota o modelo *multicampi*, composto por unidades universitárias instaladas em 24 importantes regiões econômicas e tradicionais do Estado.

3. MATERIAIS E MÉTODO: O PERCURSO DA OFERTA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

De acordo com Martins (1989), desde os seus primórdios, o ensino de Administração no Brasil estabeleceu fortes vínculos com o modelo de sistema de ensino norte americano, principalmente na questão da utilização frequente de referências bibliográficas e estrutura de currículos. Tais influências - assevera o autor - decorrem da participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos de Administração instalados no país.

Na Bahia, por exemplo, o curso de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), pioneira na formação de administradores no Nordeste do país, teve a ingerência norte americana. Segundo histórico publicado pela própria universidade, a Escola de Administração da UFBA (EAUFBA) contou com o suporte de um programa internacional de cooperação científica e técnica, que conjugava a vinda de professores norte-americanos a Salvador, com titulação acadêmica estratégica, em nível de mestrado, para a formação daqueles que seriam os futuros docentes brasileiros. Os profissionais locais realizaram intercâmbio nos Estados da Califórnia e Michigan, notadamente em centros de estudos avançados nas áreas de Administração Pública e de Empresas.

Desde o surgimento desses primeiros embriões, várias transformações ocorreram, especialmente nos anos de 1960, quando o Conselho Federal de Administração é criado e a regulamentação da profissão de administrador é efetivada. Isso incentivou a criação de novos cursos pelo país, dentre eles o da UNEB, e o fortalecimento da profissão no contexto social, inclusive no Estado da Bahia.

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

na medida em que a organização e dinâmica de funcionamento da universidade propõem projetos e estrutura curricular equivalentes para todos eles, conforme dispõem os projetos de reconhecimentos dos cursos e os projetos de reformulação curricular implementados com base nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração, bacharelado, aprovadas pela Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, da Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE).

A configuração *multicampi* e multiregional adotada pela UNEB, em função de sua instalação em 18 territórios de identidade dos 27 que compõem a divisão administrativa do estado da Bahia, oportuniza a interação com uma grande diversidade de comunidades e permite ampliar significativamente o espaço de atuação da Universidade, ressaltando-se neste contexto, a ponderação de Pimenta (2007) relativa ao conceito de multiversidade, concernente a atuação concomitante da Instituição Universitária em termos de ensino, pesquisa e extensão e a abrangência de sua atuação em relação ao ente federado.

A diversidade de costumes se insere nos desafios internos de gestão, agregando-se outros fatores, relacionados tanto com as mudanças nas diretrizes curriculares nacionais para cursos de graduação, dentre eles o de Administração, assim como em relação às questões associadas aos aspectos pedagógicos e administrativos particulares de cada instituição universitária e políticos, os quais dependem dos atores com quem a gestão do curso, por meio da coordenação de colegiado, se relaciona.

A oferta dos seis cursos de Graduação em Administração – Bacharelado da UNEB, na modalidade presencial, instalados nos *campi* listados a seguir, situados em cidades do interior do estado e na própria capital, conforme demonstrado na Figura 1, coaduna com a estratégia demonstrada pela Instituição ao longo de sua trajetória, de oferecer oportunidade de formação profissional com excelência, em diversos lugares no estado da Bahia, notadamente, nas comunidades existentes no interior do estado, que dispõem, geralmente, de menos oportunidades em termos de qualificação profissional do que aquelas comunidades que residem nas capitais ou nos grandes centros populacionais.

Os cursos de Graduação em Administração oferecidos pela 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 necessária 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 1 - Mapa de Localização dos Cursos de Administração da UNEB no estado da Bahia



Fonte: Torres, 2016.

Em 1997 a UNEB cria e autoriza o funcionamento do primeiro Curso de Graduação em Administração, vinculado ao Departamento de Ciências Humanas do *Campus I*, localizado em Salvador. Dois anos depois, em 1999, foi instalado o segundo curso com oferta no Departamento de Ciências Humanas do *Campus V*, em Santo Antônio de Jesus. O Curso de Administração do Departamento de Educação do *Campus XI*, situado no município de Serrinha foi o terceiro a funcionar na universidade, a partir de 2003. Na sequência, em 2006, foi implantado o curso no *Campus XII*, na cidade de Guanambi e no mesmo ano, também iniciou suas atividades o curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVII*, em Bom Jesus da Lapa.

O curso de Administração do 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 em 2013, mas suas atividades tiveram início efetivamente em março de 2014, com a entrada da primeira turma de discentes através do processo seletivo de vestibular. Interessante observar que este curso já inicia suas atividades com a oferta do novo currículo, conforme prevê a mencionada Resolução nº 4/2005 do Conselho Nacional de Educação (CNE), responsável pela instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a qual, atualmente, a partir do que dispõe o projeto pedagógico do curso, disciplina sua organização, perfil do formando, competências e habilidades do egresso, componentes curriculares, características inerentes ao estágio obrigatório, atividades complementares, sistema de avaliação, projeto de iniciação científica e, trabalho de conclusão do curso, componente opcional.

No ano de 2013, após um longo processo de reuniões e discussões entre os coordenadores dos colegiados dos cursos de Graduação em Administração, com a participação de um dos autores deste artigo, 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 promover a unificação dos currículos.

A mencionada iniciativa de unificar os currículos tem por finalidade, dentre outros benefícios, de facilitar a mobilidade discente e docente entre os respectivos cursos da própria instituição universitária. A proposta foi aprovada e referendada pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da Universidade através da Resolução Nº 1.728/2013, publicada no Diário Oficial do Estado da Bahia, em 28 de novembro de 2013. A título de subsídio, apresenta-se o texto aprovado pelo CONSEPE:

[...]

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 perfil científico e humanístico, 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, nos 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.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO: A PERSPECTIVA DE ESPECIALISTAS E AVALIADORES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

A legislação concernente à oferta de cursos de graduação prevê que após a etapa de criação e autorização para funcionamento, a qual acontece no âmbito da instituição responsável pela oferta, a etapa seguinte consiste no reconhecimento do curso para fins de emissão do diploma. Esta etapa, geralmente, acontece quando transcorridos 50% da carga horária na primeira turma de oferta.

Salienta-se que a solicitação do reconhecimento do curso é enviada pela instituição de educação superior à entidade competente, a depender da esfera e setor de atuação da citada instituição, acompanhada de relatório, compondo processo específico. Desta forma, na situação de curso oferecido na esfera federal ou na iniciativa privada o processo é enviado ao Ministério da Educação (MEC) para análise pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), enquanto que na esfera do sistema estadual de ensino, cabe ao Conselho Estadual de Educação (CEE) a análise e emissão de parecer, que em seguida será homologado pelo Governador do estado mediante emissão e publicação de Decreto Estadual.

Conforme delimitado anteriormente, este estudo aborda a perspectiva de avaliadores externos de cursos de Graduação em Administração – Bacharelado, como subsídio no processo de gestão do Coordenador de Colegiado do Curso, oferecidos pela Universidade do Estado da Bahia, e em funcionamento no ano de 2016, o que remete o processo de reconhecimento ao Conselho Estadual de Educação da Bahia (CEE-BA).

Em atenção ao que dispõe o Parecer CEE-BA Nº 78-A/2010, que subsidiou a criação da Resolução CEE nº 51/2010, o procedimento de análise do Projeto de Reconhecimento ou Renovação de Conhecimento de curso de graduação, bacharelado ou licenciatura, no citado Conselho de Educação é efetivado por um conselheiro relator, auxiliado pelo parecer de uma Comissão de Verificação (CV), constituída por ato publicado no Diário Oficial do Estado, que realiza visita *in-loco*, para avaliação das condições de oferta do curso.

A referida Comissão de Verificação é composta por especialistas, preferencialmente mestres e doutores, com atuação profissional obrigatória vinculada à respectiva área de conhecimento do curso de graduação que está em processo de Reconhecimento ou Renovação de Reconhecimento.

Com a expectativa de que os avaliadores integrantes da Comissão de Verificação se apropriaram da dinâmica de gestão empreendida nos colegiados de cursos, o instrumento questionário foi utilizado como procedimento metodológico de pesquisa, enviado por correio eletrônico, precedido por um contato telefônico individualizado com cada um dos seis avaliadores do CEE-BA que atuaram nos processos de reconhecimento dos cursos de graduação em Administração – Bacharelado da UNEB no período indicado.

O questionário utilizado na pesquisa foi composto por quatro perguntas 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. Dos seis avaliadores responsáveis pelo processo de reconhecimentos dos cursos de Administração da UNEB, quatro participaram da pesquisa, cujas respostas aos questionários seguem em discussão:

• Pergunta 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 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 curso na UNEB?

Na perspectiva dos avaliadores, alguns aspectos se destacam, a exemplo da 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, colegiada.

• Pergunta 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 de um documento de referência à Gestão dos Colegiados?

Na percepção dos avaliadores, o Projeto Pedagógico de Curso é um documento de extrema importância para um curso de graduação, pois é o documento que 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. Neste sentido, estes são elementos essenciais que não devem 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-BA e da própria Universidade que orientam sobre os itens e aspectos específicos que constam na elaboração de um Projeto Pedagógico de Curso.

• Pergunta 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?

As respostas apresentadas pelos avaliadores de cursos do CEE-BA para esta questão evidenciam a percepção dos mesmos sobre a necessidade de preparar o coordenador de curso para os desafios inerentes ao cargo, referentes às questões de caráter pedagógico, relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, às questões técnicas e específicas do curso, às 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 nos colegiados, como o Núcleo Docente Estruturante (NDE), composto por professores do respectivo 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 compreendam o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem no curso.

• Pergunta 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?

Na perspectiva dos avaliadores, compete ao 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 a exemplo do NDE é mencionado como aspecto importante na estratégia de gestão do curso, bem assim o conhecimento dos documentos que irão nortear o trabalho do coordenador, como o PPC, o PDI, os regulamentos de Estágio e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o Regimento Geral da Universidade, além de normas e resoluções do CEE e dos conselhos internos da universidade, a saber o CONSU e CONSEPE.

Tendo em vista os aspectos expostos, depreende-se que para os avaliadores o Projeto Pedagógico do curso é o documento que norteia o funcionamento das atividades no âmbito do colegiado, e conseqüentemente, se constitui em instrumento de gestão do coordenador do colegiado. Ressalta-se também a forma integrada de gestão, com a participação no colegiado do curso, de docentes e discentes, bem como da comunidade externa, no sentido de possibilitar o conhecimento de suas demandas (PIMENTA, 2016). É compreendida ainda a atuação do NDE, cuja responsabilidade se constitui em participar da formulação do projeto pedagógico do curso, implementação e desenvolvimento, em atenção ao que prevê a Portaria da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) nº 4. Na opinião dos avaliadores, o NDE deve atuar como estrutura de assessoramento ao coordenador, assegurando as discussões sobre a composição curricular do curso, pertencentes à dimensão pedagógica da gestão do colegiado.

6. CONCLUSÕES

A atuação do coordenador de colegiado de curso de graduação agrega diversas ações previstas em documentos institucionais e, também, demanda posição de gestor, posto que exige o planejamento, organização, direção, controle, monitoramento, avaliação, a partir de construção coletiva, de consenso e de um acordo dos grupos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem. Acrescenta-se ainda a perspectiva política dos atores que participam de um colegiado de curso: docentes, discentes e técnicos administrativos.

A expectativa deste estudo consistiu em conhecer os subsídios para o processo de gestão destes colegiados a partir da visão de avaliadores externos de cursos de Graduação que integraram as Comissões de Verificação, designadas pela entidade responsável em analisar e emitir parecer de reconhecimento dos cursos em discussão.

A pesquisa bibliográfica e documental proporcionou o entendimento da gestão acadêmica em cursos superiores, a partir da concepção de colegiado de curso adotada pelo INEP (2015), que caracteriza como instância de tomada de decisões administrativas e acadêmicas, impondo ao coordenador o compromisso de solucionar as questões de ensino e aprendizagem, bem como manter articulação com o ambiente externo, a fim de obter parcerias para o aprimoramento do curso. Observa-se, então, a existência de quatro funções a serem desempenhadas pelo coordenador de cursos: a acadêmica, política, gerencial. Complementa a fundamentação teórica a compreensão dos procedimentos pertinentes ao reconhecimento do curso de graduação, nos quais consta a participação dos citados avaliadores externos.

Para fins de caracterização da unidade de estudo, foram elencados os seis de cursos de Graduação em Administração – bacharelado, oferecidos pela Universidade do Estado da Bahia, instalados em diferentes regiões do estado, considerando a estrutura e modelo de gestão *multicampi* e *mutliregional* da mencionada universidade.

Após a leitura e análise das respostas aos questionários, têm-se como subsídios para a gestão dos coordenadores dos colegiados de curso: conhecer o Projeto Pedagógico de Curso, normas e resoluções do INEP, CEE-BA e da própria Universidade, no sentido de obter a orientação

necessária na condução de suas ações; desenvolver a habilidade e destreza em estabelecer o diálogo em relação aos diversos interesses por parte dos membros do colegiado. É também enfatizada que a constituição e atuação do NDE possibilitam a discussão de estratégias para o funcionamento em articulação ao mundo do trabalho e à proposição de atualização do currículo.

Registra-se que a visão dos avaliadores de cursos do CEE-BA reforça a necessidade de instrumentalizar o coordenador de curso para os desafios da gestão, que abrange aspectos do processo ensino aprendizagem, formação, funcionamento da instituição, relacionamento com o ambiente externo, no intuito de formar profissionais e cidadãos. São temáticas específicas do curso e relacionadas à missão e os objetivos da instituição universitária. A ênfase está na capacidade do coordenador de colegiado em exercer os papéis de representante institucional, liderança e estabelecer a ligação entre os membros do colegiado e deste com a instituição e o ambiente externo.

REFERÊNCIAS

BAHIA, 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.

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

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Brasília: 2015.

_____. Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2005, da Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE), que aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração.

_____. Parecer CONAES nº 4, de 4 de junho de 2010. Sobre o Núcleo Docente Estruturante

(NDE). Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria147.pdf>> Acesso em: 07 set. 2017.

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.

ESUD 2014 – XI Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. Florianópolis, 05 – 08 de agosto de 2014.

HARDY, Cyntia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. Universidade / UFRGS, 2 ed., 2000. 223 p.

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.

_____. **UNIVERSIDADE: características dos instrumentos da gestão**. In: Universidades Estaduais e Financiamento da Educação Superior no Bahia. Salvador: EDUNEB, 2016.

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, ABMES. 2016.

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

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

SILVA, Raphaela Reis Conceição Castro. **Os Desafios das Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração Oferecido por um Consórcio**.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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

TORRES, Henderson Carvalho. **Processos de Gestão Acadêmica dos Cursos de Bacharelado em Administração na Universidade do Estado da Bahia**. 2016. 146f. Dissertação (Mestrado Profissional Gestão e Tecnologias Aplicadas a Educação) - Departamento de Educação. Universidade do Estado da Bahia, Salvador.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003, 88 p.