



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

LÍLIA MARIA CARVALHO MATTOS

**GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O
QUADRO DE VAGAS DE DOCENTES E A EVOLUÇÃO DA OFERTA DE CURSOS
DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL, COM ÊNFASE NOS CURSOS DE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB**

Salvador - BA
2018

LÍLIA MARIA CARVALHO MATTOS

GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O
QUADRO DE VAGAS DE DOCENTES E A EVOLUÇÃO DA OFERTA DE CURSOS
DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL, COM ÊNFASE NOS CURSOS DE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Professora Doutora Maria Luiza Figueiredo Heine

Co-orientadora: Professora Doutora Lídia Boaventura Pimenta

Salvador - BA
2018

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB
Dados fornecidos pelo autor

M444g

Mattos, Lília Maria Carvalho

Gestão do Ensino Superior: um estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de Bacharelado em Administração / Lília Maria Carvalho Mattos.-- Salvador, 2018.

136 fls : il.

Orientador(a): Maria Luiza Figueiredo Heine.

Coorientador(a): Lídia Boaventura Pimenta.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Câmpus I. 2018.

1. Concepções, Funções e Objetivos da Universidade.

2. Universidade como Organização e Instituição Social. 3. Cursos de Graduação Presencial. 4. Quadro de vagas de docentes.


CD. 106


FOLHA DE APROVAÇÃO


"GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO SOBRE COMO O QUADRO DE VAGAS DE DOCENTES ACOMPANHA A OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL, COM FOCO NOS CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNEB"

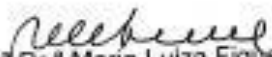
LÍLIA MARIA CARVALHO MATTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação (Stricto Sensu) Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, Área de Concentração I – Gestão da Educação e Redes Sociais, em 05 de setembro de 2018, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação, pela Universidade do Estado da Bahia, composta pela Banca Examinadora:


Prof.ª Dr.ª Lidia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia (UFBA)


Prof.ª Dr.ª Patricia Lessa Santos Costa
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Ciências Sociais
Universidade Federal da Bahia (UFBA)


Prof.ª Dr.ª Rosângela da Luz Matos
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Sociologia
Universidade Federal do Ceará (UFC)


Prof.ª Dr.ª Maria Luiza Figueiredo Heine
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Doutorado em Educação e Contemporaneidade
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)


Prof.ª Dr.ª Maria Roseli Gomes Brito de Sá
Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

RESUMO

A universidade pública vem passando por vicissitudes para manter o nível de qualidade na realização de suas ações, em função das mudanças provocadas pelas reformas do Estado, nos anos noventa. A política educacional adotada segue as restrições impostas por organismos internacionais, que sugerem o fim da gratuidade do ensino público, redução de custos e cortes de recursos. Este trabalho se insere nesse ambiente complexo, assumindo como enfoque o contexto da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e sua estrutura *multicampi*. Como suporte teórico, que sustenta as análises efetuadas acerca da realidade em estudo, abordamos a ideia de universidade, concepções e modelos ao longo do tempo, incluindo uma breve discussão contemporânea sobre a dicotomia entre organização e instituição social na universidade pública; de outro lado, a ênfase recaiu sobre a compreensão dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de graduação, noções de currículo, bem como de instrumentos de gestão da universidade como o Plano Político Institucional e o Projeto Pedagógico de Curso para amparar as discussões. Considerando que a UNEB segue uma trajetória de expansão, o objetivo deste estudo é identificar como o quadro de cargos de docentes acompanha a oferta e criação de cursos de graduação presenciais, com foco nos cursos de Administração. Apresenta-se o tema de forma exploratória, descritiva, caracterizando-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, para a qual foi realizada uma revisão na literatura sobre a temática em estudo e o levantamento e a análise de dados sobre o quadro de cargos e a oferta e criação de cursos. Foi escolhido como método de investigação o estudo de caso dos cursos de Administração. Quanto à análise de dados, trata-se de um estudo com abordagem quali-quantitativa, para o qual foi utilizada a análise de conteúdo, valendo-se tanto de fundamentação teórica quanto de quadros e tabelas. Buscou-se gerar um diagnóstico situacional da instituição em dois vieses. Primeiro, trabalhou-se em relação à totalidade de cursos e da distribuição do quadro docente da UNEB, e, em segundo, voltou-se aos cursos de Administração, lançando um novo olhar sobre o processo de expansão da universidade. Os resultados obtidos sinalizam que, embora os cursos criados estejam sendo supridos pelo estoque atual de vagas de docentes, existe uma demanda reprimida por docentes permanentes, oriunda de pleitos dos departamentos. Além disso, há os casos dos docentes que aguardam promoção, que não estão sendo atendidos e devem ser analisadas com cuidado, sob pena de comprometer a oferta de cursos, gerar perdas qualitativas dos processos formativos, desenvolvimento das atividades acadêmicas e na prestação de serviços para a comunidade.

Palavras-chave: Universidade Pública. UNEB. Cursos de Graduação Presencial. Gestão Universitária. Quadro de Cargos Permanentes de Docente.

ABSTRACT

The public university has been going through a series of changes in order to maintain the quality level in its procedures, due to the changes caused by State reforms in the nineties. The educational policy adopted follows the restrictions imposed by international organizations, which suggest the end of free education, reduction of costs and funding cuts. This work is inserted in this complex environment, taking as its focus the context of the State University of Bahia (UNEB) and its *multicampus* structure. As a theoretical basis, which supports the analyses on the reality under study, we approached the idea of university, conceptions and models throughout time, including a brief contemporary discussion about the dichotomy between organization and social institution in the public university; On the other hand, the emphasis was on understanding the national curricular references of undergraduate courses, curricular notions, as well as university management tools such as the Institutional Political Plan and the Pedagogical Course Project in order to support the discussions. Considering that UNEB has been following an expansion path, the objective of this study is to identify how the number of teaching positions meets the offer and creation of undergraduate courses, focusing on the Business Management courses. The subject is discussed in an exploratory, descriptive way, being characterized as a bibliographical and documentary research. In order to achieve that, we conducted a biographical review on the topic as well as a collection and analysis of the data on the number of teaching positions and the offer and creation of courses. Conducting a case study on the Business Management courses was the chosen research method. As for the data analysis, we chose a qualitative-quantitative approach, for which content analysis was used, resorting to both theoretical basis as well as charts and tables. We attempted to create a situational diagnosis of the institution in two biases. First, we worked on the totality of courses and the distribution of the teaching positions at UNEB, and, secondly, we focused on the Business Management courses, taking a new look at the process of expansion of the university. The obtained results indicate that, although the current number of teaching positions is meeting the needs of the courses, there is a repressed demand for regular professors resulting from departmental pleadings. In addition, there are some professors awaiting for a promotion and who are not being attended. These cases should be carefully analyzed at the risk of compromising the offer of courses, generating qualitative losses of the training processes, on the development of academic activities and on the offer of services to the community.

Keywords: Public University. UNEB. On-campus Undergraduate Courses. University Management. Table of Permanent Teaching Positions.

LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE	Conselho Estadual de Educação
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
COFECON	Conselho Federal de Economia
CONSU	Conselho Universitário
DCET	Departamento de Ciências Exatas e da Terra
DCH	Departamento de Ciências Humanas
DCHT	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias
DCV	Departamento de Ciências da Vida
DEDC	Departamento de Educação
DTCS	Departamento de Tecnologias e Ciências Sociais
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
SESu	Secretaria de Educação Superior
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da UNEB

Figura 2 -	Mapa de localização dos <i>campi</i>	75
Figura 3 -	Cursos criados na UNEB entre 2011 e 2017	82
Figura 4 -	Resultados da oferta e criação de cursos na UNEB	86
Figura 5 -	Leis que alteraram o quadro de cargos permanentes na UNEB	94
Figura 6 -	Total de docentes efetivos, substitutos e estoque de vagas na UNEB, entre 2011 e 2017	99
Figura 7 -	Comparativo entre o quantitativo docente dos projetos pedagógicos de cursos x folha de pessoal	120
Figura 8 -	Objetivos específicos, objetivo geral e desenvolvimento da dissertação	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Principais autores que compõem o referencial teórico do estudo	17
Quadro 2 -	Concepções de universidade – modelos	22
Quadro 3 -	Estrutura formal da Educação Superior	38
Quadro 4 -	Níveis hierárquicos de decisões na legislação do Ensino Superior	40
Quadro 5 -	Teorias do currículo: elementos e principais autores	45
Quadro 6 -	Guia para relatório do estudo de caso	59
Quadro 7 -	Faculdades e centros de ensino criados e incorporados à UNEB	70
Quadro 8 -	Categorias e subcategorias de análise	78
Quadro 9 -	Cursos ofertados pela UNEB, por <i>campus</i> e departamento - 2017	80
Quadro 10 -	Cursos criados na UNEB entre 2011 e 2017	81
Quadro 11 -	Cursos em regime de cooperação interdepartamental na UNEB	83
Quadro 12 -	Cursos criados na modalidade fora de sede, na UNEB	84
Quadro 13 -	Cursos criados por Territórios de Identidade e municípios – 2011 a 2017	85
Quadro 14 -	Resultados da oferta e criação de cursos na UNEB	86
Quadro 15 -	Leis que alteram o quadro de cargos permanentes de docentes da UNEB – 1997 a 2015	93
Quadro 16 -	Síntese da distribuição docente pela folha de pessoal	98
Quadro 17 -	Distribuição territorial dos cursos de Administração	105
Quadro 18 -	Base legal de implantação dos cursos / currículos de Administração na UNEB	107
Quadro 19 -	Resultado da avaliação do ENADE dos cursos de Administração da UNEB	108
Quadro 20 -	Eixos de formação dos cursos de Administração por município	112
Quadro 21 -	Integralização curricular dos cursos de Administração da UNEB	114

Quadro 22 -	Relação dos componentes curriculares por campo de formação, semestre e carga horária	116
--------------------	--	-----

Tabela 1 -	Quadro de cargos de provimento permanentes por classe, na UNEB – 1997 a 2016	91
Tabela 2 -	Cargos permanentes ocupados por classe na UNEB - 2016	91
Tabela 3 -	Distribuição de docentes por <i>campus</i> e departamento da UNEB, de acordo com a folha de pessoal – 2011 a 2017	95
Tabela 4 -	Docentes substitutos por <i>campus</i> / municípios e departamentos da UNEB, de acordo com a folha de pessoal – 2011 a 2017	96
Tabela 5 -	Total de docentes permanentes / estoque de vagas por ano, na UNEB	97
Tabela 6 -	Afastamentos legais de docentes na UNEB	98
Tabela 7 -	Quantitativo de docentes por <i>campus</i> / municípios, departamentos e colegiados da UNEB – 2011 a 2017	101
Tabela 8 -	Quantitativo de docentes dos cursos de graduação presenciais em Administração, na UNEB, de 2011 a 2017	118
Tabela 9 -	Comparativo entre o quantitativo docente por projetos pedagógicos de cursos x folha de pessoal, nos cursos de Administração da UNEB	119

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 CONCEPÇÕES, FUNÇÕES E OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE	19
2.2 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO SOCIAL	24
2.3 CURSOS DE GRADUAÇÃO	32
2.3.1 Referenciais Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura	33
2.3.2 Currículo	43
2.3.3 Elementos Componentes de Projeto Pedagógico Institucional - PPI e do Projeto Pedagógico de Curso – PPC	46
3 METODOLOGIA	50
3.1 NATUREZA E ABORDAGEM	51
3.2 PESQUISA DOCUMENTAL	53
3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	55
3.4 O ESTUDO DE CASO	56
3.4.1 Categorias de Análise	59
3.4.2 Unidade de estudo – A UNEB	61
3.4.3 Coleta de Dados	63
3.4.4 Análise e Interpretação de Dados	64
4 ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O QUADRO DE VAGAS DE DOCENTES E A EVOLUÇÃO DA OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL, COM ÊNFASE NOS CURSOS DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.	67
4.1 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA	67
4.1.1 Função Social da Universidade	72

4.2 CRIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL	76
4.2.1 Oferta e criação de cursos de graduação presencial	78
4.3 QUADRO DE CARGOS PERMANENTES DE DOCENTES	87
4.3.1 Quadro de Cargos Permanentes de Pessoal Docente	87
4.3.2 Distribuição departamental do quadro de Pessoal Docente de acordo com a Folha de Pessoal da SAEB	94
4.4 CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA MODALIDADE PRESENCIAL / BACHARELADO	104
4.4.1 Cursos de Administração presenciais	104
4.4.2 Base Legal	106
4.4.3 Avaliação do Curso	107
4.4.4 Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração - bacharelado	109
4.4.5 O Projeto Pedagógico do curso de Administração da UNEB	110
4.4.6 Quantitativo de Docente dos cursos de graduação presenciais em Administração	118
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	132

1 INTRODUÇÃO

O tema educação do Ensino Superior comporta várias leituras nos seus aspectos acadêmicos e administrativos, a depender do objetivo que se quer explorar, como em qualquer estudo, seja na área de gestão, com foco no planejamento, controle e avaliação, ou na área pedagógica, social e econômica, notadamente, nesse último caso, de seu financiamento. Este trabalho aborda a área de gestão do Ensino Superior na universidade pública, circunscrevendo-se ao âmbito da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

O objeto de estudo estabelecido para a pesquisa que subsidiou esta dissertação respaldou-se na seguinte questão problema: um estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de bacharelado em administração da UNEB, aborda, portanto, aspectos de gestão acadêmica e administrativa, no âmbito da universidade, procurando identificar possíveis correlações entre a oferta de cursos e o quadro de pessoal docente.

É preciso conhecer e correlacionar esses aspectos, uma vez que o processo de expansão da UNEB se mantém e deve ser conduzido com qualidade do ensino, da investigação e dos processos formativos. Desse modo, saber se é possível continuar o crescimento da instituição com esse quantitativo de docentes para os cursos ofertados parece-nos uma questão instigante.

Adotamos como pressuposto que a conjuntura atual, socioeconômica e política, não permite a ampliação do quadro de vagas de docentes, através de concurso público, por restrições de ordem orçamentária e financeira, fator restritivo para novas contratações, apesar de existir demanda interna dos departamentos por mais professores efetivos para atender às necessidades do processo formativo. Esse fato gerou a inquietação da autora deste trabalho, uma vez que lida com seleção docente, além da compreensão de que a universidade se mantém num movimento de expansão de suas atividades.

Nesse sentido, a pesquisa será desenvolvida a partir de questões elaboradas, amparadas por suporte teórico, que conduza o processo investigativo a responder as seguintes indagações: qual é a ideia de universidade, concepções, conceitos, funções, objetivos e a dicotomia entre organização e instituição universitária? Qual a composição do quadro docente a partir de definições e estrutura de quadro de

peçoal? Qual a estrutura e composição do curso de graduação, a partir dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura? Qual a estrutura dos cursos de graduação de administração presencial e a suficiência do quadro de cargos de docente para a oferta regular?

Isto posto, alerta-se para o fato de que o conhecimento científico se inicia com questões sobre determinado aspecto que, havendo interesse sobre o seu comportamento, desloca a atenção do pesquisador sobre o modo de funcionamento do objeto de estudo para explicá-lo. As pesquisas surgem como problemas, que são oportunidades de melhorias de um processo ou indagações para conhecer o funcionamento de determinado evento ou fenômeno, sendo, assim, mecanismos de aprendizagem. A partir desse ponto, então, é possível montar um mosaico de questões norteadoras que se entrelaçam, com o fim de compreender e solucionar a problemática inicial.

A universidade convive com várias dificuldades, como medidas de controle impostas pela legislação estadual, em sua autonomia financeira e patrimonial, com limitação de recursos para manutenção e investimento, criando uma barreira para execução do planejamento institucional que fica limitado, na medida em que há dependência de recursos do orçamento público estadual para o cumprimento do que foi previsto, como é o caso, por exemplo, da falta de realização de concursos públicos para preenchimento de novas vagas, dentre outros.

Atualmente, as universidades estaduais baianas, de uma maneira geral, enfrentam vários desafios dessa ordem para realizar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão em virtude do contexto político e socioeconômico vivido no país pelos entes federados. Em contexto nacional, o governo central legitima cada vez mais princípios neoliberais, seguindo o modelo adotado por vários países, especialmente a partir dos anos de 1990, que preconiza a redução ao máximo do tamanho do Estado e o papel social que lhe pertence na elaboração de políticas públicas para a área de educação, que se mostram excludentes, aprofundando as desigualdades de acesso ao Ensino Superior público.

De acordo com Dourado (2002), as mudanças ocorridas nas relações socioeconômicas internacionais repercutiram no ambiente interno das nações, notadamente nas menos desenvolvidas. Elas foram amparadas pelo processo de globalização, que reduziu as fronteiras mundiais, ampliando o comércio, as comunicações e o transporte. Esse processo alterou as relações sociais capitalistas

de produção em justaposição com o avanço tecnológico, o que permitiu a internacionalização de seus custos e benefícios, levando a reformas significativas na política social e econômica.

É importante assinalar que as transformações ocorridas no ambiente acadêmico das instituições de educação superior público contemporâneo estão vinculadas às mudanças de âmbito internacional que reverberam nas escolhas feitas pelas nações na determinação do modelo político institucional adotado.

Ainda segundo o autor, no caso brasileiro, as políticas sociais, jurídicas e institucionais mudaram de rumo a partir dos anos de 1990 com a adoção dos princípios ideológicos neoliberais e positivistas, já disseminados entre as nações desenvolvidas (DOURADO, 2002). Esses princípios preconizam o Estado mínimo como modelo de desenvolvimento para o país se modernizar, levando-o a promover reformas nas políticas públicas em todas as áreas, inclusive no âmbito educacional. O Estado, amparado pelas diretrizes do Banco Mundial, aceita suas condições, para continuar sendo credor e obter financiamento para a dívida externa submetendo-se ao ideário neoliberal, concretizado na Reforma do Estado.

Por outro lado, o autor Luiz Carlos Bresser Pereira (1996), que participou ativamente do processo de reforma estatal, defende a reforma sem considerá-la como neoliberal, pois, para ele, o Estado mínimo só garante os direitos de propriedades e os contratos, deixando ao mercado a coordenação da economia. De acordo com Bresser Pereira (1996), isso não basta, pois, o Estado tem que continuar o seu papel de indutor do desenvolvimento socioeconômico. Assevera, ainda, que a crise do Estado ou da dívida externa na década de 1990 resulta da crise fiscal (despesa maior que a arrecadação), da crise do modo de intervenção estatal na economia e a crise da administração burocrática. Como solução, propõe a reforma administrativa com a adoção do modelo de administração pública gerencial.

Em verdade, as diretrizes emanadas dessa reforma levaram a uma alteração substancial no modelo de organização estatal, quando foram claramente desmembradas funções clássicas que eram adstritas, principalmente, a administração pública federal e estadual como educação, saúde, ciência e pesquisa, que passaram a ser consideradas como atividades não exclusivas do Estado, abrindo o leque para a prestação de serviços educacionais pelo setor privado e não governamental.

Os dois autores têm visões diferentes sobre o mesmo tema. Enquanto Bresser Pereira (1996) fica na margem dos princípios da ideologia neoliberal, Dourado (2002)

amplia essa visão e, com um olhar crítico, desconstrói os argumentos. Apresenta uma análise sociopolítica das opções adotadas, ao asseverar que a educação superior no Brasil se reestrutura ao romper com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, por meio de ações em prol de um processo expansionista, apressando a formação do alunado e pela privatização do ensino superior.

Segundo Boaventura de Souza Santos (2011), o caso do Brasil se assemelha ao de Portugal. Para confirmar, basta referir ao relatório do Banco Mundial de 2002, em que se assume o não aumento dos recursos públicos na universidade e que, por isso, a solução estaria na ampliação do mercado universitário combinada à redução dos custos por estudante, com a eliminação da gratuidade do ensino público¹. Destarte, para o autor, apesar do ambiente adverso, é possível criar alternativas para manutenção e expansão do ensino superior, como no caso brasileiro.

De fato, isso ocorreu, pois é na contramão desse contexto político institucional apresentado que a Universidade do Estado da Bahia – UNEB se insere. Foi criada e se expandiu com a missão de produção, socialização e aplicação do conhecimento nas mais diversas áreas do saber, em dimensão estratégica, com vistas à formação do cidadão e ao desenvolvimento das potencialidades políticas, econômicas e sociais da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, da justiça social e da pluralidade etnocultural. Assim, a UNEB brota como uma alternativa de continuidade e ampliação das instituições de Ensino Superior, mesmo em face ao ambiente desfavorável nesse período.

De uma maneira geral, todas as instituições universitárias contemporâneas estão inseridas num contexto de amplas discussões e decisões governamentais, de políticas públicas que repercutem no planejamento institucional. As adversidades por que passam são claramente influenciadas pelo ambiente externo das decisões de políticas públicas e jurídicas, notadamente no que diz respeito às alterações na legislação infraconstitucional e jurídico institucional.

A primeira alteração, de âmbito infraconstitucional se deu através de leis, decretos e normas que deram nova conformação legal às reformas na administração pública no âmbito das universidades. No aspecto jurídico institucional, manifestou-se

¹ À revelia disto, é mister reconhecer que, no caso do Brasil, se é verdade que o governo central não fez qualquer esforço para expandir o gasto com o ensino superior na década de 1990, não é menos verdade que muitos governos estaduais criaram universidades públicas nesse período (Ceará, Bahia e, mais recentemente, Rio Grande do Sul) (SANTOS, 2011, p. 14).

com novas denominações e formatos, voltados para a expansão do Ensino Superior privado. São decisões para suportar as limitações financeiras necessárias para financiamento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que reduz sua autonomia universitária.

Conforme assevera Pimenta (2007), a universidade convive com graves problemas, dentre os quais: autonomia restrita em decorrência das limitações impostas pela legislação relativa às áreas de execução orçamentária, financeira e de pessoal; recursos insuficientes para financiamento da manutenção; dificuldade na definição de políticas de investimento e salarial; quadro docente e técnico administrativo com quantitativo defasado de pessoal e a consequente dificuldade na realização de concursos públicos para provimento dessas vagas.

É nesse contexto de incertezas e após conquistas sociais importantes trazidas pela Constituição Federal de 1988 que as políticas educacionais foram modificadas. Torna-se premente assegurar condições de sustentabilidade financeira que garantam a oferta de cursos e o quantitativo docente adequados às necessidades da produção do saber voltados para atender à formação de bons e competentes pesquisadores e profissionais cidadãos, capazes de ter compromissos com a sociedade.

É preciso também promover o desenvolvimento e a ampliação constante do ensino e da pesquisa, estimulando a inovação tecnológica, para gerar avanços em todos os segmentos econômicos e sociais, no desenvolvimento da ciência e pesquisa e na produção de bens, cada vez melhor e mais especializados, para fazer face às exigências do ambiente sócio político e econômico.

Este estudo se insere, portanto, num ambiente interno de adversidades pelo qual passa o processo de gestão da universidade quanto à inexistência de concurso público, para possíveis ajustes no seu quadro de docentes, de modo a manter o seu nível de produção e pesquisa acadêmica, os processos formativos e a prestação de serviços com qualidade adequados à realidade social das comunidades territoriais onde se encontram os seus departamentos, uma vez que a estrutura base da UNEB é *multicampi* (PIMENTA, 2007).

O interesse em desenvolver este estudo surgiu da necessidade de verificar a adequação entre a oferta de cursos de graduação presencial e o quadro de vagas de docente atual, em virtude da demanda interna recorrente dos colegiados de cursos por novas vagas de professor. Vale ressaltar que o quadro de vagas de pessoal docente atual está no seu limite mínimo – conforme se exporá na Tabela 1, inserida

no Capítulo 2 da fundamentação teórica –, cujo total é 2.063 vagas, estando ocupadas 1.975, restando 88 vagas.

O campo de pesquisa limita-se aos cursos presenciais de graduação, relacionando a evolução do quadro de pessoal com a expansão dos cursos ofertados a partir de 1997, ano de publicação da Lei nº 7.176, de 11 de setembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação das universidades estaduais da Bahia, porque até essa data o quadro de pessoal docente era elaborado por cada universidade isoladamente. A partir de então, passou-se à definição e elaboração conjunta do quadro de todas as universidades estaduais, com publicação simultânea no veículo oficial.

O lócus da pesquisa, cuja temática surgiu por ocasião de atuação da autora no setor específico de seleção docente da universidade, é a Universidade Estadual da Bahia (UNEB). Aqui, ao se perceber as constantes solicitações dos Departamentos por novas vagas, surgiu o interesse em problematizar essa realidade, buscando aprofundar e conhecer mais a sistemática de definição do quadro de vagas em associação com o processo de oferta de cursos de graduação presencial.

Essa escolha está associada, dessa forma, ao desenvolvimento de atividades no âmbito da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP). Além da experiência profissional, mobilizam-se conhecimentos obtidos em especializações nas áreas de planejamento, contabilidade pública, gestão pública e recursos humanos, em estreita sintonia com sua formação básica de graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

É útil averiguar a forma como se estruturou a expansão entre vagas de docente e a oferta de cursos de graduação presencial, buscando identificar possíveis condicionantes e sua adequação para atendimento das atividades acadêmicas de modo a garantir a qualidade do ensino, da pesquisa e extensão que se desenvolve atualmente na instituição.

Esta pesquisa poderá identificar ou não vazamentos no sistema de gestão a partir da identificação de indicativos, tais como: necessidade de pessoal docente; demanda por cursos acima da capacidade de recursos humanos atuais; possibilidade ou não de ações de gestão para redistribuição dos recursos, enfim, indagações que se colocam para atender os processos formativos com qualidade, haja vista a existência de restrições legais para novas contratações de pessoal.

A relevância da pesquisa se sustenta na medida em que se propõe a lançar novo olhar sobre o processo de expansão da universidade, diante da limitação

financeira que está posta, não permitindo novos concursos para admissão de docente, podendo comprometer a oferta de cursos e gerar perdas qualitativas no desenvolvimento das atividades acadêmicas e da prestação de serviços para a comunidade.

Por fim, cabe ressaltar que vários foram os livros, artigos e teses utilizados como substrato para a fundamentação teórica cujos principais encontram-se elencados no Quadro 1 que se segue, mas destacando que o amparo teórico foi muito além desses documentos.

Quadro 1 – Principais autores que compõem o referencial teórico do estudo

TEMA	AUTORES	ASSUNTO ABORDADO
	DOURADO, 2002; BRESSER PEREIRA, 1996.	Reforma gerencial da Administração pública de cunho neoliberal e políticas para a educação superior nos anos 1990.
	SANTOS, 1999-2011; LEITÃO, 1986; TEIXEIRA, 1964-1968; FÁVERO, 2006.	Histórico, ideia, objetivos, funções das universidades.
UNIVERSIDADE	CHAUÍ, 2001-2003.	Universidade como instituição social: educação é direito do cidadão e universidade inseparável da ideia de democracia e democratização do saber.
	MAXIMIANO, 2000-2010.	Teorias administrativas; Organização e administração sob a ótica de empresas e do governo; Tipos de organização (burocrática, mecanicista e orgânica; para ambientes complexos).
	PIMENTA, 2007.	Interação entre instituição universitária e organização.
	PEREIRA, 2009.	Historiografia da universidade da modernidade
	RIBEIRO, 2007.	Reconformação da universidade em função das mudanças sociais;
	PROTA, 1987; PAULA.	Concepções de universidade e seus Modelos.
	FIALHO, 2005.	Estudos sobre a universidade multicampi;
	BOAVENTURA, 2009.	Análise da formação do sistema estadual de educação superior na Bahia.
	YIN, 2015	Apresenta o método de pesquisa do estudo de caso .
METODOLOGIA	LAVILLE E DIONNE, 1.ed.1.reimp. 2007	Um compêndio sobre metodologia da pesquisa em ciências humanas.
	GIL, 2002	Como Elaborar Projetos de Pesquisa.
	MINAYO, 2009	Pesquisa Social: teoria, método e criatividade
	SILVA, 2010; LUZ, 2014.	Teoria dos currículos e reflexões sobre o currículo dos ensino superior
GRADUAÇÃO	CAVALCANTI, 2000.	Análise da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, sobre educação superior.
	MENEZES e SANTOS (2001).	Estrutura do sistema educacional e de acordo com a LDB.
	SAVIANI, 2010.	Análise da expansão do ensino superior no Brasil.

Apresentadas essas questões preliminares, destacam-se, em seguida, os objetivos deste trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um documento de referência para a gestão da Universidade do Estado da Bahia, com base no estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de bacharelado em administração da UNEB, no período de 2011 a 2017.

1.1.2 Objetivos específicos

- Discutir a ideia de universidade, conceitos, funções e objetivos e a dicotomia entre organização e instituição universitária.
- Conhecer a estrutura dos cursos de graduação a partir dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura.
- Estudar a composição do quadro de vagas de docente da UNEB, a partir de definições e estrutura de quadro de pessoal e do quadro de docentes dos cursos de Administração.
- Conhecer a estrutura dos cursos de graduação presencial de Administração e a suficiência do quadro de cargos de docente para a oferta regular.

Expostos os objetivos, informa-se que, além desta Introdução, esta Dissertação é constituída de outros três capítulos e das considerações finais. No segundo deles, como dito, expõe-se o referencial teórico que sustenta as análises efetuadas acerca da realidade em estudo. O terceiro capítulo volta-se à apresentação da metodologia abordada, enquanto o quarto capítulo apresenta um diagnóstico das questões levantadas explicita e esmiúça os dados elencados. Por fim, tecem-se as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como fundamentação deste trabalho de pesquisa, optou-se por contextualizar, inicialmente, o sentido de universidade, uma vez que essa é a unidade de pesquisa e, também, procura-se fazer uma reflexão, evidenciando dois aspectos: o primeiro diz respeito à concepção, conceitos, definições e objetivos da universidade e o segundo, inserido em sua ambientação contemporânea, apresenta a sempre atual discussão entre universidade como instituição e como organização social.

Este capítulo foi construído como o arcabouço teórico fundamental ao delineamento da construção lógico-racional que ampara os capítulos seguintes em que se abordam os elementos basilares dos cursos de graduação e do quadro de

vagas docentes e o modelo *multicampi* de universidade, adotado pela instituição de ensino superior UNEB, nos capítulos três e quatro, respectivamente.

2.1 CONCEPÇÕES, FUNÇÕES E OBJETIVOS DA UNIVERSIDADE

Segundo a Constituição Federal de 1988, no Art. 205, a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família e deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. No Art. 207, assegura que as universidades gozem de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, observando ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. E, no § 1º desse mesmo artigo, acrescenta que é facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei.

O exposto no texto legal ratifica a universidade como um centro de conhecimento e promotora do saber, orientada para a criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e tecnologia, que se desenvolve através da articulação do estudo, do ensino, da investigação, do desenvolvimento experimental e da inovação, para além do seu espaço, do seu ambiente interno, alcançando os territórios onde se estabelece e a sociedade como um todo, com suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A universidade é uma instituição de alto nível e complexidade que pode ser vista seja na formação de profissionais capacitados para o exercício profissional nas mais diversas áreas, seja no resultado alcançado com pesquisa e inovação, que se materializam na forma de bens, serviços e produtos, que contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, o bem-estar e elevação da qualidade de vida.

Segundo Oliveira (2007), instituições e leis humanas são criadas para responder necessidades de uma determinada época e sobrevivem enquanto essas responderem às necessidades e expectativas. Assim, se elas sobrevivem até os nossos dias é porque correspondem ainda a determinadas exigências da vida humana e ainda possuem vitalidade, como é o caso da instituição universitária.

A ideia de universidade deve ser compreendida de acordo com o processo de sua construção que, de sua origem até os dias de hoje, sofreu mudanças profundas, próprias do momento histórico em que se situa, mas se renovando sempre e com mais vitalidade. Conforme assevera Fávero (2006), “o fenômeno universitário” tem que ser

analisado como parte de um processo social amplo, de contexto histórico, um espaço de pensamento teórico-crítico de ideias, opiniões, como também o encaminhamento de propostas e alternativas para a solução dos problemas sociais e econômicos.

Nesse sentido, observa-se que os impasses vividos pela universidade no Brasil estão ligados à sua própria história na sociedade brasileira uma vez que ela foi constituída para atender a uma elite minoritária e não para as camadas populares da sociedade. Por outro lado, sua construção identitária foi sendo desenhada dentro de um contexto de historicidade social, político e econômico, com a definição de funções a desempenhar na produção de conhecimento e de investigação científica, de modo a atender às necessidades sociais e tendo como preocupação se tornar expressão do real, como uma característica do conhecimento científico.

O saber humano sempre existiu e historicamente foi sendo compartilhado a partir de inquietações do ser humano para compreender os fatos da natureza e responder as indagações da vida, da existência. Porém, foi a partir da Idade Média que a universidade se constituiu como uma instituição formal, sob a tutela do clero.

Segundo Leitão (1986), a universidade teve origem na Idade Média, na Europa, e sua missão original foi o ensino. Foi só durante os séculos XII e XIII que se formaram as características básicas da ideia de universidade. Anos depois, no século XVI, já se encontrava uma estrutura geral estabelecida, apresentando características ainda hoje remanescentes.

Com base em Cunha (2002), o fim da Idade Média coincide com o início da formação do estado moderno, calcado na economia mercantil e o surgimento da burguesia, crescimento das cidades e da população, aumentando a demanda por educação para muitas pessoas, em sua maioria oriundas da classe emergente, que crescia a cada dia.

A demanda cresceu também por causa de movimentos sociais como o de ideário iluminista calcado na razão e liberdade econômica e política até a Revolução Industrial, fazendo com que a responsabilidade pelo ensino migrasse, paulatinamente, do clero para o Estado. A noção de universidade moderna está associada ao pensamento empírico e às descobertas científicas que vieram na sequência da revolução industrial iniciada no século XVIII.

Com sua criação, conforme Ribeiro, 2007, novos modelos de universidade foram elaborados e cada um deles traz em si um tratamento destinado à pesquisa e ao ensino. Alguns centraram o foco no ensino profissional, de modo a formar o homem

para o processo produtivo, como foi o modelo napoleônico, o modelo alemão – que dá ênfase à pesquisa e cria uma elite dirigente com visão crítica, a partir da constituição das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras, voltadas para a produção de alto conhecimento e efetivar transformações na realidade – e o americano, modelo adotado a partir da reforma de 1968.

Apresenta-se, no Quadro 2, um esboço das concepções de universidade, baseadas no artigo de Maria de Fátima Costa de Paula (2002), intitulado *A Influência das Concepções Alemã e Francesa Sobre a Universidade de São Paulo e a Universidade do Rio de Janeiro quando de suas Fundações a partir da década de 1960*. Esses modelos foram adotados no país não em sua completude, mas, certamente, em partes ou numa combinação deles por todas as universidades brasileiras.

Quadro 2 – Concepções de universidade – modelos

MODELO ALEMÃO	MODELO FRANCÊS	MODELO NORTE AMERICANO
		Modelo adotado a partir da reforma de 1968
CARACTERÍSTICAS		
a) o modelo alemão é o que mais se assemelha a concepção de universidade como formadora de elites dirigentes com base na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras como órgão central do ensino superior e ênfase na formação científica de cunho humanista, não-pragmático;	a) O modelo napoleônico buscava um ensino público amplo e padronizado, o que exigia a criação de uma máquina administrativa governamental para supervisão, controle e implementação;	a) vínculo linear entre educação e desenvolvimento econômico, entre educação e mercado de trabalho;
b) enfatiza a importância da pesquisa na universidade, e mais do que isto, da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e formação;	b) a pesquisa não é tarefa primordial da universidade, havendo dissociação entre universidades que se dedicam ao ensino, e "grandes escolas", para a pesquisa e a formação profissional de alto nível;	b) estímulo às parcerias entre universidade e setor produtivo;
c) enfatiza a formação geral, científica e humanista, com enfoque na totalidade e universalidade do saber;	c) volta-se para a formação especializada e profissionalizante, via escolas isoladas;	c) instituição do vestibular unificado, do ciclo básico, dos cursos de curta duração, do regime de créditos e matrícula por disciplinas, visando maior racionalização para as universidades;
d) embora sendo instituição do Estado, por ele mantida, conservou uma parte do seu caráter corporativo e deliberativo, com liberdade de ensino e de pesquisa;	d) mantida e dirigida pelo Estado, tornando-se uma espécie de aparelho ideológico deste, com pouca autonomia frente aos poderes políticos;	d) fim da cátedra e a instituição do sistema departamental;
e) os alemães mantinham uma posição de maior neutralidade frente aos poderes políticos instituídos.	e) possuía forte vínculo com o Estado e com a política napoleônica	e) criação da carreira docente aberta e do regime de dedicação exclusiva;
		f) ampliação do número de vagas nas universidades públicas e da proliferação de instituições privadas, provocando uma massificação do nível de ensino superior;
		g) a idéia moderna de extensão universitária;
		h) ênfase nas dimensões técnica e administrativa na reformulação da educação superior, visando a despolitização da mesma.
Fonte: Elaboração própria		

A criação e expansão das universidades percorreram, portanto, um longo percurso até a sua fase moderna, criada por Humboldt em 1810, com a Universidade de Berlim, quando foram incorporadas as atividades de pesquisa à prática pedagógica e, conseqüentemente, aos seus princípios.

Segundo Pereira (2009, p. 79), o conceito de universidade, como Humboldt o concebeu, implicou essencialmente duas tarefas: "De um lado, promoção do desenvolvimento máximo da ciência, de outro, produção do conteúdo responsável pela formação intelectual e moral" da nação. Com isso, ele deixa claro que essa nova instituição "[...] se caracteriza pela combinação de ciência objetiva e formação subjetiva" (PEREIRA, 2009, p. 79) e aponta que são necessárias duas condições: a interna, do esforço do indivíduo, e a externa, vinda da estrutura e do financiamento. Caracterizando o que a universidade deveria promover, o mesmo autor é explícito ao afirmar que sua finalidade é o enriquecimento moral da Nação e do indivíduo.

Essa é a conceituação clássica da universidade moderna, que tem sido reconfigurada, mas que, de uma forma geral, ainda predomina no espírito e *práxis* da universidade contemporânea. Vale ressaltar que se insere nesse pensamento o

objetivo de produção do saber voltada para um projeto de Nação com uma necessária parceria com o Estado.

Santos (1994, p.163) definia, assim, a missão eterna da universidade (dentro do idealismo alemão): é o lugar onde, por concessão do Estado e da sociedade, uma determinada época pode cultivar a mais lúcida consciência de si própria. Os seus membros congregam-se nela com o único objetivo de procurar, incondicionalmente, a verdade e apenas por amor à verdade.

Decorrem daí três grandes objetivos da universidade: a) porque a verdade só é acessível a quem a procura sistematicamente; assim, a investigação é o principal objetivo da universidade; b) porque o âmbito da verdade é muito maior que o da ciência; logo, a universidade deve ser um centro de cultura disponível para o homem no seu todo; c) finalmente, porque a verdade deve ser transmitida; assim, a universidade ensina e o mesmo ensino das aptidões profissionais deve ser orientado para a formação integral (SANTOS, 1994). Esses objetivos constituiriam uma ideia uma porque vinculada à unidade de conhecimento.

Para Anísio Teixeira (1964), as universidades têm uma longa história durante a qual passaram por transformações e vicissitudes. Em substância, identificam-se, hoje, quatro as funções fundamentais que, nas universidades brasileiras, cumprem-se de modo fragmentado, incerto e, às vezes, acidentado. Assim, a universidade será um centro de saber, destinado a aumentar o conhecimento humano, um noviciado de cultura, capaz de alargar a mente e amadurecer a imaginação dos jovens para a aventura do conhecimento. Uma escola de formação de profissionais e o instrumento mais amplo e mais profundo de elaboração e transmissão da cultura comum brasileira.

Para Chauí (2003), a universidade é uma instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e expressam, no seu interior, opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Sua legitimidade se deu pela conquista da ideia de autonomia do saber em face da religião e do Estado, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como de sua transmissão.

De acordo com vários autores, a ideia de universidade ganha um caráter mais ideológico porque vinculam o projeto de universidade com o projeto mais amplo de sociedade brasileira, vinculado às lutas sociais para democratizá-la. Privilegia o caráter político e não só o pedagógico, posto que as decisões políticas sobre os

destinos da universidade, definirão a forma pedagógica e seu papel no projeto de transformação da sociedade.

Institucionalmente, a definição de universidade é mais instrumental. Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, é uma instituição pluridisciplinar de formação de quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano.

Essa é uma visão panorâmica de alguns teóricos de grande envergadura intelectual quanto à missão, conceito, funções e definições de universidade. Portanto, é da missão eterna e do aparente insulamento do idealismo alemão, do amor incondicional à verdade, que emanam os objetivos claros que se mantêm até os dias de hoje: a universidade como um centro de investigação, de cultura, de ensino e de ensino das aptidões profissionais.

Quanto às funções, Teixeira (1964) reforça o pensamento de a universidade ser um centro de saber, um noviciado de cultura, uma escola de formação de profissionais e o instrumento de elaboração e transmissão da cultura comum brasileira. Mais contemporânea, Chauí (2003) enfatiza a inserção social da universidade influenciando e sendo influenciada pelas contradições da sociedade, e, por fim, a instrumentalidade institucional originária da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

As visões expostas encerram, basicamente, os mesmos princípios incorporados às universidades em momentos e contextos históricos diferentes. O que, na atualidade, verifica-se que a presença desses referenciais nas universidades contemporâneas logrou êxito, uma vez que foram incorporados aos objetivos dessas instituições, apesar das transformações que enfrentou e enfrenta na realização de suas ações, muitas vezes acompanhadas por dificuldades oriundas de mudanças nas políticas institucionais do seu mantenedor, no caso das públicas.

2.2 UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO SOCIAL

Por ser uma instituição complexa, a universidade passa por inúmeras vicissitudes relacionadas à sua natureza, sua estrutura e processos para formação de quadros profissionais de nível superior, da investigação científica, além da produção do saber humano. São reveses que perpassam a administração dos recursos financeiros, humanos, de infraestrutura e equipamentos, que são escassos e requerem uma gestão forte, robusta, muitas vezes pautada por modelos gerenciais

próprios das organizações empresariais, como meio de atender às novas exigências impostas pela sociedade, de mais acesso educação e às políticas públicas governamentais na área educacional.

Uma reflexão sobre a universidade contemporânea impõe que se pense sobre a aparente dicotomia entre organização e instituição social, o que, para alguns autores mostra uma situação com dois pontos de vista alternativos, enquanto para outros podem os dois ser escolhidos juntos, a depender da entidade que os adota, seguindo os princípios e finalidades de uma organização para atender as atividades próprias das áreas, meio que todas as instituições têm. Como instituição social prospecta atender as ações na área finalística.

Segundo Pimenta (2007), a universidade, em relação às atribuições dos dirigentes, à estrutura organizacional e ao processo administrativo, abrangendo planejamento, organização, direção e controle, tem características semelhantes às de qualquer outra organização. Embora a LDB a tenha denominado como instituição, na verdade, ela adota um modelo misto de instituição social em relação a seus fins e de organização em relação a suas atividades meio.

Nem toda entidade convive com essa complexidade dicotômica, própria das universidades modernas, que abriga na organicidade de seu sistema essas duas concepções. Isso se dá em função das diversas ações que desenvolve, muitas vezes em áreas conflituosas, seja no ensino, na investigação ou na prestação de serviços à sociedade. Existe muita divergência entre autores sobre o desenho mais adequado para a sobrevivência da universidade num mundo globalizado, com grande concorrência e alta demanda para o mercado de trabalho, pressionando os princípios basilares desta instituição secular. Essa é a realidade que está posta para todas as universidades na atualidade.

Ribeiro (2007, p.58), sugere que, quando a universidade foi pressionada a deslocar o centro de suas ações do ensino para a pesquisa e dessa para a extensão, tais mudanças se operaram sob o enfrentamento de conflitos entre a ação que vinha sendo privilegiada e a que passava a exigir centralidade. Cada vez que a sociedade passa por mudanças profundas, a universidade se sente desafiada a se adequar ou a se rebelar frente à reconformação social, justamente porque, à maneira de todas as instituições, ela não passa incólume às mudanças que se operam no seu entorno.

Para Leitão (1986), o aparecimento da pesquisa como atividade institucional, no século XIX, forçaria a universidade a se adaptar àquela nova função, visto que as

estruturas vigentes, até então, davam conta apenas da função primária: o ensino. Nesse contexto, a pesquisa introduziu mudanças, como: a matéria prima passa a ser constituída de ideias e não mais de pessoas; aparecem e se desenvolvem os laboratórios; passa-se do orçamento interno aos fundos externos e a avaliação de desempenho não visa só à qualidade do aluno, mas também pelas respostas dadas às questões científicas.

Ainda segundo o autor, na absorção da terceira função – prestação de serviços à comunidade –, ampliou-se a complexidade da questão organizacional, uma vez que as atividades decorrentes não encontraram os departamentos ou instituições de pesquisa equipados para desempenhá-las.

Para Chauí (2003), a universidade, sendo uma instituição social, tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, competindo-lhe discutir ou questionar sua própria existência, sua função. A universidade pública, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, confere-lhe autonomia, estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos (CHAUI, 2003).

Carlos Roberto dos Santos (2003), citado por Pimenta (2007), referencia que a universidade, como instituição com função social, representa um segmento da sociedade resultando, até certo ponto, quando da sua criação, em um modelo instituído pelo próprio contexto em que se insere considerando os aspectos social, político, econômico, religioso e ideológico, evidenciando-se uma estreita integração entre a criação da universidade e o lugar que esta ocupa na sociedade.

Chauí (2003), por sua vez, entende que uma organização tem uma prática social determinada pela instrumentalidade dos meios (administrativos) particulares para obter um objetivo particular, com operações que buscam eficácia e sucesso no emprego dos meios para alcançar o objetivo que a define. Por ser uma instância de administração, é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. A universidade é uma instituição social e não pode ser confundida com uma organização que tem seus princípios voltados para o mercado e para a realização do lucro, que a faz através de operações que deem resultados eficazes e eficientes para atingir seus objetivos.

Segundo Marck (1986) apud Meyer (2014), entender as organizações se torna um desafio pelo fato de a vida organizacional existir em dois níveis: o da ação e o da interpretação. O nível da ação implica em saber lidar com o ambiente em

transformação e o nível da interpretação implica em um esforço de compreender e interpretar os atos e fatos da vida organizacional.

Para Maximiano (2010), a escola em que se estuda é uma organização, assim como a universidade da qual se faz parte, que, por sua vez integra outra organização maior, o governo estadual ou federal ou um grupo empresarial. O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas.

Blau e Scott (1970), citados por Maximiano (2010), desenvolveram um modelo para interpretar as organizações em categorias. Uma das categorias é o público em geral. Nesse caso, elas são criadas por iniciativa do Estado para oferecer algum tipo de benefício para a sociedade. É o caso das áreas de competência exclusiva do Estado como o poder judiciário, as forças armadas, a polícia, a diplomacia, o fisco, em que satisfazer o cliente não é critério muito importante. Outras organizações como escolas públicas, podem concorrer com a iniciativa privada.

Maximiano (2010) diz que as organizações formais modernas baseiam-se em leis e as pessoas que integram essas organizações são racionais, aceitam a autoridade derivada e obediência, porque quem as tem, zelam pelo cumprimento das leis. Portanto, qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseie em leis racionais **é uma burocracia** e apresenta três características básicas: formalidade (com base em normas e regulamentos que definem direitos e deveres dos participantes), impessoalidade (ninguém é empregada de outra, são governadas pelos cargos que ocupam) e profissionalismo (os cargos oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meio de vida).

Ainda segundo Maximiano (2001), Burns e Stalker (1961) criaram dois tipos de organização: a mecanicista e a orgânica. Na primeira, as tarefas são especializadas e precisas, com controle hierárquico, sendo a alta administração responsável pela coordenação. Nela, a comunicação é vertical e valoriza a lealdade e obediência aos superiores; é o tipo de burocracia legal-racional de Weber. O tipo orgânico é para os ambientes instáveis, de grande complexidade, em que há necessidade de redefinição constante das tarefas. Aqui, ninguém é especialista em nada ou todos o são; a natureza cooperativa é enfatizada; existe interação e comunicação em lugar de ordem, criando alto nível de comprometimento com os objetivos e metas a organização.

As universidades na atualidade convivem, certamente, com os dois modelos de organização, conforme postulado por Burns e Stalker (1961 apud MAXIMIANO, 2010), dado que a gestão universitária não pode se furtar de princípios da burocracia em seus processos, que requer tarefas especializadas com controle hierárquico e coordenação superior, da mesma forma como se processa na iniciativa privada. É também orgânica devido ao alto grau de complexidade dessas instituições em que a missão, os objetivos e metas são compartilhados por todo, num ambiente em que se espera que todos estejam comprometidos e com alto grau de especialização de seu corpo técnico e docente.

Apesar de ser uma instituição social, a universidade contemporânea requer um modelo também de funcionamento organizacional voltado para o atual paradigma socioeconômico da busca de qualidade de suas ações no processo de educar seres humanos, alcançando os objetivos de eficiência e eficácia na gestão administrativa, complementados pelo processo de monitoramento e avaliação de seus resultados no âmbito da cúpula administrativa, de modo a reorientar suas ações de pesquisas, inovação e qualidade do ensino ofertado.

De fato, o que hoje ocorre no âmbito das instituições de ensino superior públicas retrata bem essa concepção. Se, por um lado, o perfil social da universidade é a mola mestra própria de um organismo vivo pulsante e pensante em lidar e educar pessoas, por outro, a gestão administrativa e acadêmica requerem, para o seu pleno funcionamento, a inserção em seus processos de princípios inerentes às organizações privadas, pois administra, no seu interior, uma ampla infraestrutura física, financeira, de recursos humanos e materiais, necessitando de um complexo esquema de planejamento, direção, controle e avaliação para garantir os resultados pretendidos pela instituição com suas ações.

Dessa forma, cabe ressaltar que a gestão dos cursos oferecidos e do quadro de vagas segue a mesma linha, em que há de se associar as iniciativas de caráter social com a identificação das demandas da comunidade em que se insere, com a administração dos recursos postos à sua disposição da instituição.

Para Chauí (2003), a partir das revoluções sociais do século XX, a educação e a cultura passaram a ser constitutivas da cidadania, como direitos do cidadão, conforme expresso na Constituição Federal brasileira, fazendo com que, além da vocação republicana, a universidade se tornasse inseparável da ideia de democracia

e democratização do saber e a relação dessa universidade, diferenciada e autônoma, com o Estado não poderia ser vista como uma exterioridade.

Cabe observar que, no bojo dessas transformações de ganhos sociais, também ocorreu um movimento inverso, no qual as nações desenvolvidas passaram por diversas crises que impulsionaram movimentos de transformação das relações socioeconômicas neoliberais que rebateram nos países periféricos. Essa dinâmica ajuda a compreender as mudanças ocorridas com a universidade pública, a partir da reforma do Estado, principalmente com a reforma administrativa, que emerge em um mundo globalizado.

Naturalmente, a universidade passou e passa por muitos reveses a que foi submetida, notadamente com relação ao funcionamento de sua estrutura frente aos desafios enquanto uma unidade social que mescla aspectos de instituição social e organizacional, que lhe são constitutivos, definindo sua identidade administrativa, para além do aspecto inerente ao seu financiamento, uma vez que se trata de uma instituição pública e que é agora considerada como uma atividade não mais exclusiva de governo.

Ainda segundo Santos (1994), os objetivos citados da universidade só foram abalados na década de 1960, mas, mesmo assim, mantiveram uma notável continuidade e passaram a ser a investigação, o ensino e a prestação de serviços. Essa inflexão foi significativa no nível das políticas universitárias, rompendo essa unicidade concreta com a explosão de múltiplas funções, às vezes contraditória entre si, foi o correlato da explosão da universidade, do aumento da população estudantil e do corpo docente, da proliferação de universidades, da expansão do ensino e da investigação universitária a novas áreas do saber.

Segundo Fávero (2006), a partir da década de 1950, a industrialização acelera o ritmo de desenvolvimento no país e o crescimento econômico. Ao lado das transformações no campo econômico e no viés sociocultural, surge a tomada de consciência, por vários setores da sociedade, da situação precária em que se encontravam as universidades no Brasil. A Reforma universitária de 1968 acontece num ambiente histórico e social peculiar no país, a mobilização estudantil, caracterizada por intensos debates dentro das universidades e pelas manifestações de rua, vai exigir do Governo medidas para os problemas educacionais mais agudos, principalmente dos excedentes.

Após intensas discussões, a Reforma de 1968 adota medidas próximas do modelo norte americano, que busca aumentar a eficiência e a produtividade da universidade, dentre outros como: o sistema departamental, o vestibular unificado, o ciclo básico, o sistema de créditos e a matrícula por disciplina, bem como a carreira do magistério e a pós-graduação.

No início dos anos de 1960 são discutidas questões relevantes como: autonomia universitária; participação dos corpos docente e discente na administração universitária, através de critério de proporcionalidade representativa; adoção do regime de trabalho em tempo integral para docentes; ampliação da oferta de vagas nas escolas públicas; flexibilidade na organização de currículos; estímulo às parcerias com o setor produtivo; vínculo entre educação, desenvolvimento econômico e mercado; aumento de vagas nas universidades públicas e da proliferação de instituições privadas, massificando o ensino superior, dentre outros.

Segundo Lídia Boaventura Pimenta (2007), após a reforma universitária de 1968, houve a expansão do ensino de graduação, o incentivo à pós-graduação articulada à carreira dos docentes e a implementação de linhas de financiamento à pesquisa científica e tecnológica, principalmente nas universidades administradas pelo setor público, as quais possuíam maior representação, à época. A partir do meado da década de 1980, começa a surgir um maior número de instituições pertencentes à iniciativa privada, crescimento esse que continuou na década de 1990, mudando completamente o cenário da educação superior no Brasil.

Ampliando o espectro para o caso brasileiro, verifica-se, também, que, a partir da década de 60, a educação superior passou por grandes transformações que vêm sendo operadas até os dias de hoje. A expansão do ensino superior de escolas privadas emerge desse período, em virtude de pressões sociais para atender a demanda da classe média no acesso ao ensino universitário. O governo, sem verbas para financiar no todo às universidades públicas – esse era o discurso –, estimula a ampliação de vagas privadas por considerar uma função adicional para o ensino superior público.

Com a reformulação política e econômica, de um direito social, a educação passou a ser designada como uma atividade não exclusiva do Estado, e, dessa forma, uma prestação de serviços educacionais, abrindo caminho para a privatização e a redução dos investimentos. Para o Estado, demandaria apenas o seu subsídio, visto

que esses serviços passaram a ser divididos com o setor empresarial privado e o não governamental.

Essa reviravolta trouxe vários encargos para a universidade, como a busca por financiamento externo na iniciativa privada e agências de fomento para complementar os recursos públicos limitados, a fim de continuar realizando suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Outra mudança foi a busca por eficiência empresarial, uma vez que passou a se submeter a um rigoroso processo de avaliação institucional cujo efeito alcança os processos de credenciamento e do recredenciamento, que é periodicamente renovado após processo regular de avaliação institucional, provocando uma concorrência entre as instituições.

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB – foi criada há 34 anos. É, portanto, recente, mesmo considerando que a universidade brasileira ainda não completou cem anos. Apesar de mais nova, dispõe de uma estrutura consolidada com uma infraestrutura locacional ampla, em virtude do modelo *multicampi* adotado, abrigando 29 departamentos, em 24 campi, distribuídos em 18 Territórios de Identidade no território baiano.

A UNEB, pela sua característica *multicampi*, tem um papel relevante ao multiplicar o conhecimento, o saber, a formação de egressos qualificados com contornos ético e profissional, tornando-os aptos a atender às demandas sociais e empresariais, contribuindo para a formação de uma consciência social e de cidadania pela peculiaridade de que é dotada. Pelo seu porte e abrangência territorial, com grande capilaridade no Estado, tem em seu entorno inúmeros municípios, nos mais longínquos lugares, gerando desenvolvimento para essas localidades.

Conforme Santos (2011), apesar do ambiente institucional complexo da década de 1990, o governo do Estado da Bahia cria a UNEB, numa demonstração de sensibilidade às demandas sociais de ampliação das vagas do Ensino Superior no território baiano, e almeja, cada vez mais, melhores resultados na difusão do conhecimento para um horizonte mais distante. Assim, certifica-se dos frutos que advirão para os desenvolvimentos socioeconômico e territorial provocados por sua consolidação.

A gestão da instituição universitária tem se constituído um desafio. Não só pela sua complexidade e relevância social imprescindível, com a importância crescente da educação que beneficia indivíduos e a coletividade, como também do desenvolvimento da sociedade por meio da produção, transferência e aplicação do

conhecimento. Sendo assim, o papel da universidade torna-se fundamental para os avanços de qualquer natureza, pois é um espaço crítico, de conhecimento e transferência para a sociedade.

Especialmente no atual momento, de enormes transformações mundiais, com as relações mais competitivas, é premente que o Estado busque se modernizar, para atender ao disposto na LBD quanto à finalidade da universidade: produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional, com autonomia, importante para se desenvolver construir sua identidade, que requer mais subsídios, financiamento para qualificar suas ações acadêmicas e administrativas.

2.3 CURSOS DE GRADUAÇÃO

As qualidades dos cursos de graduação podem ser definidas pelas suas características de concepção. À vista disso, é importante observar o regramento contido no Regimento Geral da UNEB sobre o tema, conforme consta nos artigos seguintes e seus parágrafos, para os cursos de graduação:

Art. 120. Os cursos de graduação conferem formação em diversas áreas do conhecimento, nas modalidades de ensino presencial ou à distância, preparam para uma carreira acadêmica ou profissional e estão abertos a candidatos que comprovem prévia conclusão do ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo, disciplinado pelo Estatuto, por este Regimento e pelas normas baixadas pelo CONSEPE, CONSU e as disposições do Edital.

Parágrafo Único. Os concluintes dos cursos de graduação são diplomados bacharéis ou licenciados.

Os cursos de graduação oferecidos abrangem as modalidades de formação de professores - licenciatura, e de bacharelado e pertencem às diferentes áreas do conhecimento. Os de formação de professores preparam profissionais para o exercício da docência e/ou pesquisa, enquanto que os de bacharelado conferem aos concluintes o direito de exercerem atividades técnicas profissionais ou desenvolverem pesquisas.

A oferta de Cursos de graduação como também os que são complementares como os de tecnólogo, sequenciais e de extensão, os de pós-graduação e atividades de produção e pesquisa, busca materializar a missão e os objetivos da universidade, tornando-a contextualizada e socialmente comprometida com a comunidade onde se insere.

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

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

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

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

Diante do exposto nos artigos, percebe-se que os cursos de graduação da UNEB objetivam a formação de profissionais com diferentes perfis, em diferentes áreas do saber. Não obstante, firmam-se na legislação vigente e trazem a perspectiva de atuação dos egressos no mercado de trabalho local.

2.3.1 Referenciais Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura

Na atualidade, as instituições públicas de Ensino Superior não agem com total liberdade, pois, por serem públicas, estão sujeitas aos interesses e regramentos da mantenedora. Sendo assim, o Ministério da Educação e Cultura - MEC, órgão do Estado que normatiza o sistema educacional no país, evoca para si tal incumbência definindo, sob a sua guante a base curricular nacional dos cursos de graduação como também do ensino básico nacional.

Segundo os Referenciais Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura, publicados pelo Ministério da Educação em 2010, a expansão da oferta de cursos de nível superior alcançou índices elevados na última década. A partir disso, o número de cursos de graduação e de estudantes matriculados dobrou.

No Brasil, hoje, existem seis milhões de estudantes do Ensino Superior, distribuídos em um universo com um pouco mais de vinte e seis mil cursos. Porém, existem discrepâncias a serem corrigidas, como poucas especialidades que concentram a maior parte das matrículas e a grande variação de nomes de cursos. Isso dificulta aos jovens, empregadores e à sociedade em geral identificarem a educação superior com as demandas sociais e profissionais, além de comprometer o sistema de avaliação da qualidade.

Por conta disso, os referenciais foram construídos no intuito de melhorar a qualidade do ensino e fortalecer os perfis formativos das mais diversas especialidades, privilegiando as nomenclaturas já consolidadas, aquelas regulamentadas pela categoria profissional e pelas diretrizes curriculares para os cursos de graduação. Esses são um descritivo que apontam o perfil do profissional formado, os temas abordados na formação, os ambientes em que o profissional poderá atuar e a infraestrutura mínima para a oferta. Eles não restringem as instituições na proposição dos cursos, dos projetos pedagógicos, são apenas orientadores e cada instituição pode inserir novas temáticas e delinear linhas de formação no curso.

As Linhas de Formação, conceito inovador apresentado pelo MEC, particularizam um curso oferecido, enfocando aspectos teóricos ou práticos pertinentes, de acordo com o ambiente histórico e social em que ela se insere. Não constituem uma extensão do nome nem se configuram como habilitações, devendo constar apenas no Projeto Pedagógico. Manifesta-se, também, através das competências especializadas desenvolvidas pelo aluno ao longo de sua formação e pelo detalhamento em seu histórico escolar.

É importante destacar que os Referenciais Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura não se caracterizam como currículos mínimos, nem devem ser entendidos como diretrizes curriculares, visto que sua construção pautou-se pelas Diretrizes Curriculares aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação.

O desafio para construção e implantação dos Referenciais é compatibilizar as vantagens da convergência de denominações e descritivos para aumentar a densidade e significância acadêmica de cada um dos cursos com a necessidade de aumentar a diversidade de formações, superando o peso excessivo que a visão das profissões mais estabelecidas exerceu historicamente sobre a formação de nível superior.

Para Menezes e Santos (2001), o sistema educacional brasileiro é a forma como se organiza a educação regular no Brasil. Essa organização se dá em sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A Constituição Federal de 1988, com a Emenda Constitucional n.º 14 de 1996 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), instituída pela lei nº 9.394 de 1996, são as leis maiores que regulamentam o atual sistema educacional brasileiro.

Essa atual estrutura do sistema educacional regular compreende a educação básica – formada pela Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio – e a Educação Superior. O governo federal exerce, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, cabendo-lhe prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios. Além disso, cabe ao governo federal organizar o sistema de educação superior.

Segundo Cavalcanti (2000), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, apresenta-se como uma reordenação do sistema educacional por inteiro e abre um conjunto de inovações que podem fazer o acesso ao Ensino Superior menos elitista. Por exemplo, a obrigatoriedade de cursos noturnos nas instituições públicas, a regulamentação e institucionalização da educação à distância, a criação dos Institutos Superiores de Educação para a formação do magistério para o Ensino Fundamental e Médio, o apoio aos programas de Educação Superior continuada, os cursos superiores sequenciais, entre outros, são exemplos dessa popularização.

Aos estados, conforme Art. 10, coube elaborar e executar políticas e planos educacionais em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus municípios; e autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino (BRASIL, 1996).

A LDB promoveu inúmeras mudanças no sistema de Ensino Superior, redefinindo as bases de criação de novas instituições de ensino, tendo em vista a crescente demanda por esse nível de escolaridade. O novo sistema se assenta em três eixos (flexibilidade, competitividade e avaliação) e estabelece a necessidade de credenciamento periódico das instituições com base na avaliação do desempenho dos cursos e do conjunto da instituição. Nasce, então, a avaliação da oferta de cursos do ensino superior que se soma ao da instituição.

Embora a LDB só utilize as expressões Instituições de Ensino Superior e Universidade, o Decreto nº 2.306/97, que a regulamenta, optou pelo modelo tríplice já cogitado na década de 60 pelo Grupo de Trabalho da Reforma Universitária. Dessa vez, sob a forma de universidade, centro universitário e instituições não-universitárias de educação superior (estas compreendendo as faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores) (CAVALCANTI, 2000).

Ainda para Menezes e Santos (2001), a preocupação dos órgãos executivos e normativos de educação (MEC/ SESu, CNE, Capes) com a qualidade da educação superior aparecem expressas nos procedimentos de credenciamento e credenciamento de instituições e cursos, nos processos de avaliação das condições de oferta, na avaliação gerencial das IES, no programa de avaliação institucional da universidade brasileira, no Programa de Modernização e Qualificação do Ensino Superior, no Exame Nacional de Cursos e com as estatísticas oficiais, conduzidas pelo INEP.

As formas de oferta abrangem os seguintes cursos: *de graduação*, nas diferentes áreas profissionais, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processos seletivos; *de pós-graduação*, que compreendem os programas de Mestrado e Doutorado, cursos de especialização e aperfeiçoamento e de extensão; *os cursos sequenciais*, por campo de saber, que duram dois anos e podem ser de formação específica e se dirigem ao mercado de trabalho ou de complementação de estudos, para se especializar em outra área correlata a sua; e *a graduação à distância* para alguns cursos que são oferecidos via internet, vídeos, impressos.

Os graus consolidados historicamente na Educação Superior brasileira são três: *os Bacharelados*, que se configuram como cursos superiores generalistas, de formação científica e humanística, que conferem competências em determinado campo do saber para o exercício de atividade acadêmica, profissional ou cultural; *as Licenciaturas*, que são cursos superiores que conferem competências para atuar como professor na educação básica; e *os Cursos Superiores de Tecnologia* que são graduações de formação especializada em áreas científicas e tecnológicas, que conferem competências para atuar em áreas profissionais específicas (BRASIL, 2010).

As instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas, podem oferecer os cursos e programas abrangendo o todo ou em parte. Essa diversificação do sistema se deu com a criação, além das Universidades e dos Institutos Isolados já existentes, do Centro Universitário e Faculdades Integradas para atender a expansão do ensino em instituições não universitárias.

Por isso, ficou definido que os cursos e programas para a educação superior serão ofertados em cumprimento às finalidades estabelecidas pelo o artigo 43 da Lei nº 9.394/96, que pretendem:

- I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II. Formar diplomados nas diferentes áreas de 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 ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV. Promover a divulgação 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 correspondente concretização, integrando os 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 resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição. (BRASIL, 1996).

No Quadro 3, adiante, apresenta-se a estrutura formal da Educação Superior no Brasil.

Quadro 3 – Estrutura formal da Educação Superior

Instituição			Cursos	Grau Acadêmico	Situação Legal
Tipos	Categoria Administrativa	Modalidades			
Universidade	Públicas: Federais	Presencial	Graduação	Bacharelado	Autorização do MEC para a Avaliação inclui: Organização didático pedagógica; Corpo docente e técnico administrativo; instalações técnicas.
		75% das aulas e todas as avaliações		Licenciatura	
				Tecnólogo	
Centros Universitários	Estaduais				
Faculdade	Municipais				
Instituições Federais	Privadas	A Distância - por meio de comunicação, credenciada pelo sistema federal.	Sequenciais	Formação Específica - Formação Complementar	Reconhecimento: pelo MEC ou Conselhos de Educação para validade nacional dos diplomas.
			Extensão	Certificado	Renovação do Reconhecimento: pela Avaliação do SINAES.
			Pós-Graduação	Especialização-Lato Sensu	
				Mestrado-Stricto Sensu	
				Doutorado-Stricto Sensu	

Fonte: <http://emes.mec.gov.br/emec/educação-superior/cursos>. Elaboração própria.

A universidade do Estado da Bahia, de acordo com a estrutura formal apresentada no Quadro 3, é uma instituição do tipo universidade, de categoria administrativa pública e dispõe das modalidades de ensino presencial e à distância. Oferece cursos de graduação nos graus licenciatura e bacharelado, sequenciais e de extensão; pós-graduação, nos graus de Especialização *Latu Sensu* e Mestrado e Doutorado *Stricto Sensu*. É uma universidade, portanto, em situação legal e que todos os requisitos foram atendidos de acordo com a legislação.

Expõe-se, em seguida, no Quadro 4, os níveis hierárquicos de decisões na legislação do Ensino Superior.

Quadro 4 – Níveis hierárquicos de decisões na legislação do Ensino Superior

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DO BRASIL					
Lei nº 9.369/96		Lei nº 10.861/2004		Lei nº 9.131/95	
LDB		Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior		Atribuições MEC/CNE	
Decreto 2026 /96		Decreto 5.773/2006		Decreto 2306 /97	
Avaliação de IES		Regulação, Supervisão e Avaliação da Educação Superior		Mantenedoras de IES	
Decreto 2406/97		Decreto 2306 /97		Decreto 2406/97	
Avaliação de IES		Regulação, Supervisão e Avaliação da Educação Superior		Centro de Educação Tecnológica	
Portaria 637/97		Portaria 40/2007		Portaria 639 e 2.041/97	
Credenciamento de Universidades		Institui o e-MEC – sistema eletrônico de gerenciamento de informações e regulação do ensino superior		Credenciamento e/ou de Recredenciamento de Centro Universitário	
Portaria 638/97		Portaria 752/97		Portaria 2175/97	
Autorização de cursos novos ou incorporação de cursos já existentes fora da sede em Universidades		Autorização de cursos fora da sede em Universidades		Autorização de cursos fora da sede em Universidades e Centros Universitários com conceito A e B	
Portaria 1/2007		Portaria 641/97		Portaria 641/97	
Ciclo Avaliativo do SINAES		Autorização de novos cursos em Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos ou Escolas Superiores		Autorização de novos cursos em Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos ou Escolas Superiores	
Portaria 971/97		Portaria 4/2008		Portaria 302/98	
Obrigatoriedade de cadastro das IES e de resposta ao Censo do Ensino Superior		Conceito Preliminar de Cursos Superiores – CPC para fins de renovação de credenciamento		Normas relativas ao processo de avaliação do desempenho individual das IES	
Portaria 12/2008		Portaria 10/2009		Portaria 12/2008	
Índice Geral de cursos da instituição de educação superior – IGC		Dispensa de avaliação in loco		Índice Geral de cursos da instituição de educação superior – IGC	
Fonte: MEC/INEP – 2000. Elaboração própria.					

A normatização legal apresentada no Quadro 4 representa a legislação infraconstitucional aprovada nas esferas de competência legislativa e executiva e compõe o conjunto da legislação do Ensino Superior, cujas determinações de seus atos são cumpridas pelas instituições de Ensino Superior.

O Conselho Nacional de Educação - CNE, através da Câmara de Educação Superior, institui, individualmente, as Diretrizes Curriculares Nacionais de todos os cursos oferecidos no território nacional, definindo as linhas mestras de cada um. De maneira geral, existem conteúdos que são comuns a vários cursos por área de conhecimento e/ou grau acadêmico e que são observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

A organização curricular se expressa com a composição de alguns elementos estruturais para os cursos, tais como:

- o projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades; os elementos curriculares; o estágio curricular supervisionado; atividades complementares, o sistema de avaliação; o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição; regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

O Projeto Pedagógico do Curso, além da clara concepção do curso com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - incentivo à pesquisa, com necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

X - concepção e composição das atividades complementares;

XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso o oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

Pelo exposto até aqui, essas são as bases para a elaboração do processo de organização curricular com os elementos estruturais apresentados: objetivos gerais do curso; condições objetivas de oferta e a vocação do curso; cargas horárias; formas da interdisciplinaridade; integração entre teoria e prática; avaliação; integração entre graduação e pós, quando houver; incentivo à pesquisa; composição do estágio curricular e das atividades complementares e inclusão opcional do trabalho de curso.

Vale ressaltar que o processo de organização acadêmica e administrativa é parte integrante da gestão universitária e tem sua origem na normatização oficial, através dos documentos institucionais de conformação legal como as Leis, Decretos, Regimentos, instrumentos de planejamento como o Plano Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano Pedagógico Institucional e outros.

Esse conjunto de documentos dá o direcionamento, o rumo das ações de gestão, porque encerram a política das instituições de ensino superior, uma vez que traçam os objetivos a serem alcançados no âmbito dos processos de ensino, pesquisa e extensão que podem ser vistos como competências acadêmicas e administrativas privativas das instituições de ensino superior. Além disso, o modelo de gestão colegiada é diferencial nessas instituições por oportunizar uma estrutura mais flexível e democrática, menos burocrática e centralizada, favorecendo a sua modernização institucional que passa, necessariamente, pelo processo de ordenamento de seus processos acadêmicos e administrativos de modo a garantir eficiência, eficácia e efetividade no alcance dos resultados pretendidos.

Segundo o Regimento Geral da UNEB, (Aprovado pela Resolução CONSU nº864/2011 (D.O.E. 19/20-11-2011), homologada pelo Decreto nº 13.664, de 07-02-2012 (D.O.E. 08-02-2012), no Capítulo I, Subseção I – Dos Cursos de Graduação, Art,126, § 1º e 2º, encontra-se a finalidade desses cursos:

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

§ 1º Os cursos de graduação serão propostos e ministrados pelos Departamentos, vinculados a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), em conformidades com as diretrizes curriculares nacionais, Resoluções do Conselho Estadual de Educação, normas do CONSEPE e do CONSU.

§ 2º A Universidade assegurará a flexibilidade na oferta de cursos de graduação, adotando a visão de curso como um programa que, por definição, não será necessariamente permanente, mas poderá ser interrompido, redimensionado ou extinto, atendidos os critérios estabelecidos pelo CONSEPE e aprovados pelo CONSU. (BAHIA, 2011).

Corrobora-se, assim, a ideia de que os cursos de Graduação da UNEB visam à formação de profissionais engajados nas demandas locais e que cumpram as exigências previstas no mercado de trabalho.

2.3.2 Currículo

Muitos avanços ocorreram na concepção de currículo desde o seu uso no início no século XX até os dias de hoje, todavia, por ser um processo intrinsecamente ligado à dinâmica da sociedade, ainda hoje ele é objeto de constantes questionamentos no sentido de amparar mudanças oriundas do contexto histórico, político, econômico e social em que se insere. Desse modo, pensar em currículo é pensar na sua identidade, desde o conceito que lhe deu origem e aceção inicial, propósitos definidos ao longo do tempo até o uso mais atual com incorporação de novas ferramentas como a tecnologia de informação e comunicação no seu conteúdo na educação pedagógica.

Não se pode falar em curso de graduação sem que, necessariamente, o mesmo tenha um currículo estruturado, com conteúdos que reflita as intenções do conhecimento que se quer transmitir. O curso de graduação é o seu currículo, nele estão encerradas a proposta e ações pedagógicas que se deseja ensinar, e, com isso, o tipo de sujeito que será preparado para a vida em sociedade.

Para Tomaz Tadeu da Silva (2010), em todas as teorias de currículo, a natureza das discussões sempre envolveu a natureza humana, a natureza da aprendizagem, do conhecimento, da cultura e da sociedade. Elas se diferenciam pela ênfase que dá a esses elementos.

Todo curso de formação educativa tem na sua origem o currículo que forma a base, a alma do ensino aprendizagem. Tendo em vista essa compreensão, o curso

de graduação é o seu currículo. A partir da conformação desse documento é que se pode identificar a orientação do ensino que será ministrado pela instituição educacional, uma vez que a sua formatação tem ação direta na formação e desenvolvimento do aluno em qualquer âmbito que se proponha, do ensino fundamental, básico até o ensino de nível superior. A escola, em função disso, assume distintas concepções em face do conteúdo curricular, das disciplinas que formam a estrutura propositiva do curso.

Esse aspecto é fundamental, porque apresenta como pano de fundo um processo seletivo institucional com a definição, através do conteúdo que será ensinado ao aluno, que tipo de sujeito vai formar e para que propósito, ao mesmo tempo em que define o seu papel social enquanto escola. É a partir do currículo que a ação pedagógica se desenvolve, em termos de indicação de conteúdos, processo de avaliação, metodologia adotada e objetivos educacionais. O conteúdo que será ensinado é, por conseguinte, a escolha da escola no processo de formação do educando, definindo o que ensinar e o tipo de sujeito que está formando para a sociedade (LUZ, 2014).

As instituições de Ensino Superior, além de ministrar os cursos de Graduação, também têm sob a sua alçada o processo de discussão e elaboração propositiva acerca do conteúdo dos currículos, tendo como compromisso refletir no seu desenho toda a carga de contemporaneidade relativa às transformações sociais, econômicas, culturais, de gênero, raça, etnia e outras, próprias do contexto em que se inserem.

É através dessa definição que o educando terá uma visão do todo social, da atividade humana no seu contexto de atividade humana, que poderá dotá-los de capacidade crítica, como cidadãos conscientes do seu processo formativo e com capacidade de atuar na sociedade como cidadãos e profissionais.

Segundo Luz (2014, p. 67), o docente também tem a responsabilidade para a construção do saber, pois é responsável pela condução e mediação do questionamento e problematização do conhecimento.

O currículo é ação, pois traduz relações teóricas e práticas. Ação para comunicar princípios e características de uma proposta educacional capaz de ser traduzida em uma prática. É uma experiência educacional contínua, um processo e não um produto.

Segundo Silva (2010), as definições de currículo dependem da forma como ele é definido pelos diferentes autores e teorias, por isso apresentamos um breve resumo dessas teorias de modo a aclarar as definições em função dos autores e contextos.

O autor apresenta um histórico das três principais teorias do currículo que buscam explicar o funcionamento dos currículos e seus autores. O Quadro 5, a seguir, apresenta os elementos principais de cada uma.

Quadro 5 – Teorias do currículo: elementos e principais autores

TEORIAS	ELEMENTOS	CONTEÚDO (O QUE DIZ)	PRINCIPAIS AUTORES
TRADICIONAIS	Ensino; Aprendizagem; Avaliação; Metodologia; Didática; Organização; Planejamento; Eficiência; Objetivos.	Noção de currículo proposto nos EUA, anos vinte, como um processo de racionalização de resultados que possam ser mensurados. Ensino organizado para a formação de pessoas eficientes para o mercado de trabalho. Quatão principal é "o que ensinar?"	Frederic W. Taylor – 1918 e Bobbit – 1916.
CRÍTICAS	Ideologias; Reprodução cultural e social; Poder; Classe social; capitalismo; Relações sociais de produção; Conscientização, emancipação e libertação; Currículo oculto, Resistência.	Surge na década de 1970, influenciada pelas movimentos sociais da década anterior baseada em teorias de cunho histórico social, as relações de opressão e poder, desloca a ênfase dos conceitos de ensino e aprendizagem p de ideologia e poder. Questão principal " por que ensinar esse conteúdo e não outro?"	Willian Pinar; Pierre Boudieu; Teodor Adorno; Luis Althusser.
PÓS CRÍTICAS	Identidade, alteridade e diferença; Subjetividade, saber-poder; Significação e discurso; Representações; Cultura; Gênero, raça, etnia, sexualidade; multiculturalismo.	Preocupação com as conexões entre saber, identidade, e poder. A industria cultural quanto o currículo são vistos no contexto de relações de poder. Destaca-se o currículo multiculturalista qe defende uma democracia cultural, (com o acesso de novos grupos culturais) e a existência de uma diversidade de culturas, de onde emerge os conceitos de raça, etinia, genero.	Michael Foucault; Jacques Laclan,
Fonte: Tabela elaboração própria			

De acordo com o Regimento da UNEB, o Art. 126, § 2º, diz que a Universidade assegurará a flexibilidade na oferta de cursos de graduação, adotando a visão de curso como um programa que, por definição, não será necessariamente permanente, mas poderá ser interrompido, redimensionado ou extinto, atendidos os critérios estabelecidos pelo CONSEPE e aprovados pelo CONSU.

Esta abordagem regimental foi resgatada neste ponto para servir de elo entre as teorias curriculares, a proposta pedagógica institucional e os conteúdos principais de um projeto pedagógico. Ressalta os conceitos de flexibilidade e de curso como programa, por isso mesmo, moldáveis, podendo ser alterados em função do proposito contextual.

Ademais, tais elementos estão em acordo com vários aspectos das teorias. Na teoria tradicional, é possível identificar que elementos incluídos no escopo do projeto

pedagógico do curso, como nos objetivos, quando sugere a definição do tipo de profissional que o curso pretende formar, como também a preocupação com um perfil eficiente para o mercado de trabalho; da crítica, aspectos ideológicos, de poder, das relações sociais, conscientização, libertação que são propostos nos componentes curriculares, e, da pós crítica, com a questão da identidade, das representações, da cultura, do gênero, da raça, da etnia, da sexualidade e do multiculturalismo.

2.3.3 Elementos Componentes de Projeto Pedagógico Institucional - PPI e do Projeto Pedagógico de Curso – PPC

Segundo Santos, Santos e Carvalho, (2005), de acordo com o Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras - ForGRARD (2003, p.16), o Projeto Pedagógico dos Cursos “[...] é estabelecido a partir do diálogo com o Projeto Pedagógico Institucional, a partir da identidade de cada curso, considerando as demandas da sociedade contemporânea, no geral e no contexto do campo de ação própria da(s) área(s) de saber envolvida(s)”.

Para os autores, entende-se por projeto pedagógico a proposta educativa produzida coletivamente no âmbito Unidade Acadêmica, cuja finalidade é enunciar as diretrizes, os propósitos e os procedimentos adotados para a formação de profissionais numa determinada área do conhecimento, e, conseqüentemente, para as ações político-pedagógicas do fazer universitário. Trata-se, portanto, do documento oficial de apresentação do curso.

Santos (2005, apud PEREIRA, 2005, p.39-40), assevera que na operacionalização do projeto pedagógico “[...] busca-se cumprir o triplo papel que compete a educação – econômico, científico e cultural – devendo estruturar-se em quatro pontos que lhe são básicos: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver e aprender a ser”. Pois, a educação é uma forma de compreender a complexidade do mundo, o que impulsiona para o desenvolvimento de competências e habilidades pessoais e profissionais saber se comunicar eficientemente tanto quanto viver dignamente.

Dito isso, observa-se o que propõe o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UNEB:

- ensino sequencial, graduação, superior de tecnologia, especialização, aperfeiçoamento, pós-graduação e extensão, inclusive a previsão da expansão;

- pesquisa, informando as novas áreas de interesse;
- serviços comunitários;
- prestação de serviços;
- gestão acadêmica, administrativa, patrimonial, financeira e de recursos humanos (docentes e técnico-administrativos), abrangendo a previsão de qualificação e titulação;
- esporte, lazer e centros de convivência;
- ciência, inovação e tecnologia;
- instalações físicas em geral, considerando a expansão e melhoria;
- residência universitária;
- evolução da matrícula e concluintes;
- gestão dos processos de avaliação; e,
- orçamento-programa com detalhamento dos novos investimentos.

Segundo Pimenta (2007), os princípios competentes do Projeto Pedagógico de Curso – PPC deve conter os seguintes elementos básicos:

- identificação, contendo a denominação do curso; modalidade, se graduação (licenciatura, bacharelado ou seqüencial) se pós-graduação (stricto sensu ou lato sensu); habilitação ou ênfase, titulação conferida; ano de início de funcionamento do curso; prazos médio, mínimo e máximo para integralização curricular; regime acadêmico (anual ou semestral); turno de oferta; número de vagas oferecidas;
- endereços, respectivamente da instituição, da unidade acadêmica e do local de oferta do curso;
- apresentação do processo de elaboração do Projeto Pedagógico, abrangendo os responsáveis, a metodologia utilizada, subsídios, estudos realizados para fundamentar o referido projeto;
- justificativa, contextualizando a relevância social do curso e sua relação com a comunidade externa (local, regional e nacional). Caso o projeto em elaboração refira-se a um curso já em funcionamento, deverá ser apresentado um breve histórico do seu desenvolvimento, “destacando-se sua evolução do ponto de vista do ensino, da pesquisa e da extensão.”; e,
- princípios e fundamentos, que visam orientar a gestão do ensino e da aprendizagem do curso, a partir da reflexão sobre questões filosóficas, éticas, políticas, pedagógicas e administrativas. O Projeto Pedagógico deverá evidenciar:
 - a contextualização e criticidade dos conhecimentos;
 - a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão de modo a desenvolver nos estudantes, atitudes investigativas e instigadoras de sua participação no desenvolvimento do conhecimento e da sociedade como um todo;
 - a interdisciplinaridade e articulação entre as atividades que compõem a proposta curricular, evitando-se a pulverização e a fragmentação de conteúdos;

- a transdisciplinaridade como elemento aglutinador dos diversos eixos, componentes/elementos curriculares, visando a multirreferencialidade do curso, interligando formação geral, formação específica, contexto sócio-econômico, ética e cidadania, dentre outros aspectos na formação do indivíduo;
- a flexibilidade curricular com a adoção de diferentes atividades acadêmicas de modo a favorecer o atendimento às expectativas e interesses dos alunos;
- o rigoroso trato teórico-prático, histórico e metodológico no processo de elaboração e socialização dos conhecimentos;
- a adoção de princípios éticos como orientadores das ações educativas;
- o desenvolvimento de uma prática de avaliação qualitativa do aprendizado dos estudantes e uma prática de avaliação sistemática do Projeto Pedagógico de cada curso de modo a reproduzir ressignificações constantes no trabalho acadêmico;
- objetivos do curso, especificando-se que profissional o curso pretende formar, as áreas de atuação deste profissional, o que ele deverá ser capaz de realizar no seu domínio profissional específico e no âmbito da sociedade;
- perfil do formando, referindo-se à caracterização do estudante egresso do curso, com a finalidade de orientar a escolha dos conteúdos, bem como a estrutura do currículo. O mencionado perfil deve ser traçado observando-se as peculiaridades da profissão, as características da instituição universitária e o contexto social, quanto ao campo de atuação e as possibilidades de inserção no mundo do trabalho, “as expectativas sociais e as possibilidades institucionais apresentadas para sua formação.”;
- estrutura curricular, correspondente à organização dos componentes curriculares, permitindo uma visão geral do currículo, com vistas à formação de um profissional competente e legalmente habilitado para o exercício da respectiva profissão

Segundo Pimenta (2007), o Projeto Pedagógico do Curso compõe um dos documentos de gestão universitária que fornece aos docentes, técnicos e discentes a estrutura e a organização de um curso, a partir dos fundamentos filosóficos e legais do Projeto Pedagógico Institucional, de acordo com o que dispõe a LDB, seguida pelas normas e pareceres emitidos pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Conselho Estadual de Educação (CEE); quando a instituição de Ensino Superior pertencer ao sistema estadual de ensino.

A elaboração desse projeto deve estar à cargo do órgão responsável pela oferta do curso no âmbito da instituição, incentivando a participação da comunidade acadêmica, como também, observando as peculiaridades do ambiente interno e externo em que o curso deverá funcionar, de modo a estabelecer diretrizes e propósitos a serem adotados.

A matriz curricular do curso contempla um elenco de disciplinas de Formação Básica, Instrumental, Profissional, Complementar e Optativas. Essas últimas capazes de possibilitar aos alunos a escolha de uma área de formação dentre as oferecidas.

Quanto ao regime acadêmico, os cursos obedecem ao regime de matrícula semestral, por componente curricular. O tempo de integralização curricular, por sua vez, é de no mínimo oito semestres e no máximo 14 semestres, com efetiva integralização da carga horária total, que varia em função do curso. Quanto ao seu funcionamento, o curso tem suas atividades realizadas nos turnos matutino e noturno, de segunda a sábado, contemplando atividades curriculares, extracurriculares e avaliações diversas.

Pontuadas e expostas questões tangentes às universidades e à Educação Superior, de modo geral, bem como explicitados aspectos referentes à organização da UNEB e seus planos pedagógicos, passa-se, no capítulo seguinte, a comentar a metodologia assumida para a pesquisa que culmina nesta dissertação.

3 METODOLOGIA

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p.80), ciência é uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar, e, no processo de apreensão da realidade do objeto, o sujeito cognoscente pode penetrar nas diversas áreas.

De acordo com a definição de Gil (2002), pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Para Minayo et al (2009), a metodologia de pesquisa é o caminho do

pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Ou seja, inclui, simultaneamente, a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (experiência, capacidade pessoal e sensibilidade).

Este capítulo metodológico se refere aos passos seguidos para desenvolver a parte operacional da pesquisa, a partir da inquietação que gerou o problema de pesquisa que diz respeito ao estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de bacharelado em administração da UNEB,

Essa questão nos leva a conhecer a dinâmica que envolve o processo de expansão da universidade tendo como proposta subjacente, verificar se o dimensionamento do quadro docente é adequado à oferta atual de cursos de administração.

Essa é uma problemática vivida pela autora desta dissertação, por ocasião de seu trabalho técnico, desenvolvido no ambiente profissional da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB. Nesse contexto, identificou a demanda recorrente dos departamentos pela contratação de novos docentes para atendimento dos processos formativos locais, ainda que seja do conhecimento de todos a dificuldade enfrentada pela universidade para a admissão de novos professores, em função das restrições de ordem orçamentária e financeiras.

Segundo Laville e Dionne (1999), a pergunta de pesquisa deve ser significativa, clara e exequível, ou seja: significativa, fornecendo o fio condutor para desenvolver o trabalho que se pode esperar como solução, quer se trate da aquisição de conhecimentos lacunares ou de possibilidades de intervenção; clara, para o pesquisador que dela se serve para precisar o seu problema e traçar em qual direção deve procurar a informação que permitirá respondê-la, e, a sua exequibilidade, com a disponibilidade de dados que garante a pesquisa, considerando as diversas dificuldades práticas que pesam na coleta das informações.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, partimos do pressuposto de que a conjuntura atual socioeconômica e política não permite a ampliação do quadro de vagas de docente através de concurso público, por limitações de ordem orçamentária e financeira. Esse é um fator restritivo para novas contratações, apesar de existir demanda interna dos departamentos por mais professores efetivos para atender às

necessidades do processo formativo, fato esse que gerou a inquietação da autora, devido a trabalhar com seleção docente, além do fato de que a universidade se mantém num movimento de expansão de suas atividades.

Essa é uma análise factual. Atém-se aos fatos documentados, sem intervenção do pesquisador na realidade concreta, uma vez que parte dos dados que se encontram disponíveis na própria instituição e outra parte na SAEB (Secretaria de Administração do Estado da Bahia), que são os documentos legais e institucionais, legislação federal e estadual e sistemas de informação, de onde serão extraídos os dados e agrupados.

Segundo Morin (2005, p.337), o método é a atividade pensante do sujeito. Assim, o método torna-se central e vital: “[...] quando se sabe que o conhecimento não é a acumulação dos dados ou informações, mas sua organização; [...] quando há incerteza e tensão no conhecimento; quando o conhecimento revela e faz renascer ignorâncias e interrogações.”.

3.1 NATUREZA E ABORDAGEM

O processo inicial da pesquisa se deu com o estudo de natureza exploratória descritiva, a fim de conhecer melhor a temática, buscando maiores informações sobre o assunto na literatura existente. Esse mecanismo, segundo Gil (2002), serve para familiarizar-se com os aspectos que envolvem os elementos componentes do problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Procedem-se o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas com experiências acerca do problema e análise de exemplos para melhor compreensão.

Neste trabalho, essa etapa consistiu na leitura e seleção de publicações de vários autores cujas contribuições foram incorporadas ao estudo. Dessa maneira, conhecer a natureza, características e a forma constitutiva dos atos legais que conduziram o processo de definição de vagas e criação de cursos, forjando ações de âmbito acadêmico e administrativas, pareceu-nos o caminho adequado.

A pesquisa é também descritiva, porque tem como objetivo maior, ainda segundo Gil (2002), a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo uma das mais significativas à utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A produção dessas informações é decisiva para obter conexões que subsidiem a obtenção de respostas para o objeto e objetivos da pesquisa. Esse percurso

metodológico se efetuou através de leituras de vários livros, artigos científicos, teses, legislação, visita a *sites* e outras informações para identificar aquelas correlacionadas ao tema. Sempre se esteve em busca de aclarar a problemática que envolve a investigação, auxiliando na compreensão e descrição da dinâmica do processo de oferta de cursos de graduação e a quantidade de vagas de docentes na unidade de estudo, a UNEB.

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, caracterizada por uma investigação exploratória e documental. Parte de sua abordagem é qualitativa, permitindo aprofundar o conhecimento em relação à gestão acadêmica de cursos ofertados a partir da leitura de documentos e literatura correspondentes, em associação com dados bibliográficos, para conhecer o contexto particular de expansão da universidade e melhor compreender o seu papel e importância na atualidade.

Por outro lado, é também uma abordagem quantitativa, porque envolve o dimensionamento e distribuição da força de trabalho nas unidades administrativas, bem como dos cursos de graduação criados no período definido da pesquisa e os já existentes, que envolvem achados numéricos, que serão utilizados para correlacionar os dados.

A pesquisa aborda o contexto da criação de cursos e vagas de pessoal e a sua distribuição departamental, considerando o significado dos dados encontrados e não apenas a representação numérica, quantitativa, existente nos documentos manuseados cujas informações foram extraídas e processadas.

Exploramos pessoalmente o *locus* da pesquisa, em algumas unidades administrativas depositárias de informações documentadas e que foram coletadas para a pesquisa como: Gerência de Recursos Humanos da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas – (PGDP), Pró-reitoria de Planejamento – (PROPLAN), Assessoria Técnica, (PROGRAD), Secretaria do Conselho Universitário – (CONSU), além de oficiarmos para a Secretaria da Administração do Estado da Bahia – (SAEB).

3.2 PESQUISA DOCUMENTAL

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa documental apresenta vantagens, pois os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em

qualquer pesquisa de natureza histórica, além disso, o custo é baixo e não exige contato com os sujeitos da pesquisa.

A pesquisa em questão foi realizada a partir do manuseio de documentos, de fontes diversificadas e de natureza primária, referentes à universidade, sua estrutura, sua organização acadêmica e administrativa e seus instrumentos de gestão e institucional, buscando atender ao objetivo da pesquisa. Foram utilizados, também, leis, decretos, portarias da esfera federal e estadual, resoluções do Conselho Universitário – (CONSU), leis que dispõem sobre quadro de vagas e relatórios de pessoal da SAEB.

A pesquisa envolveu, ainda, fontes secundárias, cujo levantamento bibliográfico foi baseado em material existente e conhecido de vários autores, oriundos de publicações como livros, teses, pesquisas, artigos científicos, bem como acesso a sites com material disponível que versam sobre gestão universitária, como estrutura administrativa e acadêmica.

A seguir, estão elencados documentos legais e institucionais adotados para o trabalho:

- Lei 66, de 1º de junho de 1983 – criação da UNEB.
- Lei n 7.176, de 11 de setembro de 1997 – reestruturação das universidades estaduais da Bahia.
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - estabelece as Diretrizes e bases da Educação Nacional.
- Lei nº 6.677 de 26 de setembro de 1994 - estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais.
- Lei nº 8.352, de 02 de setembro de 2002 – estatuto do magistério público das universidades do estado da Bahia.
- Lei nº 13.466, de 22 de dezembro de 2015 – organização e funcionamento das universidades estaduais da Bahia.
- Lei nº 13.559, de 11 de maio de 2016 – plano estadual de educação da Bahia.
- Decreto nº 13.664, de 07 de fevereiro de 2012 – Regimento Geral da UNEB.

- Decreto nº 15.924, de 06 de fevereiro de 2015 - dispõe sobre a execução orçamentária dos órgãos, dos fundos e das entidades integrantes da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- Resolução nº 2, de 01 de julho de 2015, (MEC-CNE) – define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada;
- Lei nº 11.638, de 12 de janeiro de 2010 e Lei nº 13.376 de 24 de setembro de 2015, que estabelecem o Quadro de Cargos de provimento permanente do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia;
- Relatórios gerenciais da Secretaria de Administração do Estado da Bahia SAEB, da folha de pessoal docente do mês de dezembro nos anos de 2011 até 2017, em dois momentos:
 - o primeiro, sete (7) relações do quantitativo dos docentes da por unidade, local de trabalho e cargo;
 - o segundo, sete (7), usado no estudo de caso, com relação dos docentes por matrícula, nome, unidade, local de trabalho e cargo.
- Resoluções do Conselho Universitário – CONSU:
 - Criação de Cursos: nº 846/2011; nºs 893 e 930/2012; nºs 1002 e 1003/2013; nº 1142/2015; nºs 1189, 1191, 1192 e 1237/2016; nº 1260/2017.
 - Regime de Cooperação Interdepartamental: nº 931/2012; nº 1004/2013; nºs 1129, 1130 e 1131/2015; nº 1200/2016; nº 1267/2017.
 - Criação de Cursos Fora de Sede: nº 785/2010 e 786/2010.
 - Resolução CONSEPE: Integralização curricular, nº 1.770/2014.

Conforme indicado, foram utilizadas 11 resoluções de criação de cursos de graduação presencial no horizonte temporal de 2011 a 2017, sete de criação de cursos através do Regime de Cooperação Interdepartamental e duas de Curso Fora de Sede. Do quadro de pessoal, todas as leis foram vistas, assim como os relatórios da folha de pessoal docente, mas a análise recaiu nas duas últimas, que cobre o período abrangido pela pesquisa: a Lei nº 11.638/2010, relativa ao último aumento de vagas docentes, que ocorreu em 2011; e a Lei nº 13.376, de 2015, que redistribuiu o número de vagas entre as classes.

3.3 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos de operacionalização do conhecimento são as técnicas e a criatividade do pesquisador, conforme Minayo et al (2009). Dessa forma, os procedimentos da pesquisa partem da análise das leis, resoluções, editais, documentos normativos e relatórios técnicos da SAEB, já citados, cujo acesso e manuseio das informações gerou dados qualitativos e quantitativos, que foram agrupados e formatados em quadros ou tabelas para análise, por grupo de dados, de modo a correlacionar as informações.

Logo, os procedimentos técnicos adotados foram gerados a partir da pesquisa bibliográfica de material existente, publicado e conhecido, como livros e artigos, e a pesquisa documental, envolvendo a legislação, sistema de informação, documentos e regramentos legais e institucionais, além de sites da Internet. A pesquisa documental contém as informações necessárias para serem coletadas e processadas na forma de agrupamento de dados tabulados, de modo a conduzir para uma sistematização.

As informações foram extraídas partindo dos dados sobre os cursos existentes até 2010 e os criados no período de 2011 a 2017 e sua distribuição espacial e territorial na UNEB, da seguinte forma: localização dos *campi*, departamentos, nome dos cursos, número de professores por curso e município onde foi criado.

Os dados foram agregados em tabelas para uma primeira análise, na forma de um diagnóstico para, posteriormente, desagregá-los, para obter informações mais refinadas dos cursos de Administração, permitindo o cruzamento de informações que nos levam a possíveis respostas para nossas indagações.

O quadro de pessoal docente é composto pelo quantitativo de vagas, por classe, definido pelo Governo estadual, cujas leis aumentam o número de vagas ou as redistribui pelas classes. Para a pesquisa, foi necessário conhecer o local de trabalho onde cada professor atua, leciona, e, diante da falta de dados sistematizados na instituição, solicitamos, então, informações à SAEB, tendo sido definido como linha de corte, o mês de dezembro de cada ano, para gerar o relatório com o quantitativo de professor por unidade e local de trabalho, cargo, matrícula e nome.

A intenção foi cruzar as informações sempre no sentido de responder a nossa questão problema, que é identificar como a expansão do quadro de vagas de docentes

na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) acompanha a oferta de cursos de graduação presencial, com foco nos cursos de Administração.

3.4 O ESTUDO DE CASO

Efetuada todo o levantamento do material documental e bibliográfico, a definição pelo método de pesquisa de estudo de caso está ancorada em Yin (2015, p.15), quando assevera que ocorre uma pesquisa de estudo de caso quando uma questão “como” ou “por que” está sendo feita sobre um conjunto de eventos contemporâneos, que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, e que a revisão de literatura sobre o tópico é crucial para desenvolver mais questões perspicazes e reveladoras sobre o mesmo tópico.

Para Laville e Dionne (2007, p.156): “[...] pode-se crer que, se o pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo como típico de um conjunto mais amplo do qual se torna representante, que ele pensa que esse caso pode, por exemplo, ajudar a melhor compreender uma situação ou um fenômeno complexo.”.

Para os mesmos autores, a vantagem dessa estratégia de pesquisa é a possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos estão concentrados no caso, não estando submetidos às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos. De fato, a escolha pelo curso de Administração oferece a possibilidade de explicar a sua estrutura e composição docente, o que é importante para a análise do estudo.

Segundo Yin (2015), a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso e cita os pontos fortes e fracos dessas evidências: *Pontos Fortes*: estável – pode ser sempre revista; discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso; exata – contém nomes, referências, e detalhes de um evento; ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes. *Pontos Fracos*: recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar; seletividade parcial – se a coleção for incompleta; parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor; acesso – pode ser negado deliberadamente.

Ainda segundo o autor, a existência de mais de uma fonte de evidência permite que o pesquisador aborde uma variação maior de aspectos e tem a vantagem de desenvolver linhas convergentes de investigação, com a comparação das descobertas para a análise, portanto a triangulação dos dados é a forma mais

adequada para as pesquisas de estudo de casos porque é baseada em diversas fontes.

Yin (2015) ainda sugere a elaboração de um protocolo de estudo de caso, para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, que se destina a orientar o pesquisador na coleta de dados de um caso único. O protocolo consiste em passos a serem seguidos, de acordo com a elaboração das quatro seções sugeridas:

- A: uma visão geral do estudo de caso (objetivos, circunstâncias favoráveis, assuntos do estudo e leituras relevantes sobre o tópico investigado);
- B: procedimentos de coleta de dados (para proteção dos sujeitos humanos, identificação de prováveis fontes de dados, apresentação de credenciais e outras advertências logísticas);
- C: questões de coleta (questões específicas que o pesquisador deve ter em mente na coleta e potenciais fontes de evidências para tratar cada questão);
- D: um guia para o relatório do estudo de caso (esboço, formato para dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica). (YIN, 2015, p.88).

Seguindo essa linha de raciocínio, apresentamos uma visão geral do estudo de caso que tem como objetivo elaborar um documento de referência para a gestão da Universidade do Estado da Bahia, que demonstre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a oferta de cursos de graduação na modalidade presencial, com foco nos cursos de Bacharelado em Administração. Tendo como proposta subjacente, verificar o dimensionamento do quadro docente e sua adequação à oferta atual de cursos de administração.

Partindo do pressuposto de que o quadro de vagas não pode ser ampliado por restrições orçamentária e financeira, apesar da instituição se manter em expansão, o estudo de caso pretende mostrar como se dá a correspondência entre o número de docentes alocados nos cursos de Administração e a necessidade real de professores para ministrar aulas. Pretende mostrar, também, a necessidade de contratação de docentes, não pela ótica financeira que é restritiva, mas sim pela necessidade de ter mais professores em sala de aula para evitar perdas na qualidade do ensino.

O trabalho de pesquisa recobriu, na fase exploratória, a totalidade dos departamentos e colegiados, para obtenção de dados agregados que conduzam a uma análise generalista, mas, posteriormente, a análise sob a forma de estudo de caso estará voltada para os cursos de Administração da UNEB que se encontra em

nove departamentos da universidade. Nesse momento, as informações serão desagregadas para uma análise mais acurada. A escolha pelo horizonte temporal de 2011 até 2017 se prende ao fato de que o último aumento do quantitativo de pessoal docente se deu no ano de 2011, mantendo-se o mesmo quadro de vagas permanente a partir de então.

Como fonte de evidências para o estudo de caso, utilizamos documentação e registros de arquivos dentro de uma perspectiva de análise que está em acordo com as questões de pesquisa e os objetivos definidos para o estudo de caso uma vez que se assenta em quatro eixos, conforme os objetivos propostos da pesquisa. Apresenta-se isso no Quadro 6.

Quadro 6 – Guia para relatório do estudo de caso

Objetivos Específicos	Técnicas e Instrumentos	Evidências	Indicadores
Discutir a ideia de universidade, conceitos, funções e objetivos; dicotomia entre organização e instituição universitária;	Livros e artigos.	Concepções de Universidades; Teorias organizacionais;	Modelo organizacional.
		Tipos de organização (burocracia, mecanicista e orgânica);	
		Reforma Gerencial da Administração Pública nos anos 1990;	Diferenças entre Instituição e Organização Social.
		Universidade como instituição social;	
		Plano de Desenvolvimento Institucional	
Plano Pedagógico Institucional.			
Conhecer a estrutura e composição dos cursos de graduação a partir das diretrizes curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura.	Documentos institucionais apresentados em tabelas e quadros	Diretrizes Curriculares Nacionais;	Resolução que Instituiu as diretrizes
		Resoluções de Criação de Cursos da Uneb;	Nº de cursos criados de 2011 até 2017, incluindo em regime de cooperação departamental e fora de sede.
Estudar a composição do quadro de cargos de docente no âmbito da gestão de pessoal a partir de definições, composição e estrutura do quadro de pessoal.	Documentos institucionais apresentados em tabelas e quadros	Quadro de cargos de docentes permanentes da Uneb.	Nº de docentes total do quadro de cargos
		Relatórios da Folha de Pessoal Docente da SAEB.	Nº de docentes total, de substitutos e o estoque de vagas
		Registros do Sistema de Recursos Humanos da UNEB.	Afastamentos legais - Ocorrências
Conhecer a estrutura e composição dos cursos de administração a partir das diretrizes curriculares nacionais e a suficiência de cargos de docente para oferta regular dos cursos, a partir dos projetos pedagógicos e da folha de pessoal.	Documentos institucionais.	Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Administração - Bacharelado;	Resolução que Instituiu as diretrizes
		Resoluções de Criação de Cursos de Administração da Uneb;	Nº de cursos de administração criados incluindo em regime de cooperação.
	Projeto Pedagógico dos Cursos de Administração	Docentes alocados nos cursos	Total de docentes por curso
Fonte: Elaboração Própria.			

3.4.1 Categorias de Análise

As categorias de análise foram definidas em função das questões orientadoras da pesquisa, que serviram de subsídio para o processo investigativo de busca de solução para a questão problema, sem perder de vista os objetivos definidos. São categorias de caráter geral, descritas e fundamentadas na revisão de literatura da pesquisa que poderão ser ampliadas ou mais específicas em função do encaminhamento, análise e resultados da própria pesquisa:

- a) porque se trata de pesquisa no âmbito da instituição universitária, optamos por fazer uma breve reflexão sobre a ideia de universidade, conceitos, funções e objetivos, bem como apresentando visões acerca da dicotomia entre organização e instituição universitária;

- b) porque o objeto do estudo diz respeito ao curso de graduação e ao quadro de docentes, abordamos a estrutura dos cursos a partir dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura; e o quadro docente a partir de definições e estrutura de quadro de pessoal;
- c) porque o estudo de caso é dos cursos de administração, abordamos o total de cursos de administração, o projeto pedagógico do curso, os docentes lotados nos cursos.

Para Laville e Dionne (2007, p.223), as categorias devem possuir certas qualidades, caso se queira que a análise se mostre significativa. Exige-se delas que sejam:

- a) pertinentes, isto é, convir aos conteúdos analisados;
- b) tão exaustivas quanto possível, para englobar o máximo dos conteúdos;
- c) não demasiado numerosas, pois que a finalidade é de reduzir os dados;
- d) precisas, isso é, definidas de maneira que se saiba onde colocar as unidades de conteúdo;
- e) mutuamente exclusivas – um elemento de conteúdo não podendo encontrar-se senão em uma só categoria.

As categorias definidas neste estudo tiveram como apoio a fundamentação teórica utilizada, mas também os dados coletados durante a pesquisa. Ainda que a iniciativa tenha surgido na fundamentação, de fato, elas foram definidas posteriormente na coleta de dados, através da interpretação com a análise conteúdo dos dados quando, no contexto da pesquisa, foram surgindo os significados pertinentes com a observação, de modo a construir elos que conduzam à validação das evidências.

Foram definidas duas categorias estruturais: cursos de graduação presencial e quadro de cargos permanentes de docentes. As subcategorias surgiram como desdobramento natural das categorias, para facilitar o processo e desenvolvimento da análise e interpretação dos dados, mas devidamente inseridas dentro das categorias pré-existentes. As categorias foram conceituadas na parte de fundamentação teórica do texto e as subcategorias explicadas na análise dos resultados, conforme definidas em seguida:

1. categoria de análise: Cursos de graduação presencial.

- 1.1. Subcategorias: características; diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação e de licenciatura; Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração; projeto pedagógico do curso de Administração da UNEB.
2. Categoria de análise: quadro de cargos permanentes de docentes.
 - 2.1. Subcategorias: estrutura, composição, distribuição departamental e espacial de docentes; quadro de cargos permanentes em atividade da universidade e dos cursos de Administração.

3.4.2 Unidade de estudo – A UNEB

Nossa unidade de análise é a Universidade do Estado da Bahia, um gigante na área da Educação Superior no Estado da Bahia, que conta com 24 *campi*, 29 departamentos, distribuídos em 19 Territórios de Identidade no estado. Através dos documentos identitários próprios, podemos conhecê-la, desde os atos de sua criação e reconhecimento, como também os que orientam as ações acadêmicas, administrativas e definem sua estrutura e organização.

Foram importantes documentos como: (i) o Estatuto, que apresenta a estrutura da universidade, com órgãos superiores e setoriais, os conselhos e departamentos, respectivamente; (ii) o Regimento Geral, com suas definições e competências, e que, por sua vez, objetiva a disciplinar a organização e funcionamento comum dos diversos órgãos, serviços e atividades e vai dizer como essa estrutura vai funcionar e (iii) as normas técnicas, que determinam como fazer, direcionando os gestores na sua aplicabilidade, em implementar as ações.

Outras peças de gestão universitária, como o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano Estratégico e o Plano Pedagógico Institucional, são relevantes instrumentos para conhecimento das ações e atividades de planejamento, pedagógicas e de gestão administrativa.

A criação da UNEB se originou do Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA) e da agregação de sete faculdades isoladas, já existentes e em pleno funcionamento, tanto na capital quanto no interior do estado da Bahia, a saber:

- Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco,
- Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas,
- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro,
- Faculdade de Formação de Professores de Jacobina,
- Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus,

- Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité,
- Centro de Ensino Técnico da Bahia e a Faculdade de Educação – CETEBA.

Essa última foi autorizada a funcionar pelo mesmo dispositivo legal de criação da UNEB, que determinava, ainda, que, outras unidades de educação superior já existentes ou a serem constituídas pudessem se integrar à UNEB.

Em 1980, foi criada a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), autarquia estadual, criada pela Lei Delegada nº 12 de 03 de dezembro, que passou a congrega e integrar as unidades.

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

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

A UNEB é regida pelas seguintes normas emanadas do âmbito federal, estadual e os instrumentos de gestão universitária da própria universidade, conforme citado por Pimenta (2007):

- I - Constituição Federal;
- II - Constituição do Estado da Bahia;
- III - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- IV - Legislação brasileira no que se aplicar especificamente à educação e ao ensino superior mantidos pelo Estado;
- V - Legislação estadual específica;
- VI - Estatuto, Regimento Geral, Normas e Resoluções da UNEB e
- VII- Regimentos internos dos órgãos deliberativos e executivos da administração superior e setorial, na forma do Regimento Geral.

A partir da Lei Estadual nº 7.176 de 10 de agosto de 1997, regulamentada pelo Decreto Governamental nº 7.223/98, foi instituída na UNEB a estrutura orgânica, com base em departamentos, passando a ser administrada pelo sistema binário, extinguindo-se as faculdades isoladas e centros existentes, o que foi referendado pela Portaria nº909 de 31/07/98, do Ministério da Educação e Cultura. A estrutura universitária pelo sistema binário contempla dois níveis, executivo e decisórios: reitoria e departamentos, ao invés do ternário que contempla, além de reitoria e departamentos, os institutos e faculdades.

3.4.3 Coleta de Dados

Utilizamos para a pesquisa, várias fontes de informações, como a legislação federal com a Base Nacional Curricular, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação superior, a Constituição Federal; a legislação estadual em relação à estrutura, organização e funcionamento da universidade; e documentos institucionais da universidade, principalmente as resoluções do Conselho Universitário e relatórios técnicos da SAEB.

Segundo Yin (2015), são quatro os princípios para a coleta de dados:

- a) usar múltiplas fontes;
- b) criar uma base de dados do estudo de caso;
- c) manter o encadeamento de evidências;
- d) ter cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas.

Portanto, essa é uma fase crucial para a pesquisa uma vez que a coleta não deve implicar em dificuldades insanáveis, que possam comprometer o bom andamento do trabalho. Por isso mesmo, é importante assinalar que foram encontradas dificuldade na obtenção das informações, em razão de os registros administrativos da universidade não disporem de informações sistematizadas sobre a totalidade de docente nos colegiados de cursos no período que abrange a pesquisa, de 2011 até 2017.

Alternativamente, procuramos a Secretaria de Administração do Estado da Bahia – SAEB, gestora do Sistema Estadual de Administração, para obter essas informações, que nos foram concedidas, através de relatórios técnicos, gerados pelo Sistema de Recursos Humanos do Estado. Dessa forma, os relatórios cedidos foram elaborados a partir do espelho da folha de pessoal docente, com linha de corte sempre no mês de dezembro, no horizonte temporal da pesquisa, contendo a unidade

(departamentos), local de trabalho (colegiados), cargo, classe e função e quantidades, facilitando, em parte, o trabalho.

Passada essa fase, encetamos uma trajetória de reconhecimento, condensação e sistematização dos dados, partindo para compor grupos de dados ordenados em quadros e tabelas, em sintonia com a questão problema, as questões norteadoras e o objetivo do trabalho, de modo a encaminhar a pesquisa para respondê-los.

Primeiro, foram agrupados os dados extraídos de Resoluções do CONSU, com a relação de cursos criados na universidade e a oferta de vagas para o processo seletivo do vestibular; em segundo, os dados contidos nos relatórios gerenciais da SAEB, com quantitativo de professores. Em todos os casos, observou-se: criação de cursos, oferta de cargos de docentes e sua distribuição no período de tempo definido da pesquisa, no espaço territorial e no local de trabalho nos campi. Abrangeram-se as seguintes documentações:

- resoluções do CONSU: dados dos cursos criados a partir de 2011 e cursos criados em regime de cooperação departamental.
- Editais do vestibular: para confirmação de vagas ofertadas de cursos novos criados no período;
- Relatórios da SAEB em dois momentos: no primeiro contendo a relação de docentes, distribuídos por unidade, local de trabalho e cargo; no segundo momento, além das informações do primeiro foi incluído nome e matrícula para atender à identificação de docentes do curso de administração. Nas tabelas elaboradas, estão alocados por *campus*, departamento e colegiado.
- Leis Estaduais de alteração do quadro de vagas de docentes: Lei nº 11.638, de 2010/2011 e Lei nº 13.376 de 2015.

3.4.4 Análise e Interpretação de Dados

Segundo Minayo et al (2009), os procedimentos de análise dizem respeito às formas de organização dos dados e os passos empreendidos para a produção de inferências explicativas ou de descrição.

De posse dos dados coletados, seguimos com a análise e interpretação o que, segundo Pimenta (2007), tem como finalidade estabelecer uma compreensão dos dados coletados, responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre

o assunto pesquisado. Nesse sentido, as informações são apresentadas em forma de textos, quadros e tabelas.

De acordo com Figaro (2014), as ciências sociais vêm se apropriando de estratégias metodológicas capazes de atender à complexidade dos objetivos das pesquisas empíricas. A triangulação é uma abordagem metodológica que requer um desenho de pesquisa, cujo desenvolvimento pode contar com técnicas de recolha de dados diferentes, tanto com instrumentos para a pesquisa quantitativa quanto para a pesquisa qualitativa, ou, ainda, mobilizando instrumentos quantitativos e qualitativos em uma mesma pesquisa. Ela tem se mostrado competente porque permite coletar informações a partir de fontes, espaço e tempo diferentes.

Segundo a mesma autora, as pesquisas qualitativas podem recorrer a inúmeras estratégias de análise: “Os pesquisadores qualitativos utilizam a análise semiótica, a análise da narrativa, do conteúdo, do discurso, de arquivos e a fonêmica e até mesmo as estatísticas, as tabelas, os gráficos e os números”. (DENZIN; LINCOLN, 2006², p.432 apud FIGARO, 2014).

Figaro (2014) entende que é essa combinação de abordagens metodológicas que se vai denominar triangulação. Ela cita também que a combinação de métodos diz respeito à triangulação e é diferente da abordagem interdisciplinar, que exige a ocorrência de múltiplos olhares disciplinares sobre um mesmo objeto de pesquisa.

A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados que será adotada, e, para a validação da pesquisa, será utilizada a abordagem da triangulação metodológica. A verificação da pesquisa dar-se-á a partir do uso da triangulação metodológica das informações e da análise de conteúdo.

Segundo Creswell (2007, p. 194 apud MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem”. E, ainda segundo as autoras, a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas.

² DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Penso, 2006.

Yin (2005) argumenta que o uso da triangulação permite lidar com o problema da validade do constructo da pesquisa, uma vez que diferentes fontes de evidências estariam produzindo várias avaliações do mesmo fenômeno. Ele conclui que os estudos de caso que contaram com múltiplas fontes de dados normalmente têm melhor avaliados do que aqueles que confiam numa só fonte de evidências.

4 ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O QUADRO DE VAGAS DE DOCENTES E A EVOLUÇÃO DA OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL, COM ÊNFASE NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO

4.1 A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) foi criada em junho de 1983, através da Lei Delegada nº 66 de 01/06/1983, na forma de instituição autárquica de Ensino Superior, em regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura do Estado da Bahia, com sede em Salvador, autorizada pelo Decreto Presidencial nº 92.937, de 17 de julho de 1986, e reconhecida pela Resolução nº 115/95 do Conselho Estadual de Educação – CEE, homologada pela Resolução nº 351/95 do Conselho Federal de Educação – CFE e Portaria Ministerial nº 909 de 31/07/95.

Com estrutura *multicampi*, agrega 29 departamentos, sediados em 24 centros regionais de médio e grande porte. Teve o seu recredenciamento através do Decreto Governamental nº 9.751, de 3 de janeiro de 2006, e, mais recentemente em 2011, através do Decreto Governamental nº 13.664, de 7 de fevereiro.

Conforme o autor Edivaldo Boaventura (2009, p.44), sua característica *multicampi* está amparada por dispositivo constitucional: “[...] a Constituição Federal de 1988 consagrou a organização multicampi quando dispôs que as universidades públicas descentralizarão suas atividades de modo a estender suas unidades de ensino superior às cidades de maior densidade populacional. Isso é o que a UNEB está fazendo. Cresce no espaço atingindo centros urbanos importantes. E cresce **no** tempo, quando assume a herança telúrica de Canudos e a negritude.”.

Conforme o autor, a UNEB inicia suas atividades já nesse formato, o que nos remete à questão da territorialidade, por causa de o espaço geográfico ser constituído dos próprios Territórios de Identidade e a soma dos municípios que os compõem. Nesses espaços, o *campus* se encontra, com suas instalações fisicamente constituídas, suas especificidades culturais, características e vocação socioeconômicas, que se definem no tempo historicamente. Deve-se, também, considerar o fator tempo inserido no contexto, no ambiente social em que se estabelecem as relações sociais, culturais, políticas e econômicas, com reflexos nas comunidades e originários das sociedades e locais, cujas relações interagem em constante movimento de mudanças.

Por estarem inseridas em determinado contexto socioeconômico, os *campi* estão vinculados com o desenvolvimento local e regional, conseqüentemente gerando uma relação com o progresso, pois propicia ao indivíduo o desenvolvimento da sua capacidade de gerar conhecimentos a partir da interação com a realidade.

Para Fialho (2005), “[...] de um caráter disperso do ensino superior passou-se para um modelo mais integrado, baseado numa estruturação mais orgânica que admite dois sentidos: a busca de integração das atividades universitárias, tendo-as como fruto de uma articulada dinâmica e vivência, por parte dos seus atores, de modo a estarem e se sentirem, todos, como partes que se reconhecem num todo; outro, de ordem mais estrutural, nos fala de proximidade física entre ambientes, unidades, estruturas, setores, etc., em que as atividades universitárias, meio e finalísticas tem lugar”.

Trata-se, por conseguinte, de um espaço estabelecido por grupos sociais, a partir de suas identidades e das interações que ocorrem entre si, num determinado tempo histórico. Esse cenário leva em consideração não apenas o espaço geográfico de território como também o espaço de rede de relações sociais. É no território que se materializa o desenvolvimento local e regional onde é possível ouvir e articular as demandas do território com suas possibilidades científicas e tecnológicas, tendo como foco a melhoria da qualidade de vida, a inclusão social e a construção da cidadania.

Segundo o PDI 2017-2022, a estrutura *multicampi* adotada pela UNEB possibilita a implantação de novos cursos e *campi* universitários em regiões com baixos indicadores sociais, que demandam ações de caráter educativo, fortalecendo a sua política de interiorização da Educação Superior. A sua abrangência geoeconômica atinge uma área caracterizada por diversificada paisagem econômica e cultural, atendendo a uma grande parte da população do Estado.

Além disso, a UNEB concede autonomia aos seus Departamentos para desenvolver suas atividades acadêmicas, por entender que eles possuem características culturais, próprias da regionalidade, que não poderão ser desconsideradas no processo de formação profissional por ela pretendida.

Segundo Pimenta (2006), à época de sua criação, a UNEB oferecia os seguintes cursos:

- a) formação de professores em sete *campi*: Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Jacobina, Santo Antônio de Jesus, Caetitê e Senhor do Bonfim;
- b) Engenharia Agrônômica em Juazeiro e

- c) graduação de professores, com formação especial do currículo de ensino de 2º grau, com habilitação em administração, construção civil, eletricidade, nutrição e dietética e química aplicada no CETEBA, em Salvador.

Outros cursos foram sendo oferecidos em várias áreas do conhecimento, a partir de 1986, como Desenho Industrial, Ciências Contábeis e Comunicação Social. Na década de 1990, foram criados os cursos de Enfermagem, Fonoaudiologia, Análise de Sistema, Engenharia de Produção Civil, Engenharia de Pesca e Direito. Em 2004, surgiram Farmácia e Fisioterapia e, em 2012, Medicina, ampliando a oferta na área de saúde pública.

Como se pode ver, o perfil inicial da universidade está voltado para a formação de professores com as licenciaturas, que são cursos superiores que conferem competências para atuar como professor na Educação Básica, suprimindo carências e demandas regionais do estado e se constituiu para o atendimento das necessidades nessa área, nesse primeiro momento, embora tenha havido, desde o início, cursos de bacharelado em dois dos seus sete *campi*. Os bacharelados são cursos que conferem competências para o exercício de atividades acadêmicas ou profissionais, voltadas para atender funções em instâncias e segmentos socioeconômicos do mercado.

De posse do legado institucional das unidades universitárias preexistentes, a UNEB estruturou uma consistente expansão – quantitativa, qualitativa e geográfica – do conjunto original, promovendo a criação de novas unidades no estado e o aperfeiçoamento de seus cursos.

Segundo Albuquerque e Souza (2016), novas faculdades foram sendo criadas por todo interior do Estado e incorporadas à estrutura *multicampi* da UNEB. São citadas essas faculdades no Quadro 7.

Quadro 7 - Faculdades e centros de ensino criados e incorporados à UNEB

Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso	<i>Campus VIII</i>
---	--------------------

Centro de Ensino Superior de Barreiras	<i>Campus IX</i>
Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas	<i>Campus X, em 1987</i>
Faculdade de Educação de Serrinha	<i>Campus XI, em 1988</i>
Faculdade de Educação de Guanambi	<i>Campus XII</i>
Centro de Ensino Superior de Itaberaba	<i>Campus XIII, em 1991</i>
Centro de Ensino Superior de Conceição do Coité	<i>Campus XIV, em 1992</i>
Centro de Ensino Superior de Valença	<i>Campus XV, em 1997</i>

Até o ano de 2000, a UNEB contava com 15 *Campi* e 20 Departamentos, sendo que os *Campi* I, II e III (Salvador, Alagoinhas e Juazeiro, respectivamente) eram constituídos por mais de um Departamento e quatro Núcleos de Ensino Superior. Em agosto de 2000, esses núcleos passaram a funcionar em regime Departamental, constituindo-se em *Campus XVI, XVII, XVIII e XIX*, respectivamente.

Em 2001, foram criados os *Campi XX*, em Brumado e XXI em Ipiaú. Dentro do seu propósito de interiorização da Educação Superior, a UNEB criou, no ano de 2002, os *Campi XXII* em Euclides da Cunha, XXIII em SEABRA e XXIV em Xique-Xique.

A UNEB está presente em grande parte do território baiano, em áreas geoeconômicas de influência, de modo a beneficiar um universo maior da população baiana, seja através dos seus cursos regulares de graduação, programas especiais e/ou projetos de pesquisa e extensão.

Segundo Leal, Novaes e Carneiro (2013), os departamentos oferecem, predominantemente, cursos de formação em licenciatura. A organização atual da universidade decorre do impulso inicial que orientou sua expansão no sentido de formar professores para atender as diferentes redes de ensino da Bahia.

Ainda segundo os pesquisadores as características iniciais da organização vêm passando por mudanças, e, embora ainda predomine a oferta de cursos de licenciatura, atualmente a UNEB oferece cerca de 150 opções de cursos, com habilitação nas modalidades presencial e educação a distância (EaD). E mais: nos últimos dez anos, a UNEB criou e implantou dez programas de pós-graduação *stricto sensu*, com Mestrado Acadêmico, Profissional e Doutorado, que vêm delineando um novo perfil institucional e maior qualificação profissional, ao tempo em que se amplia a produção acadêmica gerada a partir desses cursos.

A Universidade do Estado da Bahia é uma instituição que presta serviços públicos de educação com grande capilaridade no estado da Bahia, dado o seu modelo de organização *multicampi* e multirregional. Trata-se de um sistema que possui 29 Departamentos, em 24 Campis distribuídos regionalmente em 18 Territórios

de Identidade no Estado da Bahia. A UNEB é dotada, portanto, de uma estrutura descentralizada, com grande penetração social, adentrando em diversas áreas do conhecimento, para atender ao objetivo de interiorização da Educação Superior, cuja atuação já é reconhecida pelo seu alcance.

Boaventura (2009) assevera que a forma multicampi coaduna-se com as circunstâncias estaduais, permitindo a economia de meios. Sem o modelo *multicampi*, tem-se uma duplicação de serviços com várias reitorias ou a não aconselhável faculdade isolada. O autor acrescenta, então, a preocupação com a redução de gasto público para a implantação e manutenção da universidade no modelo *multicampi*.

Os *campi* entre si possuem as mesmas atribuições e prerrogativas, com destaque para enfoques locais e regionais, condição imprescindível para uma atuação sistêmica, pois o cumprimento de objetivos e metas da instituição é o resultado do todo.

De acordo com Albuquerque e Souza (2016), a UNEB já introduziu práticas oriundas do avanço da tecnologia nas discussões em ambientes virtuais de aprendizagem, docência online e aprendizagem à distância, além da utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC's), com grupo de pesquisa consolidado no Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade, vasta produção publicada e utilização da plataforma Moodle nos cursos presenciais.

Acompanhando os avanços na área de tecnologias interativas, como a educação à distância, a universidade já aprovou o Projeto Pedagógico e o funcionamento do Curso de Graduação em Administração (Bacharelado) / oferta semipresencial, através da Resolução nº 1.911/2017.

Possui também uma produção e pesquisa acadêmica consolidadas, que vitalizam as ações da Universidade e concorrem na disseminação do saber e da institucionalização da cultura científica no universo acadêmico, através de estudos e programas de pesquisa de acordo com as diretrizes e políticas de Educação Superior do Estado e do País. A atividade de extensão, ação indissociável, mantém uma pauta de programas e cursos de integração e de qualificação voltados para a comunidade.

4.1.1 Função Social da Universidade

Desde sua origem, a UNEB compromete-se cada vez mais com a sua missão de produzir conhecimento, divulgá-lo, disponibilizá-lo e torná-lo acessível a um universo populacional cada vez maior, o que pôde ser visto pelo histórico de sua

expansão, que reflete uma demanda educacional da sociedade aliada a sua missão e objetivos com a promoção da interiorização do Ensino Superior.

Isso requer práticas cotidianas de avaliação da sua ação e dos impactos causados no contexto onde está inserida, incluído nos processos sociais e acadêmicos, onde, além das questões relacionadas ao ensino, desenvolvendo programas e ações, bem como atividades de pesquisa e extensão para a excelência dos seus cursos de graduação e pós-graduação.

A estrutura organizacional dos *campi* é adequada para a universidade atingir sua função social, pois permite a sua vinculação com a região em que está inserido, permitindo respostas efetivas às demandas da sociedade. Dessa maneira, essas estruturas possuem maior mobilidade, pois estão inseridas no cenário local e regional. Tal característica permite a formação de profissionais para o trabalho de acordo com a estrutura produtiva local e a vocação da região, garantindo maior inserção da mão-de-obra qualificada.

Nesse sentido, a educação superior significa muito mais para um país do que a formação de bons profissionais. Um sistema de educação, solidamente enraizado nos problemas que desafiam o desenvolvimento social, econômico, político e cultural produz conhecimento e gera inovações tecnológicas a partir das suas ações manifestas em programas e projetos de cursos.

A descentralização de recursos aos departamentos, instrumento de autonomia da universidade, permite a delegação de autoridade nos limites da lei, de modo a cumprir com a sua função social, dado que, gerindo os seus próprios recursos, tem condições de verificar quais os investimentos que atendem efetivamente os interesses locais, visando ao desenvolvimento regional.

A UNEB, em 2003, foi a primeira instituição de ensino no Norte-Nordeste a implantar o sistema de cotas para estudantes afrodescendentes que tivessem cursado o Ensino Médio na escola pública. Desde então, 40% das vagas oferecidas no processo seletivo/vestibular são ocupadas por esses estudantes. Em 2008, esse sistema foi também adotado para as populações indígenas, tendo sido destinadas a elas, 5% das vagas.

De acordo com Albuquerque e Souza (2016), a UNEB vem se caracterizando como uma instituição que desenvolve práticas acadêmicas e comunitárias que lhe possibilitam intervir na sociedade, na busca de uma maior justiça, promoção e desenvolvimento social, histórico, cultural, político e econômico, criando

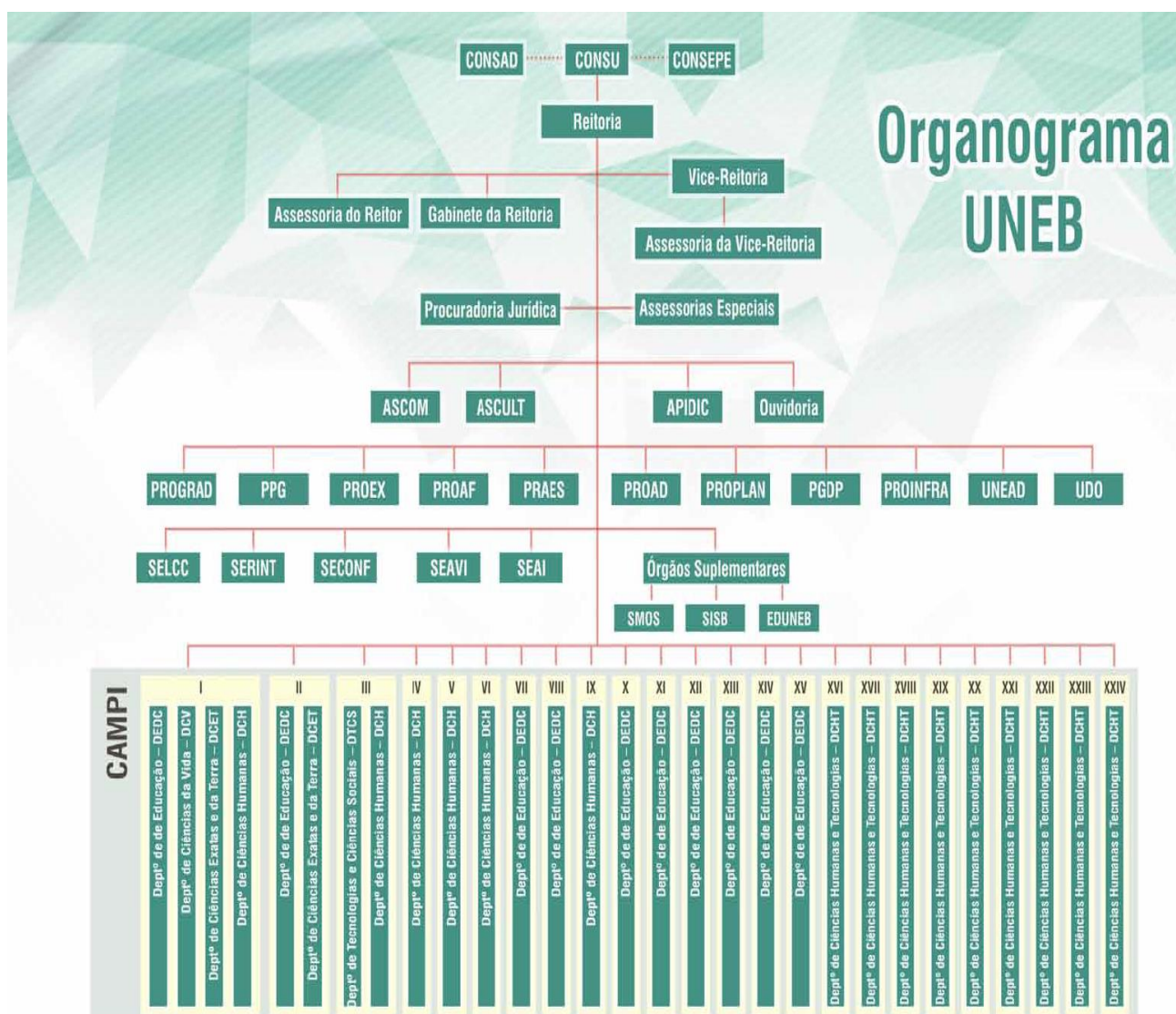
possibilidades para atender às peculiaridades dos diversos grupos socioculturais. Em 2009, numa parceria com o MEC, a UNEB implanta o curso de Graduação em Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena (LICEEI), para professores indígenas que atuam em escolas indígenas do estado da Bahia.

No que se refere às ações de extensão, foram desenvolvidos projetos com cursos e atividades para atender a comunidade, preservando as características regionais, para promover e estimular as atividades socioculturais através da socialização do conhecimento acadêmico, criando espaços e reconhecimento para o exercício da cidadania com a promoção de ações de integração e de qualificação socioprofissional.

É importante reconhecer que muitos dos projetos e atividades estão voltados para a formação complementar dos estudantes, suporte necessário para ampliar o escopo de aprendizagem do discente, a exemplo de capacitação no uso e aplicação de planilhas eletrônicas, de ferramentas e equipamentos aplicados à matemática financeira e inglês instrumental.

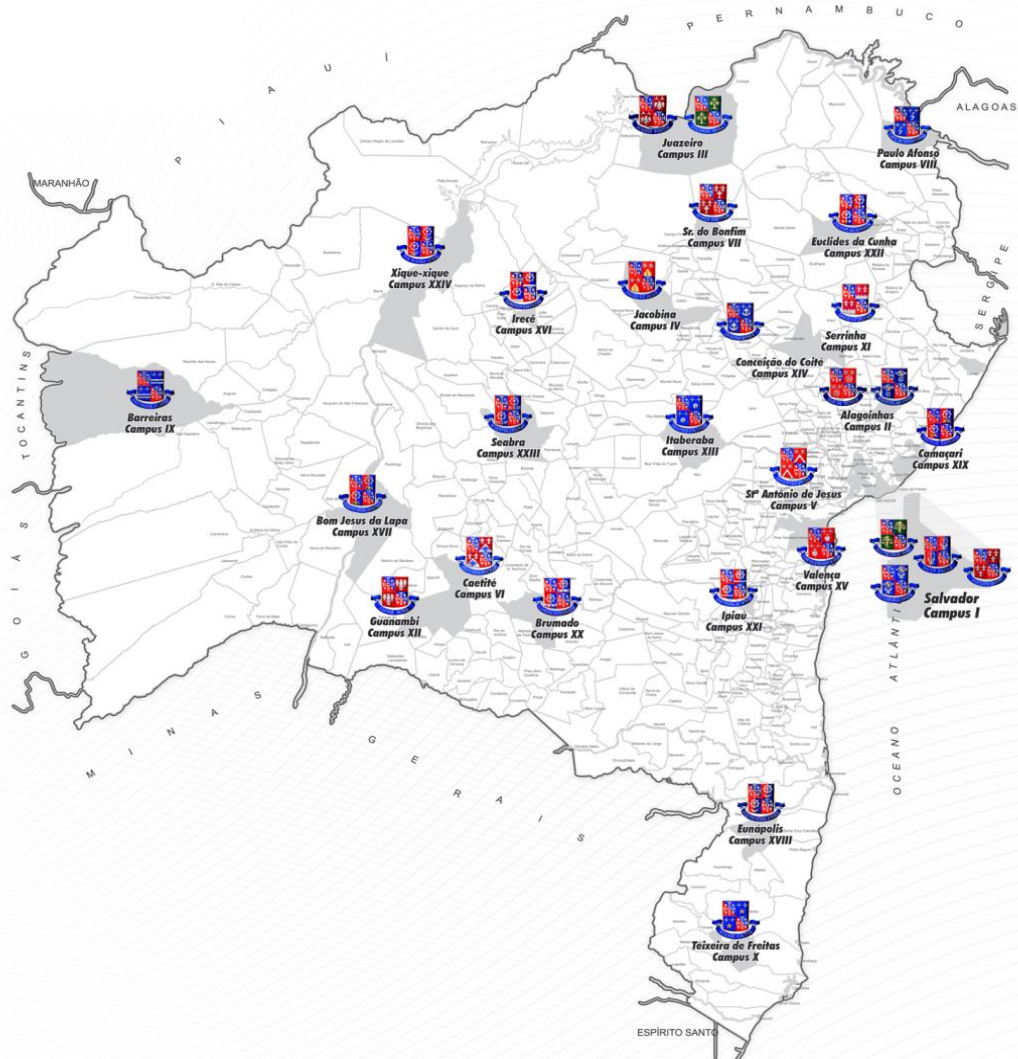
A estrutura organizacional da UNEB pode ser vista no organograma e mapa de localização dos *campi*, conforme Figuras 1 e 2, respectivamente.

Figura 1 – Organograma da UNEB



Fonte: PPC de Juazeiro.

Figura 2 - Mapa de localização dos campi



Fonte: PPC de Juazeiro.

4.2 CRIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO PRESENCIAL

O propósito desta seção é apresentar um breve diagnóstico da análise exploratória da dimensão gestão acadêmico-pedagógica sobre os cursos criados na universidade, fruto da intensa pesquisa realizada, cujas informações foram extraídas de Resoluções do Conselho Universitário – CONSU, Órgão de Administração Superior a quem cabe, segundo o Regimento da UNEB, Art.nº11, item VIII: “[...] autorizar a criação e extinção dos cursos de graduação, sequencial, pós-graduação e de extensão, cujos dados foram devidamente sistematizados e organizados em quadros para análise.” (BAHIA, 2011).

A seção 4.3, diz respeito ao quadro de cargos permanentes de docentes da universidade, as leis que alteram e criam cargos e a distribuição departamental de docentes, trata, portanto, de retratar a dimensão gestão acadêmico-administrativa do quadro de cargos de provimento permanente da universidade e a distribuição departamental do quantitativo no período de 2011 a 2017, buscando entender esse processo de modo a responder a nossa questão central e ao objetivo.

Além disso, a seção 4.4 é dedicada, especificamente, à análise e à discussão de nosso estudo de caso, que se volta aos cursos presenciais de Administração-Bacharelado, ofertados na universidade, tratado em separado. Os resultados do estudo de caso, baseado nos projetos pedagógicos dos cursos, diz respeito à análise da estrutura dos cursos presenciais em Administração e do total de docentes alocados para identificar a suficiência desses para atender aos processos formativos do curso, de modo a garantir a qualidade do ensino.

Relembrando que o objeto de estudo que nos acompanha ao longo do trabalho, consiste na meta-questão do estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de bacharelado em administração da UNEB, onde variáveis como cursos e cargos são determinantes p sua resolução.

O tratamento dos dados observáveis apresenta os cursos criados na universidade no período de 2011 a 2017, como também foi objeto de apropriação, em quadro próprio, o total dos cursos existentes até 2010. Compreender a dinâmica de criação de cursos é determinante nesta seção para estabelecer as conexões necessárias que produzam ilações para a validação deste trabalho.

Dito isto, o diagnóstico apresentado é resultado dos achados da pesquisa da fase exploratória, que ocorreu em dois momentos. No primeiro, obtiveram-se resultado

dos achados da oferta e criação de cursos e do quadro de cargos de docentes, e, no segundo, achados do estudo de caso dos cursos de Administração presencial.

Segundo Kingeski (2005), o diagnóstico organizacional permite uma visão global do estudo a ser iniciado. Através dele, é possível verificar a existência de problemas ou disfunções que estão afetando os resultados da organização, bem como fornecer indicadores para ações interventivas que colaborem com a supressão das queixas.

Silva (2000 apud KINGESKI, 2005, p.2) afirma que conduzir um processo de diagnóstico não é meramente seguir um conjunto de passos predeterminados, mas reconhecer que existem perguntas que estão sem respostas, estudar alguns conceitos, apropriar-se deles, reconhecê-los na própria atuação e chegar a uma conclusão e a um plano sobre como colocá-los em prática.

Conforme já foi demonstrado, o produto desta pesquisa assumiu o formato de um diagnóstico situacional. Para Morgan (1996), conforme se desenvolve um processo de diagnóstico, desenvolvem-se habilidades e competências que conduzem a uma forma de reflexão a respeito do objeto de estudo e o processo acaba se tornando parte do processo intuitivo, através do qual se julga a natureza do caráter da vida organizacional. O autor afirma que é possível organizar e resolver problemas organizacionais, compreendendo a ligação existente entre a teoria e prática. O segredo é estabelecer uma forma de diálogo com a situação que se está tentando compreender.

Thiollent (1997) destaca a importância do fator tempo para validar o diagnóstico. Não se pretende ter uma explicação definitiva, exaustiva e generalizável. Trata-se de reunir elementos de aplicação de casos particulares pela aplicação do conhecimento generalizado, que é previamente dominado e que está momentaneamente disponível. As regras dessa aplicação são bastante intuitivas e dependem da experiência pelo especialista que formula o diagnóstico.

Fruto da discussão dos dados, o resumo dos achados do estudo exploratório-descritivo e do estudo de caso foi apresentado na forma de quadros, relativos aos conteúdos qualitativos, e, em tabelas, relativas aos dados quantitativos, ancorados nas categorias já conceituadas na fundamentação teórica. Após a análise de conteúdo, foram identificadas e definidas subcategorias, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias e subcategorias de análise

Categorias de Análise	Subcategorias
Cursos de Graduação	Características
	Diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação e de licenciatura
	Diretrizes curriculares nacionais do Curso de Administração
	Projeto pedagógico do curso de administração
Quadro de Cargos Permanentes de Docentes	Conceito e Estrutura
	Composição
	Distribuição departamental e espacial de docentes
	Quadro de Cargos Permanentes da universidade
	Quadro de pessoal docente dos cursos de Adm
Fonte: Elaboração própria.	

As categorias foram definidas para melhor compreensão e estabelecer conexões interpretativas sobre a totalidade do quadro docente e sua relação com a oferta de cursos de graduação presenciais, com foco nos cursos de Administração da UNEB. São conexões relevantes que se direcionam para nossa questão básica: um estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de bacharelado em administração da UNEB, no período de 2011 a 2017.

4.2.1 Oferta e criação de cursos de graduação presencial

Procurando sempre o amparo legal e normativo para ancorar a fundamentação teórica quanto à discussão dos dados, no Art.126, & I do Regimento, está expresso que os cursos de graduação são propostos pelos Departamentos, vinculados a Pró-reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), em conformidades com as diretrizes curriculares nacionais, resoluções do Conselho Estadual de Educação, normas do CONSEPE e do CONSU.

Conforme o exposto, a criação de cursos tem uma dinâmica própria e particular, cuja propositura tem origem no departamento, iniciando um processo de discussão com os atores envolvidos até sua aprovação. Entendemos que esse processo está amparado nos princípios, finalidade, objetivos e na missão da Universidade do Estado da Bahia, que tem por base o sistema *multicampi* e multirregional, a partir de um pleito que se manifesta de uma demanda regional, devidamente argumentada, oriunda da identificação de uma carência educacional local, na modalidade de Ensino Superior, associado a condições favoráveis da região e da instituição universitária, de natureza socioeconômica que suporte para tal decisão.

A proposta de criação de cursos de graduação emerge, assim, de um problema de ordem educacional, cultural e/ou política, com repercussão socioeconômica, em virtude de necessidade ainda não suprida na localidade, quando, após verificação da possibilidade de atendimento do pleito, com justificativa subsidiada com elementos e estatísticas que demonstrem a materialidade da demanda.

Leva-se, ainda, em consideração a existência de recursos orçamentários para atender despesas com infraestrutura, instalações físicas, tecnológicas e de recursos humanos, além de apoio e parceria do município de destino. A proposta, na forma de projeto, segue para discussão e deliberação dos órgãos superiores da universidade, que cria e autoriza o funcionamento do curso, quando for pertinente.

Atualmente, a UNEB dispõe de uma oferta de cursos bastante diversificada, que foi sendo agregada na medida em que a universidade se expandia, atendendo a processos formativos oriundos de demandas regionais. Os cursos existentes nos 29 departamentos buscam responder às necessidades educacionais no segmento do Ensino Superior, além de buscar, em seu formato, inserir vários aspectos históricos, sociais, econômicos e culturais, levando em consideração a vocação dos territórios, de modo a serem atendidos com cursos delineados para a comunidade local.

A seguir, os Quadros 9, 10, 11 e 12 apresentam os cursos criados nos últimos sete anos, de 2011 até 2017. O Quadro 13 mostra os cursos ofertados até 2010, repetindo os criados a partir de 2011, por Território de Identidade.

No Quadro 9, temos a relação da totalidade dos cursos existentes na universidade, até o ano de 2017, e o seu desdobramento nos diversos *campi* onde estão implantados. Atualmente, existem 44 tipos de cursos diferentes de graduação presencial, incluído um de tecnólogo. Esses cursos estão em atividade em vários departamentos da UNEB, em Salvador e municípios no interior do Estado. Embora o portfólio seja composto de 44 cursos, eles repetem-se em novos contextos territoriais, nos *campi* da universidade, cuja quantidade total passa a ser de 142 cursos de graduação presencial, implantados e em atividade, nos 29 departamentos da universidade.

Quadro 9 - Cursos ofertados pela UNEB, por *campus* e departamento – 2017

CURSOS	Quantidades	CAMPUS																							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV
Administração	9	DCH		DCH		DCH						DEDC	DEDC				DCHT	DCHT	DCHT				DCHT		
Análise de Sistema	2	DCET	DCET																						
Arqueologia	1								DEDC																
Ciências Biológicas	7	DCV	DCET				DCH	DEDC	DEDC	DCH	DEDC					DEDC				DCHT		DCHT			
Ciências Contábeis / Contábeis - Lauro de Freitas	7	DCH						DEDC		DCH						DEDC				DCHT		DCHT			
Ciências Sociais	2	DCH																							
Comunicação Social	4	DCH		DCH													DEDC								DCHT
Design	1	DCET																							
Desenho Industrial	1	DCET																							
Direito	8	DCH		DTCS	DCH				DEDC						DEDC		DEDC					DCHT	DCHT		
Enfermagem	4	DCV						DEDC								DEDC		DEDC		DCHT					
Educação Física*	4		DEDC		DCH						DEDC				DEDC										
Engenharia Agrônoma	3			DTCS						DCH														DCHT	
Eng de Bioprocessos e Biotecnologia	1			DTCS																					
Engenharia de Minas	1					DCH																			
Engenharia de Produção Civil	1	DCET																							
Engenharia de Pesca	2								DEDC																DCHT
Engenharia Sanitária e Ambiental	2		DCET																						DCHT
Física	1	DCET																							
Filosofia	1	DEDC																							
Farmácia	1	DCV																							
Fisioterapia	1	DCV																							
Fonoaudiologia	1	DCV																							
Geografia	4				DCH	DEDC	DCH			DCH															
História	9	DCH	DEDC		DCH	DCH	DCH				DEDC				DEDC	DEDC					DCHT				
Letras-Língua Espanhola e Literaturas	2	DCH				DCH																			
Letras-Língua Inglesa e Literaturas	8	DCH	DEDC		DCH	DCH	DCH				DEDC					DEDC									DCHT
Letras-Língua Portuguesa e Literaturas	16	DCH	DEDC		DCH	DCH	DCH			DCH	DEDC				DEDC	DEDC		DCHT		DCHT		DCHT	DCHT	DCHT	DCHT
Letras-Língua Francesa e Literaturas	1		DEDC																						
Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena	1								DEDC																
Matemática	6		DCET			DCH	DEDC	DEDC	DCH	DEDC															
Medicina	1	DCV																							
Medicina Veterinária	1									DCH															
Nutrição	1	DCV																							
Pedagogia Intercultural em Educação Escolar Indígena	1										DEDC														
Pedagogia/Pedagogia Lauro de Freitas	16	DEDC	DEDC	DCH				DEDC	DEDC	DCH	DEDC	DEDC	DEDC	DEDC	DEDC	DEDC	DEDC	DCHT	DCHT						DCHT
Psicologia	1	DEDC																							
Química	1	DCET																							
Saúde Coletiva	1	DCV																							
Sistema de Informações	2	DCET	DCET																						
Teatro	1							DEDC																	
Turismo e Hotelaria	2		DCH																			DCHT			
Tecnologia em Jogos Digitais	1	DCET																							
Urbanismo	1	DCET																							

Fonte: PROGRAD/CONSU. Elaboração própria

142

1. São dois cursos de Ciências Sociais no Campus I, licenciatura e bacharelado.

2. Estão incluídos na relação sete cursos criados em regime de cooperação departamental e dois cursos criados fora de sede: Pedagogia de Salvador e Contábeis de Camaçari, em Lauro de Freitas.

O Quadro 9, por sua vez, mostra os cursos que foram criados na UNEB entre os anos de 2011 e 2017.

Quadro 10 - Cursos criados na UNEB entre 2011 e 2017.

RESOLUÇÃO / ANO	CONTEÚDO	GRAU ACADÊMICO	CAMPUS	DEPARTAMENTO	CIDADE
Autorização para a Criação, Implantação e Funcionamento de Cursos de Graduação					
846-2011	Medicina	Bacharelado	I	DCV	Salvador
	Ciências Sociais	Bacharelado	I	DEDC	Salvador
		Licenciatura	I	DEDC	Salvador
	Engenharia de Pesca	Bacharelado	XXIV	DCHT	Xique-Xique
893 - 2012	Engenharia Agrônômica	Bacharelado	XXII	DCHT	Euclides da Cunha
930 - 2012	Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia	Bacharelado	III	DTCS	Juazeiro
1002 - 2013	História	Licenciatura	I	DCH	Salvador
	Engenharia Sanitária e Ambiental	Bacharelado	XXIV	DCHT	Xique-Xique
	Filosofia	Licenciatura	I	DEDC	Salvador
	Engenharia Sanitária e Ambiental	Bacharelado	II	DCET	Alagoinhas
	Medicina Veterinária	Bacharelado	IX	DCH	Barreiras
	Administração	Bacharelado	XVIII	DCHT	Eunápolis
	Direito	Bacharelado	XIII	DEDC	Itaberaba
Enfermagem	Bacharelado	XVI	DCHT	Irecê	
1003 - 2013	Arqueologia	Bacharelado	VIII	DEDC	Paulo Afonso
1046 - 2014	Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena	Licenciatura	VIII	DEDC	Paulo Afonso
	Pedagogia Intercultural em Educação Escolar Indígena	Licenciatura	X	DEDC	Teixeira de Freitas
1142 - 2015	Tecnologia em Jogos Digitais .	Graduação Tecnológica	I	DCET	Salvador
1189 - 2016	Direito	Bacharelado	XX	DCHT	Brumado
1191 - 2016	Física	Licenciatura	I	DCET	Salvador
1192 - 2016	Engenharia de Minas	Bacharelado	VI	DCH	Caetité
1237 - 2016	Administração –Oferta semipresencial.	Bacharelado	III	DTCS	Juazeiro
1260 - 2017	Teatro	Licenciatura	VII	DEDC	Senhor do Bonfim

Fonte: Conselho Universitário - CONSU - Elaboração própria.

No Quadro 10, na primeira coluna estão discriminadas as resoluções do Conselho Universitário que autorizam a criação, implantação e funcionamento de cursos de graduação. Nas colunas seguintes estão a relação dos cursos criados, o grau acadêmico, o *campus* e departamento em que foi implantado e o município que sedia o curso por ano, em estreita correlação com as resoluções. Foram criados 23 cursos ao longo desse período, sendo sete licenciaturas, 15 bacharelados e um curso de tecnólogo, em 12 departamentos sediados em 15 municípios.

Desses, seis são da área de engenharia, três da área de saúde, nove de ciências humanas, dois de ciências exatas e da terra e três de educação. Trata-se de um número variado de opções de cursos, em várias áreas do conhecimento, em que

a área de ciências humanas predomina, seguida das engenharias, o que pode significar uma tendência, refletindo uma demanda socioeconômica regional e local. A seguir, encontra-se um diagrama para melhor visualização.

Figura 3 – Total de Cursos ofertados até 2010 e cursos regulares criados na UNEB entre 2011 e 2017



Fonte: elaboração própria

O Quadro 11 apresenta os cursos de graduação que foram criados em Regime de Cooperação Interdepartamental, no mesmo período considerado, através de Resolução do CONSU. Conforme indicado, são sete cursos, que se encontram atualmente em atividade.

Quadro 11 - Cursos em regime de cooperação interdepartamental na UNEB.

Nº RESOLUÇÃO	REGIME DE COOPERAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL	CAMPUS	CIDADE
931 - 2012	Bacharelado em Ciências Contábeis em Itaberaba, em Regime de Cooperação Interdepartamental com Salvador.	DEDC - XIII e DCH - I	Itaberaba
1004 - 2013	Bacharelado em Comunicação Social em Seabra, em Regime de Cooperação Interdepartamental com o Juazeiro.	DCHT - XXIII e DCH - III	Seabra
1129 - 2015	Bacharelado em Administração em Guanambi, a ser ofertado em Regime de Cooperação Interdepartamental com Irecê.	DEDC - XII e DCHT - XVI	Irecê
1130 - 2015	Licenciatura em Pedagogia em Barreiras, a ser ofertado em Regime de Cooperação Interdepartamental com Seabra.	DCH - IX e DCHT - XXIII	Seabra
1131 - 2015	Bacharelado em Administração em Guanambi, a ser ofertado em Regime de Cooperação Interdepartamental com Ipiaú.	DEDC - XII e DCHT - XXI	Ipiaú
1200 - 2016	Licenciatura em Pedagogia em Alagoinhas, em Regime de Cooperação Interdepartamental com Serrinha.	DEDC - II e DEDC - XI	Alagoinhas
1267 - 2017	Bacharelado em Ciências Contábeis em Barreiras, a ser ofertado em Regime de Cooperação Interdepartamental com Bom Jesus da Lapa.	DCH - IX e DCHT - XVII	Bom Jesus da Lapa
Fonte: Conselho Universitário - CONSU. Tabela: Elaboração própria.			

O regime de cooperação interdepartamental foi instituído pela resolução nº 899/2012, do Conselho Universitário, com o objetivo específico de promover a oferta de curso regular de Graduação - Bacharelado/Licenciatura, entre os Departamentos da UNEB, de acordo com o Termo de Cooperação.

Para o Termo, alguns critérios e condições devem ser atendidos tais como: obrigatoriedade de existência do Projeto Político Pedagógico em acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, respeitando-se a estrutura curricular e regime acadêmico do curso de origem; número de turmas/ano; período de vigência; acesso via seleção unificada; o curso ofertado estar no prazo de vigência do reconhecimento; infraestrutura adequada e professores, com um mínimo de dois do departamento de destino e de professores do departamento de origem, para desenvolvimento do projeto no departamento de destino, através da complementação de carga horária semanal ou como professor cooperador.

A universidade ainda dispõe do instrumento de criação e funcionamento de curso na modalidade fora de sede, conforme o Quadro 12, adiante, em que os cursos de Pedagogia do *campus* I e de contabilidade, do *campus* XIX, ofertam 50 vagas cada, no município de Lauro de Freitas

Quadro 12 - Cursos criados na modalidade fora de sede, na UNEB

Nº RESOLUÇÃO	CURSO CRIADO FORA DE SEDE	CAMPUS	Cidade
785/2010	Autoriza o funcionamento do Curso de Graduação - Licenciatura em Pedagogia do DEDC/Campus I – Salvador, na modalidade Fora de Sede, no município de Lauro de Freitas.	I	Lauro de Freitas
786/2010	Autoriza o funcionamento do Curso de Graduação – Bacharelado em Ciências Contábeis do DCHT/Campus XIX – Camaçari, na modalidade Fora de Sede, no município de Lauro de Freitas.	XIX	Lauro de Freitas
Fonte: Conselho Universitário - CONSU. Tabela: Elaboração própria.			

Destarte, vimos que cursos em cooperação interdepartamental e fora de sede são instrumentos de gestão acadêmico-administrativo sendo que o primeiro é demonstrativo da possibilidade de criação de um novo curso em caráter temporário, amparado em procedimentos específicos pré-estabelecidos, dotados de uma dinâmica própria, e, por isso mesmo, com flexibilidade para atender demandas prementes de cursos. O segundo constitui-se como um núcleo avançado, característico de uma possível criação futura ou não de um novo campus. Constituem-se, todavia, um indicador da necessidade ou não da criação do curso de forma regular e contínua.

O Quadro 13 apresenta os cursos criados por Território de Identidade, município, a denominação e o ano de criação. Adicionalmente, foram acrescentados os cursos existentes na universidade até o ano de 2010, de modo a oferecer uma visão completa do universo de cursos.

TERRITÓRIOS DE IDENTIDADE	CRIADOS ATÉ 2010	MUNICÍPIOS	CURSOS	CRIADOS DE 2011 a 2017							TOTAL	
				2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Irecê	3	Irecê	Enfermagem e Administração			1		1				2
	1	Xique-Xique	Eng de Pesca e Eng.Sanitaria e Ambiental	1		1						2
Velho Chico	3	Bom Jesus da Lapa	Contábeis (Cooperado)								1	1
Chapada Daimantina	4	Seabra	Comunicação e Pedagogia (Cooperado)			1		1				2
Sisal	5	Conceição do Coité										
	3	Serrinha										
Baixo Sul	2	Valença										
Extremo Sul	7	T.de Freitas	Pedagogia Intercultural em Educação Escolar Indigena				1					1
Sertão do São Francisco	4	Juazeiro	Eng de Bioprocessos e Biotecnologia e Administração		1					1		2
Bacia do Rio Grande	6	Barreiras	Medicina Veterinaria			1						1
Sertão Produtivo	2	Brumado	Direito							1		1
	4	Guanambi										
	6	Caetité	Eng de Minas							1		1
Piemonte do Paraguauçu	4	Itaberaba	Contabeis - (Cooperado) e Direito		1	1						2
Piemonte de Diamantina	6	Jacobina										
Semiárido Nordeste II	1	Euclides da Cunha	Eng. Agronômica		1							1
Litoral Norte e Agreste Baiano	10	Alagoinhas	Eng Sanitaria e Ambiental e Pedagogia (Cooperado)			1				1		2
Reconcavo	6	Sto.Antonio de Jesus										
Médio Rio de Contas	2	Ipiaú	Administração (Cooperado)					1				1
Itaparica	5	Paulo Afonso	Arqueologia e Lic.Intercultural em Educ.Escolar Indigena			1	1					2
Piemonte Norte do Itapicuru	5	Senhor do Bonfim	Teatro								1	1
Metropolitano de Salvador	25	Salvador	Medicina e Ciências.Sociais(Lic.e Bacharelado); Contabilidade - (Fora de Sede); História e Filosofia; Tecnologia em Jogos Digitais; Licenciatura em Física.	3	1	2		1	1			8
		Camaçari	Contabilidade (Fora de Sede)		1							1
Costa do Descobrimento	3	Eunápolis	Administração			1						1
Total	117			4	5	10	2	4	5	2		32
Fonte: Elaboração própria												
Nota: Incluídos os cursos criados Fora de Sede e em Regime de Cooperação Departamental.												

Até 2010, existiam 117 cursos com oferta regular na UNEB, distribuídos na totalidade de seus departamentos, cujos municípios de implantação encontram-se inseridos nos respectivos territórios. De 2011 até 2017, foram criados e implantados mais 23 cursos, conforme descrito no Quadro 10.

Além desses, foram incluídos no Quadro 13 os cursos criados na condição de regime de cooperação interdepartamental e fora de sede, no mesmo período, num total de sete na condição de cooperados e dois fora de sede.

Considerando, agora, os três fluxos de oferta e criação de cursos, a UNEB contava com a oferta de 117 cursos até o ano de 2010; de 2011 até 2017 foram criados 23 novos cursos, funcionando em situação regular e contínua, sendo sete na condição

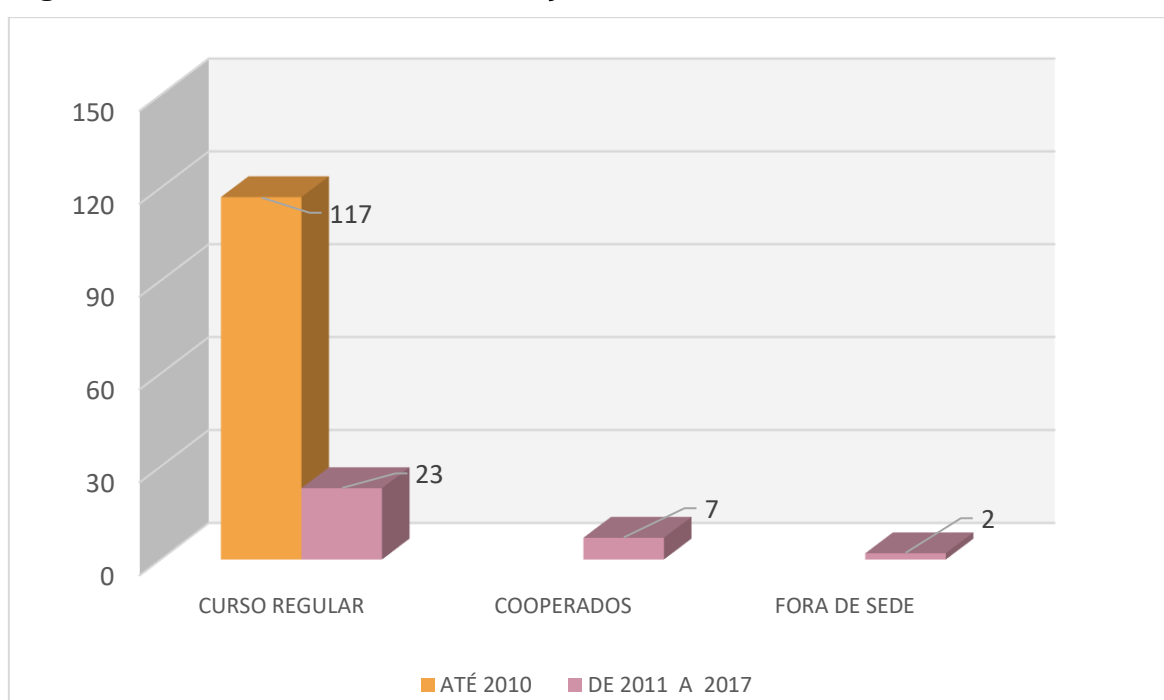
de cooperação e dois fora de sede, totalizando 149 cursos presenciais, cujos resultados dos fluxos estão expostos no Quadro 14 e na Figura 4.

Quadro 14 – Resultados da oferta e criação de cursos na UNEB

ANO	CURSO REGULAR	COOPERADOS	FORA DE SEDE	TOTAL
ATÉ 2010	117	-	-	117
DE 2011 A 2017	23	7	2	32
TOTAL	140	7	2	149

Fonte: Elaboração Própria

Figura 4 - Resultados da oferta e criação de cursos na UNEB



Fonte: elaboração própria.

Estes resultados demonstram que a UNEB continua uma trajetória consistente de expansão de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que revela uma gestão acadêmica pedagógica pautada na efetiva realização de um planejamento de médio e longo prazo, com projeção de aumento da oferta de cursos, ancorado no quadro de cargos de provimento permanente existente, atendendo as demandas oriundas da sociedade baiana.

Mesmo considerando as restrições de ordem orçamentário-financeira, que limita novos investimentos em recursos humanos, físicos, materiais, tecnológicos e

outros, é possível ver que a UNEB não se intimidou, alcançando resultados consentâneos com uma gestão universitária responsável e comprometida com seus princípios de interiorização da educação, disseminando o Ensino Superior na Bahia.

4.3 QUADRO DE CARGOS PERMANENTES DE DOCENTES

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2017 / 2022, no capítulo das metas para o desenvolvimento institucional da universidade, seção Gestão de Pessoas, apresenta algumas metas a serem alcançadas que se enquadram na presente discussão:

- promover a composição e renovação dos quadros de pessoal para desenvolver as atividades da universidade;
- avaliar e redimensionar a relação docente – discente – curso – estrutura curricular – pesquisa – extensão – gestão.

Destarte, está prevista a renovação do quadro de cargos, após avaliar e redimensionar as necessidades atuais de docentes, considerando o universo dos cursos ofertados, número de docentes e discentes.

O propósito desta seção é apresentar a análise exploratória da dimensão da gestão acadêmico-administrativa, compondo a segunda parte do diagnóstico, em que abordamos a estrutura do quadro de cargos permanentes de pessoal docente da UNEB e sua dinâmica, no que se refere à sua distribuição nos departamentos e colegiados de cursos. Antes, contudo, apresentam-se alguns conceitos para melhor compreensão do tema, que poderão servir de subsídios que norteiam a melhor compreensão do objeto de pesquisa.

4.3.1 Quadro de Cargos Permanentes de Pessoal Docente

Entende-se por quadro de pessoal o número total de vagas do plano de cargos e salários e de cargos de livre provimento, distribuídos na estrutura organizacional, necessárias ao funcionamento do órgão. O número total de vagas é definido em razão das necessidades de desempenho de atividades regulares ou específicas de cada unidade organizacional (COFECON, 2010).

O quadro é formado pelo conjunto de todos os postos de trabalho previstos para o órgão, composto por: cargos destinados ao provimento de pessoal para desempenho das atividades técnico-administrativas e cargos de livre provimento, destinados às atividades de direção, chefia e assessoramento.

Ele é definido com base nas descrições de competências das unidades organizacionais e atribuições dos cargos e o número de vagas do quadro está distribuído nessas unidades organizacionais. A alocação se dá por meio da lotação do empregado em uma determinada unidade organizacional, que é o seu local de trabalho.

Na esfera pública, segundo definição de Hely Lopes Meirelles (2010, p. 446), um dos maiores magistrados do Direito Administrativo brasileiro, quadro de pessoal “[...] é o conjunto de carreiras, cargos isolados e funções gratificadas de um mesmo serviço, órgão ou Poder. O quadro pode ser permanente ou provisório, mas sempre estanque, não admitindo promoção ou acesso de um para outro”.

Segundo Fanuck (1986), o corpo de servidores públicos, organizados em carreiras ou simplesmente compondo quadros funcionais, representa o instrumento de que se valem os serviços públicos para o cumprimento de seus objetivos. Essa afirmação pretende identificar, na finalidade do serviço público, a sua essencialidade para a população, a importância, o destaque e a imprescindibilidade dos agentes públicos.

Segundo a LDB, Art. 54, § I, Item I, as universidades mantidas pelo poder público, no exercício de sua autonomia, poderão propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, desde que atendam às normas gerais pertinentes e aos recursos disponíveis.

O Estatuto dos Servidores Públicos do Estado da Bahia, Lei nº 6.677, de 24/09/94, nos Artigos 3º, 4º e 6º, respectivamente, estabelece que:

- Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário.
- Os cargos de provimento permanente da administração pública estadual, das autarquias e das fundações públicas serão organizados em grupos ocupacionais, integrados por categorias funcionais identificadas, em razão do nível de escolaridade e habilidade exigido para o exercício das atribuições previstas em lei.
- Quadro é o conjunto de cargos de provimento permanente e de provimento temporário, integrantes dos órgãos dos Poderes do Estado, das autarquias e das fundações públicas. (BAHIA, 1994).

Então, a categoria profissional dos professores do Ensino Superior tem seu próprio quadro de cargos de provimento permanente, cuja estrutura é regida pelo Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia, Lei Nº 8.352 de 02/09/2002, que define aspectos relevantes, inclusive sobre competências na

administração acadêmica, conforme Art. 4º, 7º, 8º e parágrafos § 1º e § 2º, Art.11º e 51º:

Art. 4º - Compreende-se por administração acadêmica as atividades de direção, assessoramento e chefia, relacionadas com órgãos e funções acadêmicas da administração universitária. § 1º - São privativos dos integrantes da carreira do magistério superior, em cada Universidade, os cargos e funções da administração acadêmica.

Art. 7º- A carreira de magistério superior fica estruturada em 05 (cinco) classes: I - Professor Auxiliar; II - Professor Assistente; III - Professor Adjunto; IV - Professor Titular; V - Professor Pleno. Parágrafo único - Cada classe compreende 02 (dois) níveis designados pelas letras "A" e "B", excetuando-se a de Professor Pleno que possui um único nível.

Art. 8º- O quadro de cargos de docente de provimento permanente das Universidades Estaduais da Bahia será definido em lei específica.

§ 1º - Havendo necessidade de alteração do quadro de docente de cada Universidade, o Poder Executivo enviará à Assembleia Legislativa projeto de lei fixando novo quadro, observando a proposta dos Conselhos Superiores.

§ 2º - Cabe aos Conselhos Superiores das Universidades estaduais distribuir as vagas do quadro docente de acordo com as necessidades identificadas pelos Departamentos.

Art. 11 - A promoção na carreira do magistério superior far-se-á de uma para outra classe, a requerimento do interessado, condicionada à existência de vaga e de recurso orçamentário, além de outras exigências previstas nesta Lei;

Art. 18 - A Universidade, ouvidos os Departamentos, fixará o prazo para tramitação dos processos de promoção e de progressão.

§ 1º - Não respeitado o prazo de que trata este artigo e constatado o direito do docente à progressão e/ou à promoção ser-lhe-á garantida a percepção de remuneração correspondente, retroagindo à data limite do prazo estabelecido para o término do processo.

Art. 51 - O enquadramento dos professores dar-se-á no nível A, observada a correspondência de classe e da carga horária de cada servidor.

Parágrafo único - É assegurado o enquadramento no nível B para os professores que estiverem em exercício na classe por período igual ou superior a 02 (dois) anos, em 31 de dezembro de 2002. (BAHIA, 2002).

Desde o advento da Lei nº 7.176, de 10 de setembro de 1997, que dispõe sobre a reestruturação das universidades estaduais da Bahia, o quadro de pessoal docente é elaborado conjuntamente para todas as universidades estaduais, com publicação no veículo oficial de comunicação estadual. O último aumento no número de vagas se deu em 2011, com a Lei nº 11.638/10. Logo, há sete anos o quantitativo de vagas de docentes permanece o mesmo.

É importante assinalar que o propósito da administração de pessoal no setor público se baseia na capacidade resolutiva que os serviços são prestados à população, que tem origem nos problemas existentes na sociedade e estão

diretamente associadas às necessidades da população. Esse é o grande diferencial entre a administração do setor público e a do setor privado.

Por outro lado, as competências administrativas exigem capacidade de gestão que estão sujeitas a vários tipos de influências, como as relativas ao financiamento de suas atividades, que dependem da disponibilidade orçamentária para sua manutenção e realização de novos investimentos para fazer face às despesas decorrentes da oferta de cursos, aumento do quadro de vagas, que implicam em nova infraestrutura física, equipamentos e laboratórios, recursos materiais e tecnológicos que atendam aos diversos *campi* da universidade.

Para Saviani (2010, p. 15), a expansão das vagas nas universidades públicas, se acompanhada proporcionalmente da ampliação das instalações, das condições de trabalho e do número de docentes, acarretará a formação de um número maior de profissionais bem qualificados, com uma expansão da produção científica, o que é fundamental para o desenvolvimento do país.

Até aqui, foram abordados conteúdos na forma de conceitos e definições sobre o tema “quadro de pessoal”, que não são antagônicas, posto que, no âmbito das organizações privadas e públicas, as definições e estrutura do quadro de pessoal são bastante próximas.

As Tabela 1 e 2 e o Quadro 14 demonstram os movimentos que ocorreram no quadro de cargos permanentes, a partir de 1997, com a reestruturação das universidades estaduais.

Tabela 1 - Quadro de cargos de provimento permanentes por classe, na UNEB – 1997 a 2016

CLASSE	LEI Nº 7176/97	LEI Nº 7601/01	LEI Nº 7809/01	LEI Nº 8256/02	LEI Nº8.823- 2003	LEI Nº11.638-2010		LEI Nº13.376- 2015	OCUPA DO 2016	VAGAS
						2010	2011			
PROFESSOR AUXILIAR	400	470	552	567	686	786	786	735	680	55
PROFESSOR ASSISTENTE	250	250	380	385	485	537	700	770	757	13
PROFESSOR ADJUNTO	180	180	261	261	331	331	392	353	344	9
PROFESSOR TITULAR	100	30	60	60	155	155	155	159	151	8
PROFESSOR PLENO	0	0	0	0	30	30	30	46	43	3
TOTAL	930	930	1.253	1.273	1.687	1.839	2.063	2.063	1.975	88

Fonte: PROPLAN.

Notas:

- Lei nº 11.638, 12/01/2010 e dados do SIGP-PGDP (02/06/2016) - Ampliou o quadro de vagas para o ano de 2010 e definiu o aumento para 2011.
- Lei nº 13.376, de 24/09/2015 e dados do SIGP-PGDP (02/06/2016)
- Lei nº 8.823, 20 e 21/09/2003 e dados do SIGP-PGDP (02/06/2016)

A Tabela 1 mostra a evolução do quadro de cargos permanentes do magistério superior estadual desde 1997 até o ano 2011, último aumento do quantitativo, fixado em 2.063. Os cargos estão distribuídos nas classes de Auxiliar, Assistente, Adjunto, Titular e Pleno. De 2010 para 2011, houve um acréscimo de 224 cargos. Em 2015, houve redistribuição das vagas entre as classes, que vêm sendo preenchidas através de concurso público, restando, ainda em 2016, um estoque de vagas de 88, portanto um limite que alerta para a necessidade de novo redimensionamento. Segundo dados de 2016, indicado na coluna “Ocupado”, estão em exercício 1.975 docentes, restando um estoque de 88 vagas do quadro.

Tabela 2 – Cargos permanentes ocupados por classe na UNEB – 2016

CLASSE	LEI Nº11.638 2010		LEI Nº13.376 2015	OCUPADO	CARGOS VAGOS
	2010	2011			
PROFESSOR AUXILIAR	786	786	735	680	55
PROFESSOR ASSISTENTE	537	700	770	757	13
PROFESSOR ADJUNTO	331	392	353	344	9
PROFESSOR TITULAR	155	155	159	151	8
PROFESSOR PLENO	30	30	46	43	3
TOTAL	1.839	2.063	2.063	1.975	88

Fonte: PROPLAN. Elaboração própria.

Notas:

- Lei nº 11.638 12/01/2010 - Ampliou o quadro de vagas para o ano de 2010 e definiu o aumento para 2011.
- Lei nº 13.376, de 24/09/2015 redistribuiu as vagas nas classes e
- Dados de ocupação e cargos vagos do SIGP-PGDP

A Tabela 2 é um recorte da Tabela 1. Seu propósito é destacar as duas últimas leis em que houve alteração no quadro. A Lei nº 11.638/10 aumentou o número de vagas em 2010 já definindo o aumento para 2011. Em 2010, a quantidade era de 1.839 vagas, com o aumento em 2011 passou para 2.063, havendo um acréscimo de 224 vagas. Naturalmente, esse saldo de vagas em 2016 não é fixo, pode ser alterado para mais, no caso de falecimentos, aposentadoria, exoneração e/ou demissão. em que ocorre a vacância nos cargos, e, para menos, no caso de novas admissões por concurso público.

Portanto, durante os últimos sete anos a universidade vem utilizando esse estoque de vagas para admissão de novos professores, como também para redistribuição de docentes nas classes, conforme a última Lei nº 13.376/15.

O movimento de expansão da UNEB tem enfrentado limitações de ordem orçamentária e financeira, com o contingenciamento de recursos adotado pelo governo estadual, que se prolonga desde 2015, conforme decreto nº 15.924, de 06/02/2015, suspendendo temporariamente os recursos para os órgãos estaduais incluindo as universidades, reduzindo ações que envolvem novos investimentos.

Uma das consequências diretas é a estagnação na mobilidade docente no quadro de pessoal via processo de promoção na carreira. Existe, atualmente, um acúmulo de processos de progressão na carreira com a mudança de classe, mas não há vagas suficientes para atendê-los por falta de orçamento.

A qualificação de pessoal docente se expandiu com a própria universidade, aumentando o número de doutores que aguardam pela promoção, criando uma longa espera, por falta de vaga nas classes de adjunto, titular e pleno. Nas classes de auxiliar e assistente a demanda é baixa. Sobram vagas. Isso não quer dizer que não sejam categorias e vagas necessárias. Ao contrário, são sim, para atender os novos concursados como também docentes de departamentos do interior.

A UNEB necessita ampliar o quadro de cargos para atender à mobilidade natural do seu quadro de pessoal, por progressão de nível ou promoção na classe, mas, para isso, é necessário ter orçamento, publicado em lei específica, para suportar acréscimos na folha de pessoal, isso é, novos investimentos. O hiato entre a demanda e oferta de vagas do quadro de cargos é um indicador de escassez e necessidade de novas vagas.

Quadro 15 – Leis que alteram o quadro de cargos permanentes de docentes da UNEB – 1997 a 2015

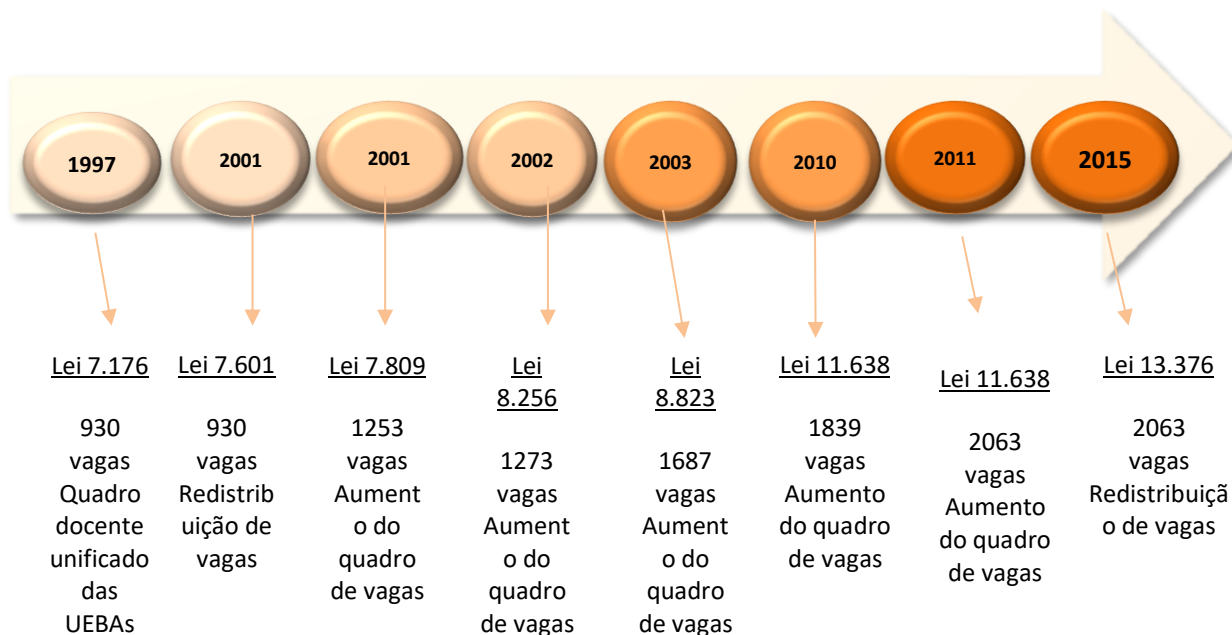
LEI Nº	ANO	QUANTIDADE	CONTEÚDO
7.176	1997	930	Publicação do Quadro de Pessoal Docente Unificado das Universidades Estaduais
7.601	2001	930	Redistribuição de vagas nas classes: aumentou em Auxiliar e reduziu de Titular.
7.809	2001	1253	Aumento do quadro de vagas
8.256	2002	1273	Aumento do quadro de vagas
8.823	2003	1687	Aumento do quadro de vagas
11.638	2010	1.839	Aumento do quadro de vagas para os anos 2010 e 2011.
	2011	2.063	
13.376	2015	2063	Redistribuição de vagas nas classes: aumentou em Assistente, Titular e Pleno e reduziu de Auxiliar e Adjunto.

Fonte: Leis citadas no corpo do Quadro. Elaboração própria.

O Quadro 15 apresenta as alterações ocorridas com o quadro de vagas de docente, no período em que as leis fixaram o aumento do quantitativo de docente ou redistribuiu nas classes de Auxiliar, Assistente, Adjunto, Titular e Pleno. Em 1997, deu-se a publicação conjunta do quadro de todas as universidades estaduais, fixando as vagas. Em 2002, 2003, 2010 e 2011, houve aumento da quantidade, e, em 2001 e 2015, redistribuição.

A redistribuição teve por objetivo permitir a mudança de classe de docentes, por falta de vagas no quadro de cargos. A mobilidade na carreira de docente é uma questão pendente na universidade, pois existe um acúmulo de processos de promoção para mudança de classe, especificamente para cargos de adjunto, titular e pleno, que aguardam a abertura de vagas para a promoção. Esquematiza-se essa situação na Figura 5.

Figura 5 – Leis que alteraram o quadro de cargos permanentes na UNEB



Fonte: elaboração própria

4.3.2 Distribuição departamental do quadro de Pessoal Docente de Acordo com a Folha de Pessoal da SAEB

Este item da seção 4.3 se atém às informações de pessoal docente da UNEB, obtidas junto à Secretaria de Administração do Estado da Bahia, que vieram sob a forma de relatórios técnicos da folha de pessoal docente do mês de dezembro de cada ano e que compõe a série histórica, para elaboração das Tabelas 3 a 7, do Quadro síntese 16 e da Figura 6.

Esse caminho adotado é uma alternativa para o fato da UNEB não dispor das informações no Sistema de Recursos Humanos – SIGP, uma vez que o banco de dados só possui informações do ano em curso. Trata-se de uma plataforma tecnológica, que não dispõe de relatórios com dados históricos de anos passados.

O objetivo aqui é obter o total de docentes permanentes do quadro da UNEB no período definido, distribuídos por departamento e colegiado de curso, com linha de corte sempre no mês de dezembro de cada ano. Quanto às tabelas: tabela nº 3 apresenta o total de docentes permanentes, incluindo os temporários; tabela nº 4, o total de professores substitutos; tabela nº 5, total apurado de docentes permanentes e saldo de vagas; tabela nº 6, total de afastamentos legais de docentes, por tipo de ocorrência; a de tabela nº 7, o total geral de docentes por campus/municípios,

departamento e colegiado; o Quadro nº 16 é uma síntese de docentes efetivos, substitutos e o saldo de vagas encontrado, que está ilustrado na Figura nº 6.

A Tabela 3 apresenta uma visão geral da distribuição docente e seus quantitativos por *campus* e departamento, de 2011 até 2017, de acordo com a totalização contida nos relatórios da folha de pessoal da SAEB.

Tabela 3 – Distribuição de docentes por *campus* e departamento da UNEB, de acordo com a folha de pessoal – 2011 a 2017

CAMPUS	DEPARTAMENTOS	QUANTITATIVO DE DOCENTES						
		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Salvador	Administração Central	57	46	53	76	64	48	46
	Cedidos	5	3	7	8	4	11	6
	CEPED	4	2	4	4	3	2	1
		66	51	64	88	71	61	53
I - Salvador	Ciências Humanas - DCH I	171	159	159	168	165	160	141
	Ciências Exatas e da Terra - DCET I	117	114	110	111	111	116	110
	Ciências da Vida - DCV I	249	148	201	189	165	149	118
	Educação - DEDC I	146	118	133	130	124	122	103
		683	539	603	598	565	547	472
II - Alagoinhas	Educação - DEDC II	80	87	78	80	82	89	91
	Ciências Exatas e da Terra	66	71	70	68	69	71	69
		146	158	148	148	151	160	160
III - Juazeiro	Ciências Humanas - DCH III	54	51	50	52	52	53	47
	Tecnologia e Ciências Sociais - DTCS	67	61	68	70	64	63	63
		121	112	118	122	116	116	110
IV - Jacobina	Ciências Humanas - DCH IV	95	90	98	98	94	92	84
V - Sto. Antônio de Jesus	Ciências Humanas - DCH V	115	102	110	108	104	103	88
VI - Caetité	Ciências Humanas - DCH VI	99	110	100	103	97	110	98
VII - Senhor do Bonfim	Educação - DEDC VII	82	66	77	76	75	66	59
VIII - Paulo Afonso	Educação - DEDC VIII	83	74	73	73	71	74	67
IX - Barreiras	Ciências Humanas	95	94	97	102	90	96	81
X - Teixeira de Freitas	Educação - DEDC X	87	78	83	83	73	81	64
XI - Serrinha	Educação - DEDC XI	64	54	55	60	50	54	47
XII - Guanambi	Educação - DEDC XII	96	62	85	85	71	62	51
XIII - Itaberaba	Educação - DEDC XIII	44	49	41	49	47	51	47
XIV - Conceição do Coité	Educação - DEDC XIV	70	58	66	64	61	60	62
XV - Valença	Educação - DEDC XV	40	48	38	41	41	48	42
XVI - Irecê	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	30	36	29	29	28	36	37
XVII - Bom Jesus da Lapa	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	33	25	27	29	20	25	27
XVIII - Eunápolis	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	51	45	43	43	37	45	33
XIX - Camaçari	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	59	48	55	56	50	49	43
XX - Brumado	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	31	23	27	27	23	23	21
XXI - Ipiaú	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	21	18	17	18	18	18	19
XXII - Euclides da Cunha	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	21	13	15	16	20	14	13
XXIII - Seabra	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	23	19	15	15	12	19	19
XXIV - Xique-Xique	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	18	15	11	11	11	15	11
TOTAL		2273	1987	2095	2142	1996	2025	1808

Fonte: SAEB-CONSU-PROGRAD - Tabela: Elaboração Própria.
Na administração central estão docentes originários de vários departamentos, pro reitorias, colegiados.

Na Tabela 4, encontram-se os docentes substitutos, categoria que foi separada dos permanentes, refinando as informações, para se chegar ao total de docentes permanentes por departamento.

Tabela 4 – Docentes substitutos por *campus* / municípios e departamentos da UNEB, de acordo com a folha de pessoal – 2011 a 2017

CAMPUS	DEPARTAMENTOS	QUANTIDADES						
		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
I - Salvador	Adm. Central, CEPED e Cedidos	2	1	1	2	3	11	1
	Ciências Humanas - DCH I	3	1	2	2	0	1	4
	Ciências Exatas e da Terra - DCET I	5	0	2	3	1	0	0
	Ciências da Vida - DCV I	16	17	6	6	11	17	14
	Educação - DEDC I	9	1	4	6	1	1	1
II - Alagoinhas	Educação - DEDC II	10	3	4	4	1	3	6
	Ciências Exatas e da Terra - DCET II	7	2	4	3	3	2	2
III - Juazeiro	Ciências Humanas - DCH III	7	2	3	3	1	3	3
	Tecnologia e Ciências Sociais - DTCS	7	1	5	5	0	1	1
IV - Jacobina	Ciências Humanas - DCH IV	13	2	3	4	3	6	6
V - Sto. Antônio de Jesus	Ciências Humanas - DCH V	15	4	7	10	4	4	3
VI - Caetité	Ciências Humanas - DCH VI	19	18	12	15	6	18	18
VII - Senhor do Bonfim	Educação - DEDC VII	18	5	7	6	2	5	8
VIII - Paulo Afonso	Educação - DEDC VIII	13	6	6	6	3	6	6
IX - Barreiras	Ciências Humanas - DCV IX	23	11	17	18	6	11	10
X - Teixeira de Freitas	Educação - DEDC X	17	4	12	12	1	6	4
XI - Serrinha	Educação - DEDC XI	10	4	6	8	2	4	6
XII - Guanambi	Educação - DEDC XII	28	7	15	16	3	7	8
XIII - Itaberaba	Educação - DEDC XIII	6	8	4	9	5	9	8
XIV - Conceição do Coité	Educação - DEDC XIV	13	2	5	5	1	2	5
XV - Valença	Educação - DEDC XV	5	14	4	6	6	14	13
XVI - Irecê	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	11	9	6	7	3	9	11
XVII - Bom Jesus da Lapa	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	18	0	12	12	1	0	1
XVIII - Eunápolis	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	20	4	6	6	0	4	7
XIX - Camaçari	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	3	3	1	2	2	3	4
XX - Brumado	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	6	2	1	1	1	2	3
XXI - Ipiaú	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	4	2	2	2	1	2	3
XXII - Euclides da Cunha	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	9	0	4	4	2	1	1
XXIII - Seabra	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	12	4	2	2	1	4	7
XXIV - Xique-Xique	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	12	4	5	5	2	4	3
TOTAL		341	141	168	190	76	160	167

Fonte: SAEB-CONSU-PROGRAD - Tabela: Elaboração Própria.
Nota: Na administração central estão docentes originários de vários departamentos, pro reitorias, colegiados.

Como dito, esta tabela mostra os docentes substitutos que, diferente dos efetivos, sofre grandes alterações de um ano para o outro, porque a exoneração e a admissão têm uma dinâmica específica, pois o vínculo contratual é temporário.

A contratação de professor substituto ocorre através de processo de seleção, com contrato de 2 anos, prorrogável por mais 2, no limite máximo de 4 anos, regido pelo Art. 47, da Lei nº 8.352 de 02/09/2002. Poderá haver contratação de Professor Substituto, nos termos da legislação em vigor, exclusivamente para suprir a falta de docente decorrente de exoneração ou demissão, falecimento, aposentadoria, afastamentos ou licenças de concessão obrigatória e licença para capacitação prevista, nos incisos I e II do art. 33 desta Lei.

Tabela 5 – Total de docentes permanentes / saldo de vagas por ano, UNEB.

ANO	PERMANENTES (A)	SUBSTITUTOS (B)	PERMANENTES EM EXERCÍCIO C = A - B	SALDO DE VAGAS D = E - C (E = 2063)
2011	1808	167	1641	422
2012	2025	160	1865	198
2013	1996	76	1920	143
2014	2142	190	1952	111
2015	2095	168	1927	136
2016	1987	141	1846	217
2017	2273	341	1932	131

Fonte: SAEB. Elaboração própria.

A Tabela 5 foi elaborada com base nas Tabelas 3 e 4, separando os quantitativos entre docentes permanentes e substitutos para obter o número total de docentes efetivos em cada ano e de verificar o saldo de vagas. Na Coluna A, temos os permanentes (Tabela 3), na Coluna B, os substitutos (Tabela 4) e, na C, a diferença entre eles. A Coluna D, saldo de vagas é dada pela diferença entre E e C, sendo E o total de vagas, que era de 2.063, em 2011.

O resultado encontrado é o saldo disponível de cargos por ano, cuja variação demonstra que o mesmo está sendo utilizado no atendimento das demandas internas de curto prazo dos cursos criados no período, bem como daqueles já implantados, bem como através de novas admissões, via concurso público e/ou vacância de cargos por falecimentos, aposentadorias, exonerações e demissões. Vale lembrar que o total de 2.063 cargos é usado como parâmetro de verificação do uso de vagas.

Pela Tabela 1, no ano de 2016, o saldo era de 88 vagas, pelo relatório da folha de pessoal é de 217, então há divergência entre os dados, sem haver possibilidade de verificação adequada.

Tabela 6 – Afastamentos legais de docentes na UNEB

OCORRÊNCIAS	CARGO						
	AUXILIAR	ASSISTENTE	ADJUNTO	TITULAR	PLENO	SUBSTITUTO	TOTAL
AFAST.P/CURSO NO PAIS C/ONUS	47	150	6	1			204
AFAST.P/CURSO FORA PAIS C/ONUS	9	8	1	3	1		22
LICENCA PREMIO	5	19	12	10	3		49
LICENCA POR GESTACAO	4	2				3	9
LICENCA INTERESSE PARTICULAR	5	4	1	1			11
PRORROGACAO LIC.INT.PARTICULAR	1	2					3
LICENCA TRATAMENTO DE SAUDE				1			1
A DISP/DESIG ORGAO EST. S/ONUS		2					2
LIC.P/EXERCER MANDATO ELETIVO		1					1
LICENCA SABÁTICA		1					1
TOTAL	71	189	20	16	4	3	303

Fonte: Gerência de Recursos Humanos - PGDP. Elaboração Própria.

A Tabela 6 relaciona os Afastamentos Legais, regidos pelo Art. nº47, da Lei nº 8.352, de 02/09/2002, cujos dados foram obtidos junto à PGDP. Foram encontrados afastamentos em dez tipos de ocorrências diferentes, com esse levantamento. Não foi possível ver esses afastamentos no horizonte temporal definido na pesquisa porque, não existem dados de anos anteriores registrados no banco de dados.

Essa é uma amostra do fluxo das ocorrências, fator que pode alterar a quantidade de docentes em atividade, havendo necessidade de professor substituto. Conforme visto na tabela, houve 303 ocorrências cuja maior incidência de afastamento foi para a realização de cursos, num total de 204 afastamentos até agosto, representando cerca de 67% do total. A classe de professor assistente ficou com 47% das liberações para realização de cursos. Esse é um indicativo de qualificação e que a universidade está investindo em seu quadro de pessoal docente, estando 67% a caminho do doutoramento.

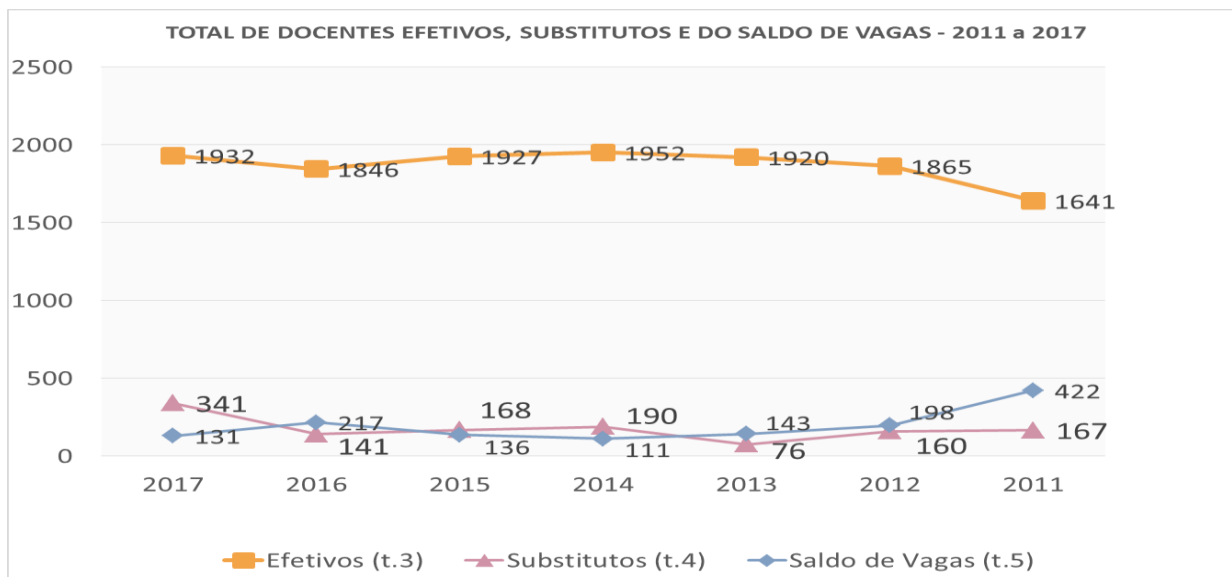
O Quadro 16 e a Figura 6 abaixo representam a síntese da distribuição de docentes efetivos, substitutos e o saldo de vagas identificado.

Quadro 16 - Síntese da Distribuição Docente pela Folha de Pessoal - 2011 a 2017

DOCENTES	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Efetivos	1932	1846	1927	1952	1920	1865	1641
Substitutos	341	141	168	190	76	160	167
Saldo de Vagas	131	217	136	111	143	198	422

Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 – Total de docentes efetivos, substitutos e saldo de vagas na UNEB, entre 2011 e 2017.



Fonte: elaboração própria.

A Tabela 7 é a base de dados de onde foram colhidas a maior parte das informações utilizadas na pesquisa a distribuição do quadro de cargos permanentes de pessoal docente. Nela temos o nível maior de agregação das informações quantitativas que, a partir da sua desagregação, foram geradas novas informações sistematizadas e já apresentadas nas Tabelas de 1 a 5, Quadro 16 e Figura 6.

Foi elaborada com o propósito de obter a totalidade de docentes e sua localização em cada colegiado de curso, uma vez que, após concurso público, a admissão do professor deve dar-se no colegiado do curso/departamento para o qual se candidatou e saiu vitorioso no certame público, amparado pela sua formação e qualificação acadêmica.

No entanto, os relatórios da SAEB, baseados na folha de pessoal no mês de dezembro, apresentaram, em todos os anos, um grupo de docentes sem identificação de sua lotação correta nos colegiados dos cursos. Os registros, em boa parte, remeteram os dados para unidades de lotação indefinidas como gabinete da direção, departamento, colegiado do departamento e/ou coordenações, tornando-se dificultosa a identificação de cada docente em seus colegiados.

Essas inconsistências nos dados são de difícil capacidade resolutive, o que pode comprometer, em parte, a validade das informações. Muitos professores estão lotados fora do seu colegiado de curso. Uma grande parte está em local desconhecido. Logo, faltam elementos para identificação do quantitativo correto de docentes em cada colegiado. Todavia, todos, absolutamente todos, estão nos departamentos, conforme Tabela 4.

Num segundo momento, em novo pleito junto ao órgão sistêmico de recursos humanos do Estado, foram disponibilizados relatórios por nome e matrícula de todos os docentes. Entretanto, por ser muito grande o volume de dados, difíceis de serem processados, não foi possível desagregar a informação individualmente para compor a Tabela 7 adequadamente. Os registros dos docentes foram extraídos, e, quando foi possível localizar sua lotação correta, foi corrigido, processado e lançado na tabela na forma como se apresenta, ou seja, uma parte lotada no colegiado do curso correto e outras em gabinete e departamentos.

Essa imprecisão se encontra no lançamento das informações de identificação do professor no banco de dados do Sistema de Recursos Humanos – SIGP/UNEB. No momento do registro, não é especificado corretamente o colegiado de curso para o qual o docente prestou concurso e foi admitido, isto é, o da sua formação e qualificação acadêmica. Mesmo sabendo que uma pequena parte de docentes está devidamente lotada, importa lembrar que a totalidade está nos departamentos. Por outro lado, vale ressaltar que, apenas quando tivemos acesso aos relatórios de pessoal, gerados pela SAEB, é que foi identificada essa distorção, já no curso da pesquisa.

Pode-se observar, na Tabela 7, que, em todos os departamentos da universidade, há um contingente significativo de docentes alocados em departamento, gabinete da direção, enquanto que, nos colegiados dos cursos há quantidades normais, pequena ou nenhuma, o que não é possível em se tratando de cursos que estão em pleno funcionamento. Na verdade, verificou-se a existência de vários outros locais durante a análise, não só departamentos e gabinetes, porém foi possível condensar os dados nesses locais citados. Naturalmente, os docentes de cada curso existem, só não estão lotados no colegiado do curso a que pertencem.

Ainda assim, a Tabela 7 foi elaborada porque em termos de quantitativo total, por departamento e por ano os dados estão condizentes com o número de vagas do quadro permanente da universidade, considerando que o total atual é de 2.063 vagas. Os professores substitutos também devem ser considerados, porque fazem parte desse contingente. Assim, de uma maneira geral, o total de docentes existente na folha de pessoal não está discrepante do total de vagas geral da universidade.

Tabela 7 – Quantitativo de docentes por *campus* / municípios, departamentos e colegiados da UNEB – 2011 a 2017

CAMPUS	DEPARTAMENTOS	COLEGIADO DE CURSOS	QUANTITATIVO DE DOCENTES							
			2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
Salvador	Administração Central		57	46	53	76	64	48	46	
	Cedidos CEPED		5	3	7	8	4	11	6	
			4	2	4	4	3	2	1	
			66	51	64	88	71	61	53	
I - Salvador	Ciências Humanas - DCH I	Administração	27	20	25	30	28	30	25	
		Ciências Contábeis	22	13	19	12	12	13	12	
		Comunicação Social-Rel. Públicas	19	9	2	10	9	9	8	
		Direito	22	11	13	13	13	11	8	
		História	10	-	-	-	-	-	-	
		Letras-Colegiado	-	28	26	24	26	28	27	
		Letras-Língua Espanhola e Literaturas	10	-	-	-	-	-	-	
		Letras-Língua Inglesa e Literaturas	10	-	-	-	-	-	-	
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	22	-	-	-	-	-	-	
		Turismo e Hotelaria	14	9	3	9	9	10	8	
	Gabinete da Direção	11	40	48	44	43	33	27		
	Departamento	4	29	23	26	25	26	26		
				171	159	159	168	165	160	141
	Ciências Exatas e da Terra - DCET I	Design	-	-	-	-	-	-	-	
		Eng Produção Civil	24	23	24	24	24	24	22	
		Química	20	17	20	19	16	17	16	
		Sistema de Informações	21	17	22	20	21	17	16	
		Desenho Industrial	15	20	14	16	14	20	21	
		Urbanismo	10	8	7	9	10	9	8	
		Análise de Sistema	-	2	-	-	-	2	1	
		Física	-	-	-	-	-	-	-	
		Laboratório de Física	5	1	2	1	1	1	1	
		Tecnologia em Jogos Digitais	-	-	-	-	-	-	-	
	Gabinete da Direção	1	7	3	3	2	7	6		
	Departamento	21	19	18	19	23	19	19		
				117	114	110	111	111	116	110
	Ciências da Vida - DCV I	Área Ciências Biológicas	41	-	26	-	-	-	-	
		Área de Saúde Coletiva	13	-	7	-	-	-	-	
		Enfermagem	31	40	38	35	41	40	30	
Farmácia		17	15	17	17	14	15	11		
Fisioterapia		29	17	26	22	21	17	12		
Fonoaudiologia		20	24	25	23	24	24	22		
Medicina		60	-	27	-	-	-	-		
Nutrição		25	23	28	24	22	23	23		
Gabinete da Direção		11	28	5	66	43	29	20		
Departamento		2	1	2	2	-	1	-		
			249	148	201	189	165	149	118	
Educação - DEDC I	Ciências Sociais	-	-	-	-	-	-	-		
	Ciências Sociais	-	-	-	-	-	-	-		
	Filosofia	1	-	-	-	-	-	-		
	Pedagogia / SSA - Lauro de Freitas (Fora de Sede)	70	29	71	73	31	29	26		
	Psicologia	-	-	-	-	-	-	-		
	Gabinete da Direção	37	33	23	15	42	34	19		
Departamento	38	56	39	42	51	59	58			
			146	118	133	130	124	122	103	
II - Alagoinhas	Educação - DEDC II	Educação Física	13	10	12	12	11	10	10	
		História	14	29	24	27	27	29	30	
		Letras - Colegiado	50	33	39	40	33	35	35	
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-	
		Letras - Língua Inglesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-	
		Letras - Língua Francesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-	
		Pedagogia (Cooperação-2016)	-	-	-	-	-	-	-	
	Gabinete da Direção	2	17	3	2	12	17	18		
	Ciências Exatas e da Terra - DCET II	Ciências Biológicas	28	31	26	28	28	31	30	
		Eng Sanitária e Ambiental	-	-	-	-	-	-	-	
		Matemática	17	18	21	22	18	18	17	
		Análise de Sistema	-	12	14	13	12	12	11	
		Sistema de Informação	9	-	-	-	-	-	-	
		Departamento	1	2	3	1	1	-	-	
Gab. Da Direção		12	6	6	3	9	8	9		
			146	158	148	148	151	160	160	
III - Juazeiro	Ciências Humanas - DCH III	Jornalismo em Múltiplos Meios	10	8	8	8	9	8	6	
		Pedagogia	31	35	32	35	35	36	34	
		Gab. Da Direção	12	8	9	8	8	9	7	
		Departamento	1	-	1	1	-	-	-	
	Tecnologia e Ciências Sociais - DTCS	Engenharia Agrônoma	17	14	14	13	13	14	14	
		Direito	8	1	6	6	6	2	2	
		Eng. Bioprocessos e Biotecnologia	-	-	-	-	-	-	-	
		Administração - Semipresencial	1	1	1	1	1	1	1	
		Colegiado DTCS	9	10	10	10	10	10	10	
		Departamento	17	24	23	25	24	27	27	
Gab. Da Direção	15	11	14	15	10	9	9			
			121	112	118	122	116	116	110	

IV - Jacobina	Ciências Humanas - DCH IV	Direito	13	6	13	15	7	6	6
		Educação Física	17	10	13	14	11	10	8
		Geografia	19	16	18	18	17	17	16
		História	18	16	22	24	16	16	17
		Letras - Colegiado	24	22	27	23	24	23	21
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Letras - Língua Inglesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	2	5	1	1	3	5	4
Gab. Da Direção	2	15	4	3	16	15	12		
			95	90	98	98	94	92	84
V - Sto. Antônio de Jesus	Ciências Humanas - DCH V	Administração	14	2	13	14	8	2	8
		Geografia	23	5	23	21	5	5	4
		História	20	12	24	24	10	12	6
		Letras - Colegiado	24	23	22	22	23	23	18
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Letras - Língua Espanhola e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Letras - Língua Inglesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	1	4	2	2	4	4	4
Gab. Da Direção	33	56	26	25	54	57	48		
			115	102	110	108	104	103	88
VI - Caetité	Ciências Humanas - DCH VI	Ciências Biológicas	19	14	20	20	11	14	13
		Engenharia de Minas	-	-	-	-	-	-	-
		Geografia	16	14	16	15	13	14	14
		História	17	14	19	20	15	14	11
		Letras - Colegiado	30	26	31	33	26	26	21
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Letras - Língua Inglesa e Lit.	-	-	-	-	-	-	-
		Matemática	11	4	9	9	6	4	5
Departamento	-	4	2	2	3	3	3		
Gab. Da Direção	6	34	3	4	23	35	31		
			99	110	100	103	97	110	98
VII - Senhor do Bonfim	Educação - DEDC VII	Ciências Biológicas	13	6	13	8	8	6	6
		Ciências Contábeis	7	3	6	3	5	3	3
		Enfermagem	22	12	21	14	14	12	5
		Matemática	9	4	12	4	4	4	4
		Pedagogia	18	4	17	7	4	4	3
		Teatro	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	1	16	2	14	15	16	19
		Gab. Da Direção	12	21	6	26	25	21	19
			82	66	77	76	75	66	59
VIII - Paulo Afonso	Educação - DEDC VIII	Arqueologia	3	-	-	-	-	-	-
		Ciências Biológicas	20	18	19	18	16	18	12
		Direito	12	9	10	11	11	9	6
		Engenharia de Pesca	13	12	12	11	11	12	8
		Matemática	11	8	11	10	8	8	8
		Licenciatura Intercultural em Educação Escolar Indígena	-	-	-	-	-	-	-
		Pedagogia	18	22	19	21	19	22	21
		Gab. Da Direção	6	5	2	2	6	5	12
			83	74	73	73	71	74	67
IX - Barreiras	Ciências Humanas - DCH - IX	Ciências Biológicas	10	8	9	8	8	8	5
		Ciências Contábeis	10	9	18	14	11	11	10
		Engenharia Agrônoma	16	15	19	18	16	15	13
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	14	11	14	12	11	11	8
		Matemática	5	6	6	7	6	6	4
		Pedagogia	28	27	28	26	27	27	24
		Medicina Veterinária	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	1	3	1	3	3	3	3
Gab. Da Direção	11	15	2	14	8	15	14		
			95	94	97	102	90	96	81
X - Teixeira de Freitas	Educação - DEDC X	Ciências Biológicas	14	10	13	13	10	10	7
		Educação Física	5	-	2	2	-	-	-
		História	13	9	15	15	9	9	6
		Letras - Colegiado	17	17	20	19	15	18	15
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Letras-Língua Inglesa e Lit.	3	-	4	6	-	-	-
		Matemática	15	10	12	12	10	12	10
		Pedagogia Intercultural em Educação Escolar Indígena	-	-	-	-	-	-	-
Departamento	18	15	16	16	15	15	14		
Gab. Da Direção	2	17	1	-	14	17	12		
			87	78	83	83	73	81	64
XI - Serrinha	Educação - DEDC XI	Administração	12	3	11	12	11	7	7
		Geografia	18	11	17	18	16	11	6
		Pedagogia	30	7	24	25	21	7	5
		Departamento	2	19	-	-	2	17	18
		Gab. Da Direção	2	14	3	5	-	12	11
			64	54	55	60	50	54	47
XII - Guanambi	Educação - DEDC XII	Administração	12	9	10	11	7	9	8
		Educação Física	15	13	18	17	17	13	9
		Enfermagem	35	17	30	30	23	17	11
		Pedagogia	25	21	24	24	22	21	20
		Departamento	1	2	1	-	-	2	2
		Gab. Da Direção	8	-	2	3	2	-	1
			96	62	85	85	71	62	51

XIII - Itaberaba	Educação - DEDC XIII	Ciências Contábeis (Cooperação-2012)	-	-	-	-	-	-	-
		Direito	2	-	-	-	-	-	-
		História	8	10	9	13	13	10	11
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	10	11	10	12	10	12	9
		Pedagogia	18	21	20	21	23	22	25
		Departamento	-	7	2	3	1	7	2
		Gab. Da Direção	6	-	-	-	-	-	-
			44	49	41	49	47	51	47
XIV-Conceição do Coité	Educação - DEDC XIV	Comunic. Social-Rádio e Televisão	9	4	8	8	4	4	4
		História	14	10	13	13	9	10	10
		Letras - Colegiado	35	28	38	36	26	29	29
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Letras-Língua Inglesa e Literaturas	-	-	-	-	-	-	-
		Pedagogia	-	1	-	-	1	1	1
		Gab. Da Direção	8	-	1	-	-	-	1
Departamento	4	15	6	7	21	16	17		
			70	58	66	64	61	60	62
XV - Valença	Educação - DEDC XV	Direito	8	-	1	-	-	-	-
		Pedagogia	17	28	16	17	23	28	6
		Departamento	1	20	21	24	18	20	36
		Gab. Da Direção	14	-	-	-	-	-	-
			40	48	38	41	41	48	42
XVI - Irecê	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração (Cooperação-2015)	3	1	1	1	1	1	1
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	9	-	-	-	-	-	-
		Pedagogia	-	-	-	-	-	-	-
		Enfermagem	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	4	23	19	19	17	23	25
		Colegiado DCHT	-	12	9	9	10	12	11
		Gab. Da Direção	14	-	-	-	-	-	-
	30	36	29	29	28	36	37		
XVII - Bom Jesus da Lapa	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração	17	7	12	12	6	7	7
		Pedagogia	13	16	13	15	10	16	16
		Ciências Contábeis (Cooperação-2017)	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	1	2	2	2	3	2	3
		Gab. Da Direção	2	-	-	-	1	-	1
	33	25	27	29	20	25	27		
XVIII - Eunápolis	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração	10	-	-	1	1	1	-
		História	13	7	8	8	6	7	8
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	17	11	12	13	11	11	8
		Turismo	11	7	7	7	6	7	5
		Departamento	-	16	12	10	9	15	4
		Colegiado DCHT	-	4	4	4	4	4	8
	51	45	43	43	37	45	33		
XIX - Camaçari	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Ciências Contábeis/Lauro de Freitas (Fora de Sede)	31	19	31	31	24	19	20
		Direito	25	6	22	23	13	6	6
		Departamento	-	20	2	1	11	24	4
		Gab. Da Direção	3	3	-	1	2	-	13
			59	48	55	56	50	49	43
XX - Brumado	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Direito	-	-	-	-	-	-	-
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	1	-	-	-	-	-	-
		Departamento	8	23	27	27	23	23	20
		Gab. Da Direção	22	-	-	-	-	-	1
	31	23	27	27	23	23	21		
XXI - Ipiá	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Aministração (Cooperação 2015)	3	-	-	-	-	-	-
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	15	16	16	16	15	16	5
		Departamento	-	2	1	2	2	2	14
		Gab. Da Direção	3	-	-	-	1	-	-
	21	18	17	18	18	18	19		
XXII - Euclides da Cunha	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Engenharia Agrônômica	-	-	-	-	-	-	-
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	6	8	6	9	8	8	7
		Departamento	-	5	9	7	12	6	6
		Gab. Da Direção	15	-	-	-	-	-	-
	21	13	15	16	20	14	13		
XXIII - Seabra	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Com.Social-Jornal.Multi. (Cooperação-2013)	-	-	-	-	-	-	-
		Letras- Língua Inglesa e Lit.	-	-	-	-	-	-	-
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	1	-	-	-	-	-	-
		Pedagogia (Cooperação-2015)	-	-	-	-	-	-	-
		Departamento	4	19	15	15	12	19	1
		Gab. Da Direção	18	-	-	-	-	-	18
	23	19	15	15	12	19	19		
XXIV - Xique-Xique	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Engenharia de Pesca	-	-	-	-	-	-	-
		Engenharia Sanitária e Ambiental	-	-	-	-	-	-	-
		Letras- Língua Portuguesa e Literaturas	1	9	2	1	5	9	8
		Departamento	-	6	9	10	-	6	3
		Gab. Da Direção	17	-	-	-	6	-	-
	18	15	11	11	11	15	11		
TOTAL			2273	1987	2095	2142	1996	2025	1808

Fonte: SAEB-CONSU-PROGRAD - Elaboração Própria.

Notas:

1. Na administração central estão docentes originários de vários departamentos, pro reitorias, colegiados.

2. Cursos criados em Regime de Cooperação Interdepartamental e Fora de Sede foram inseridos na tabela.

4.4 CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA MODALIDADE PRESENCIAL / BACHARELADO

4.4.1 Cursos de Administração presenciais

Com a reorganização das Universidades Estaduais Baianas em 1997, a UNEB passou a adotar a estrutura orgânica de departamentos, a fim de identificar as suas unidades universitárias, porque é na orbita dessa unidade administrativa em que os processos de gestão acadêmica e administrativa ocorrem, como a criação de cursos e a alocação do número de docentes.

A estrutura acadêmico-administrativa da UNEB tem como base os departamentos e é composta pela reitoria e órgãos setoriais, que respondem pelas atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. As atividades universitárias serão desenvolvidas tendo em vista a integração do ensino, pesquisa, extensão, com vistas à qualidade da educação, melhor utilização dos recursos públicos e maior efetividade social.

O departamento é o órgão de administração setorial que congrega docentes, técnico-administrativos e discentes, sendo responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento, controle e avaliação das atividades didático-científicas e administrativas, gozando de autonomia nos limites de sua competência.

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

Os aspectos administrativos, no âmbito de recursos humanos, envolvem quantificação e qualificação do pessoal docente e técnico-administrativo; quanto aos recursos financeiros, acréscimos orçamentários para cobertura de projetos e atividades; e, quanto aos recursos materiais, o dimensionamento físico do espaço, instalações, equipamentos e materiais de consumo.

O propósito do estudo de caso é verificar se o quantitativo de docentes é o suficiente para atender aos cursos de graduação em Administração. Foi escolhido por afinidade acadêmica da autora com a área, uma vez que não é possível dar conta do

universo de cursos oferecidos pela UNEB, além do que as informações coletadas não dão conta de identificar o colegiado de curso de cada docente na universidade.

As informações contidas neste capítulo, na sua maioria, foram colhidas dos Projetos Pedagógicos dos Cursos – PPC, dos cursos de Administração, determinantes para compreender o processo de concepção e conhecer a estrutura de cada curso na sua ambientação territorial, de região, município, departamento, currículos e afins, como também são subsídios valiosos para nossas reflexões.

Importa dizer que os departamentos da universidade pertencem, na organização político-administrativa do Estado, a alguns Territórios de Identidade, onde estão situados os departamentos da UNEB que ofertam cursos de Administração. Há um total de nove cursos, cada um deles num Território de Identidade diferente, importante diferencial haja vista gravarem as características e peculiaridades socioeconômicas próprias da região onde estão implantados os cursos, conforme disposto no quadro abaixo.

Quadro 17 – Distribuição territorial dos cursos de Administração

TERRITORIO	MUNICÍPIO	CAMPUS	DEPARTAMENTO
Metropolitano de Salvador	Salvador	I	Ciências Humanas - DCH
Sertão do São Francisco	Juazeiro	III	Tecnologia e Ciências Sociais - DTCS
Recôncavo	Sto. Antônio de Jesus	V	Ciências Humanas - DCH
Sisal	Serrinha	XI	Educação - DEDC
Sertão Produtivo	Guanambi	XII	Educação - DEDC
Velho Chico	Bom Jesus da Lapa	XVII	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT
Costa do Descobrimento	Eunápolis	XVIII	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT
Irecê	Irecê	XVI	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT
Medio São Francisco	Ipiaú	XXI	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT

Fonte: Projetos Pedagógicos dos Cursos. Elaboração Própria.

O curso de Administração tem um vasto campo de atuação profissional, permitindo aos seus egressos trabalhar em instituições privadas e públicas, em múltiplas áreas do conhecimento administrativo. Por sua vez, os municípios onde se encontram os cursos oferecidos apresentam diferenças territoriais marcantes no âmbito socioeconômico, cada um referenciado em setores produtivos específicos, de acordo com a vocação cultural da região no âmbito da produção, geração de empregos e serviços voltados para o desenvolvimento da comunidade local. Alguns desses municípios têm características mais voltadas para a produção industrial, outros

para o comércio e serviços, outros ainda para a produção agrícola e pecuária, com produção voltada para o agronegócio.

Essas características dão a conformação e a contribuição produtiva do segmento industrial, agrícola, comercial e de serviços do Território de Identidade para o Estado da Bahia, gerando uma oferta de empregos que requer mão-de-obra específica e qualificada. O administrador egresso do curso, cujo processo formativo o capacitou para exercer várias atividades profissionais nos diversos segmentos, tem grandes possibilidades de absorção da força de trabalho na região ou fora dela, gerando uma demanda crescente para o curso de Administração.

Ademais, nos PPC, isso pode ser identificado pela estrutura e definição dos eixos e campos de formação, além da definição dos componentes curriculares. Observamos que o viés curricular definido para o curso pode privilegiar áreas socioeconômicas de interesse regional, específicas de produção, exploração comercial e de serviços do Território de Identidade e dos municípios, como são os casos de Juazeiro e Eunápolis, que se diferenciam dos outros cursos.

Em Juazeiro, é possível verificar o direcionamento dado para o processo formativo específico, quando privilegia o sistema de cadeias produtivas, a gestão agrária, gestão de cidades e inovação. Em Eunápolis, o empreendedorismo, a administração e o mercado, a gestão e a sustentabilidade, são prioridades, como será apresentado mais adiante.

4.4.2 Base Legal

O Quadro 18, adiante, apresenta a base legal de criação do curso de Administração nos departamentos indicados, com a menção às resoluções do CONSU autorizando a criação e, também, resoluções do CONSEPE, aprovando o redimensionamento curricular ocorrido em 2011, para adequação às Diretrizes Curriculares Nacionais.

Quadro 18 – Base legal de implantação dos cursos / currículos de Administração na UNEB³

CAMPUS	CURSO/CURRÍCULO	ANO DE INÍCIO	ATO DE AUTORIZAÇÃO - CONSU	REDIMENSIONAMENTO CURRÍCULO - CONSEPE
SALVADOR	Implantação	1997	Res.148/1996	Redimensionado e Unificado pela Res.nº1507/2012
JUAZEIRO	Implantação	2017	Res. nº 1.237/2016	Resolução nº 1.911/2017 - Aprova o Projeto Pedagógico e o funcionamento do Curso
STo. ANTÔNIO DE JESUS	Implantação	1999-2000	Resolução nº 210/1998	Redimensionado pela Res.nº 1507/2012
SERRINHA	Implantação		Res.171/2002	Redimensionado pela Res.nº 1507/2012
GUANAMBI	Implantação	2005	Resolução nº 288/2004	Redimensionado pela Res.nº 824/2011
BOM JESUS DALAPA	Implantação	2005.2	Resolução nº 288/2004	Redimensionado pela Res.nº 824/2011
EUNÁPOLIS	Implantação	2014.1	Resolução nº 1002/2013	Redimensionado pela Res.nº 1728/2013
IRECÊ	Cooperação com Guanambi	2016	Resolução nº1.229-2015	Cooperação com Guanambi
IPIAÚ	Cooperação com Guanambi	2016	Resolução nº1.331-2015	Cooperação com Guanambi
Observações: a Resolução nº 1911/2017 aprova o projeto pedagógico e o funcionamento do Curso de administração em Juazeiro				
Fonte: Projetos Pedagógicos dos Cursos e Resoluções do Regime de Cooperação. Tabela: Elaboração própria				

4.4.3 Avaliação do Curso

As instituições de Ensino Superior participam do processo de avaliações desde quando eram realizadas pelo MEC e Conselho Estadual de Educação, investigando a formação acadêmica, a atuação de professores e as condições institucionais de infraestrutura que oferecem. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi criado em 2004, através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Com a implantação do ENADE, novas dimensões passam a serem investigadas, como a instituição em si, os cursos de graduação e o desempenho acadêmico dos estudantes, buscando a melhoria da qualidade do ensino superior no país.

O MEC define as áreas e cursos que serão examinados a cada ano e o resultado dessa avaliação é um indicativo para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento e credenciamento de instituições. Essa avaliação é muito importante para a instituição universitária, porque ela afere a qualidade do ensino e a excelência do curso em funcionamento.

³ Além do exposto, deve-se observar que a resolução nº 1911/2017 aprova o projeto pedagógico e o funcionamento do Curso de administração em Juazeiro.

Ao longo dos anos, os cursos foram consolidando-se e sendo submetidos ao processo regular de avaliação do ENADE, cujo resultado, nos anos em que participaram, é uma demonstração de que estão bem estruturados e atendendo aos objetivos propostos, obtendo conceito de regular a excelente, um indicativo de pontos fortes, próprio de cursos de excelente qualidade. Destacam-se os cursos de Salvador, Santo Antônio de Jesus e Serrinha, com notas de excelência, conforme já mencionado.

O Quadro 19, a seguir, apresenta o resultado da avaliação do curso de Administração da universidade nos anos de 2006, 2009 e 2012, cujo conceito atribuído é indicativo de pontos fortes, próprio de cursos de excelente qualidade. Tiveram destaque os cursos de Administração de Santo Antônio de Jesus, com média 5 em 2006 e 4 em 2009, Serrinha, com média 4 em 2009, e o de Salvador, com média 4, em 2009 e 2012.

Quadro 19 – Resultado da avaliação do ENADE dos cursos de Administração da UNEB

Campus	Curso	Média da Formação Geral		Média do Componente Específico		Média Geral		IDD Conceito	ENADE Conceito
		ING.	CONC.	ING.	CONC.	ING.	CONC.		
2006									
V - Santo Antônio de Jesus	Administração	51,5	42	43,2	53,6	31	54,4	4	5
XI - Serrinha	Administração	57,9	-	44,9	-	32	-	SC	SC
XII - Guanambi	Administração	49,6	-	39,7	-	31	-	SC	SC
XVI - Bom Jesus da Lapa	Administração	56,1	-	46,2	-	48,7	-	SC	SC
2009									
I - Salvador	Administração	-	66,8	-	47,5	-	-	-	4
V - Sto Antonio	Administração	51,59	53,75	34,39	44,4	-	-	2,9	4
XI - Serrinha	Administração	52,11	64,04	34,75	45,86	-	-	3,6	4
XVI - Bom Jesus da Lapa	Administração	50,78	-	29,68	-	-	-	-	2,7
2012									
I - Salvador	Administração	-	50,6	-	41,28	-	-	3,62	4
V - Sto Antonio	Administração	-	43,09	-	33,65	-	-	2,44	3
XI - Serrinha	Administração	-	48,35	-	35,7	-	-	2,89	3
XII - Guanambi	Administração	-	43,49	-	31,99	-	-	2,27	3
XVI - Bom Jesus da Lapa	Administração	-	42,82	-	29,43	-	-	1,95	3
Fonte: Projeto Pedagógico de Curso									

4.4.4 Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração - bacharelado

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior, em todo o território nacional, instituídas pela Resolução CNE nº 4, de 13/07/2005, estabelecem que a organização do curso deve abranger:

- o perfil do formando;
- as competências e habilidades;
- os componentes curriculares;
- as condições para a sua conclusão e integralização curricular, de acordo com os regimes acadêmicos;
- as atividades complementares, que são atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, e com as ações de extensão junto à comunidade
- o estágio curricular supervisionado, que deve ser aprovado por cada instituição como o seu regulamento;
- o sistema de avaliação;
- o trabalho de curso, como componente opcional da instituição.

Quanto à estrutura do Projeto Pedagógico, o curso deve expressar a concepção do curso e seu currículo pleno, com os elementos:

- I. objetivos gerais do curso;
- II. condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III. cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV. formas de realização da interdisciplinaridade;
- V. modos de integração entre teoria e prática;
- VI. formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII. modos de integração entre graduação e pós-graduação;
- VIII. incentivo à pesquisa;
- IX. concepção e composição do estágio curricular supervisionado;
- X. concepção e composição das atividades complementares e
- XI. inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades de monografia, projetos de iniciação científica ou projetos de atividades.

Além disso, os projetos devem contemplar, em sua organização curricular, conteúdos de formação reveladores de relações com a realidade nacional e internacional, num contexto histórico, e sua aplicabilidade no âmbito das organizações, 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, tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas.
- II. Conteúdos de formação profissional: relacionados com as áreas de 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 estratégias e procedimentos inerentes à administração;
- IV. Conteúdos de formação complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Nesse sentido, as diretrizes estabelecidas em relação à organização do curso com sua abrangência, estrutura e os conteúdos, possibilita a formação profissional consentânea com a realidade do administrador, de modo que os egressos adquiram competências e habilidades necessárias para atuar em diversos tipos de organizações, públicas e privadas, em várias áreas no campo da administração, seja na produção, comércio, serviços, indústria, consultorias e afins.

4.4.5 O Projeto Pedagógico do curso de Administração da UNEB

As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração promoveram um novo desenho curricular, levando a universidade abrir um processo de discussão para redimensionar o curso adequando-os às Diretrizes Nacionais, de modo a unificar as matrizes curriculares para os cursos oferecidos. Incluíram-se os elementos necessários para elaboração dos projetos pedagógicos, com as competências gerais e específicas do curso, garantindo a flexibilidade do currículo, a partir das especificidades, vocação regional e demandas locais.

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação existentes na UNEB têm se ocupado da organização didático-pedagógica, contemplando as especificidades dos Territórios de Identidade e dos municípios onde se encontram os departamentos ofertantes, ao mesmo tempo, em garantir uma base de temas comuns a serem trabalhados por professores e estudantes, articulando as atividades de ensino às de pesquisa e extensão. A implantação desses cursos obedece às necessidades da demanda por formação pessoal e profissional do aluno, futuro cidadão.

Na busca de dinamizar a formação em Administração, os departamentos poderão criar componentes curriculares obrigatórios, perfazendo a carga horária mínima para a integralização curricular e atendendo às especificidades locais e/ou regionais de cada Território de Identidade, compondo o Núcleo de Demandas Específicas (NDE) do Curso.

O Projeto Pedagógico do curso de Administração da UNEB tem a estrutura comum a todos os cursos, buscando unificar as matrizes curriculares em todos os departamentos ofertantes. O conteúdo dos projetos está conformado da seguinte forma:

1. da Instituição: caracterização; instalações físicas e planta baixa; recursos didáticos e tecnológicos; corpo docente; avaliação institucional.
2. Do Projeto: relevância social; ato de autorização; base legal; condições objetivas de oferta do curso; administração acadêmica do curso; concepção e objetivos; perfil do egresso; competências e habilidades; organização curricular; programas e projetos de pesquisa, de extensão e de ensino; qualidade acadêmica; caracterização docente.

Em 2011, foi realizado o redimensionamento do currículo de administração quando foi extinto o sistema de créditos, definida nova carga horária mínima de 3.380hs, regime acadêmico semestral por componente curricular e tempo de efetiva integralização de mínimo de 8 e máximo de 14 semestres, tudo em acordo com as diretrizes, mas assim como não se fala nas diretrizes também não tem indicação nos PPC de número mínimo de docentes para funcionar o curso.

O PPC de Administração teve o currículo redimensionado no âmbito dos sete cursos de Administração regulares e nos dois em cooperação da instituição (Campus I – Salvador; Campus III – Juazeiro; Campus V - Santo Antônio de Jesus; Campus XI – Serrinha; Campus XII – Guanambi; Campus XVII - Bom Jesus da Lapa; Campus XVIII – Eunápolis; Campus XVI – Irecê; Campus XXI - Ipiaú).

De acordo com o Regimento Geral da UNEB, Art.126, §3º, os currículos contemplarão componentes, disciplinas, eixos e sub-eixos específicos dos cursos e, obrigatoriamente, das várias áreas do conhecimento com o objetivo de produzir e difundir saberes, propiciando acesso à cultura geral, às artes, conferindo ampla formação da identidade social e étnico-cultural, no âmbito da universidade.

Os eixos de formação, apresentados no Quadro 20, estruturam o currículo do curso de Administração, atendendo ao disposto no regramento contido no regimento e levam em consideração as particularidades regionais e do Território de Identidade, cujas diferenças promoveram alterações nos Eixos de Formação, como é o caso de Juazeiro e Eunápolis que, além das competências gerais, têm específicas do curso.

Quadro 20 – Eixos de formação dos cursos de Administração por município

EIXOS DE FORMAÇÃO		
1. Salvador, Sto Antonio de Jesus, Serrinha, Bom Jesus da Lapa	2. Juazeiro	3. Eunápolis
Administração e Filosofia	Administração, Economia e Ética	Administração e Humanidades
Sociologia das Organizações	Sistema de Gestão de Recursos Gerenciais	Administração Sociedade e Cidadania
Psicologia das Organizações	Estruturas Organizacionais e Instrumentos de Gestão	Gestão do Desempenho Organizacional
Administração e Informações Gerenciais	Administração, Mercado e Informações Gerenciais	Estrutura organizacional
Administração e Desenvolvimento Humano	Administração Pública e Desenv. Econômico e Social	Administração e Mercado
Comunicação Organizacional	Empreendedorismo, Sistemas e Cadeias produtivas	Empreendedorismo
Gestão da Produção e Sociedade	Gestão Agrária	Gestão e Sustentabilidade
Gestão Tecnologias e Inovação	Gestão, Cidades e Inovação	Gestão, Tecnologia e Inovação
Fonte: Projetos Pedagógicos dos Cursos - PPC		

Esses são os eixos de formação, após o redimensionamento dos currículos do curso de Administração. Nos cursos de Salvador, Serrinha, Santo Antônio de Jesus e Bom Jesus da Lapa os eixos são os mesmos. Em Juazeiro e Eunápolis, como dito, são diferentes. Nesses contextos, foi usado o dispositivo da flexibilização curricular mais acentuado, para imprimir um viés regional próprio, de modo a atender especificidades socioeconômicas territoriais e locais, diferenciando, assim, as competências e habilidades nos processos formativos dos egressos.

Os eixos de formação foram definidos de acordo com características próprias, que identificam a ambientação regional onde os cursos de Administração estão implantados, enquanto que no processo de integralização curricular, conforme consta no Quadro 21, encontram-se os elementos característicos dos cursos, com poucas

variações, notadamente no número de docentes efetivos, número de disciplinas e na distribuição da carga horária. Percebe-se nos cursos de Juazeiro, Eunápolis e Guanambi, que foram privilegiados alguns campos de formação específicos, que atendem aos objetivos propostos para os cursos, conforme já demonstrado.

Portanto, o projeto do curso fundamenta-se numa proposta educacional baseada nos eixos de formação com as competências gerais e específicas do curso, que convergem e conduzem para o desenvolvimento das diferentes disciplinas da matriz curricular do curso, cujas diferenças de eixos entre os cursos demonstram a flexibilidade existente nos componentes, que é pautada nas diferenças regionais e locais e direcionam o processo formativo para as especificidades e demandas do território e da comunidade local.

O curso de Juazeiro é voltado para atender demanda do setor produtivo do Território de Identidade. Prioriza estudos direcionados para as cadeias produtivas agrícolas, o desenvolvimento das cidades, gestão de agronegócios e agricultura familiar, criando novas competências para a formação do egresso. O curso de Eunápolis tem foco no desenvolvimento do mercado, do empreendedorismo, e da sustentabilidade. O currículo de Guanambi está em processo de atualização. Irecê e Ipiaú são seus cooperados.

CAMPO DE FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA								
	SALVADOR I	SERRINHA XI	STO.ANTONIO DE JESUS V	JUAZEIRO III	EUNAPOLIS XVIII	GUANAMBI XII	BOM JESUS DA LAPA XVII	IRECÊ XVI	IPIAU XXI
Formação Básica	990	990	990	990	915	900	990	REGIME DE COOPERAÇÃO COM GUANAMBI	
Formação Profissional	1830	1830	1830	1770	1905	1965	1830		
Formação em Estudos Quantitativos e Suas Tecnologias	360	360	360	360	360	270	360		
Formação ou Atividade Complementar	200	200	200	200	200	200	200		
Optativa/Eletiva	-	-	-	120	-	45	-		
TOTAL	3380	3380	3380	3440	3380	3380	3380		
NUMERO DE DISCIPLINAS	57	57	57	65	48	66	60		
DURAÇÃO EM SEMESTRE	De 8 a 14	De 8 a 14	De 8 a 14	De 8 a 14	De 8 a 14	De 8 a 14	De 8 a 14		
TURNO DE FUNCIONAMENTO	Matutino e Noturno	Noturno	De acordo com oferta departamental	Noturno	Matutino ou noturno	Noturno	Noturno	Noturno	Noturno
VAGAS DISPONÍVEIS/ANO	100	50	50	40	40	50	50	40	40
NUMERO DE DOCENTES EFETIVOS	34	15	16	1	17	Sem informação sobre docentes	12	-	2
QUALIFICAÇÃO DOCENTE	17 doutores, 1 pós-doutor, 14 mestres e 2 especialistas	6 doutores, 6 mestres, 3 especialistas	5 doutores, 9 mestres, 2 especialistas	1 doutor	5 doutores, 10 mestres, 2 especialista		1 doutor, 5 mestres, 6 especialistas.		
OBSERVAÇÕES	1. Juazeiro está em processo de composição do corpo docente; 2. Não consta no PPC de Guanambi informações sobre docentes do curso; o projeto está em processo de redimensionamento.								
Fonte: Projetos Pedagógicos dos Cursos. Tabela: Elaboração própria									

Integralização curricular é o cumprimento de carga horária e da estrutura curricular de todo o curso dentro do prazo máximo previsto no seu projeto de criação, cabendo ao colegiado de curso o controle acadêmico e da integralização dos discentes, visando à otimização do fluxo curricular, com orientação e acompanhamento do cumprimento do tempo concedido para fazê-lo conforme Resolução nº 1.770/2014 do CONSEPE.

O Quadro 21, referente à integralização curricular é referenciado para análise dos cursos por campo de formação e carga horária, número de disciplinas, duração do semestre, turno, vagas, total de docentes e sua qualificação. Esse processo é acompanhado e subsidiado por avaliações contínuas dos próprios sujeitos da ação, com vistas à qualidade do trabalho docente, à aprendizagem dos alunos, ao desenvolvimento da pesquisa e à relação entre diferentes atividades acadêmicas. Foram identificados, no Quadro 21, elementos com algumas variações de um curso para o outro:

- a carga horária mínima para integralização dos cursos de Administração é de 3.380h, porém, em Juazeiro, excede essa meta, com 3.440h, aumentando em Formação Profissional - FP e havendo redução na Formação Básica – FB, além de incluir disciplinas optativas / eletivas.
- A quantidade de disciplinas é maior em Guanambi, com 66, e a menor em Eunápolis, com 48, enquanto nos demais cursos há variação nessa faixa.
- O tempo de integralização é comum a todos os cursos, de oito a 14 semestres e o turno prevalece o noturno, exceto em Salvador, em que há também o matutino.
- São 100 vagas ofertadas em Salvador, enquanto nos demais cursos, que têm apenas um turno de funcionamento, a oferta é quase a metade em relação a Salvador. Cabe registro que, no processo seletivo do vestibular, todas as vagas oferecidas pelos cursos são preenchidas, o que é indicativo de uma demanda efetiva, garantidora do reconhecimento e da necessidade dos cursos de administração nas regiões em que estão implantados.
- A composição do corpo docente é também maior em Salvador, com 34 docentes para atender 100 vagas anuais. Os demais estão na média desse curso, à exceção de Juazeiro, que está em composição do seu quadro. Guanambi está sem indicação e os cursos cooperados, em Ipiaú e Irecê, que não têm um quadro definido, são atendidos por Guanambi e outros departamentos.

A diferença nas quantidades de docentes de um curso para o outro se revela como fato natural, uma vez que o tamanho ou porte do curso é o diferencial entre eles, porém deve ser colocada como questão a ser estudada, uma sugestão, a possibilidade de definição, nos projetos pedagógicos dos cursos, de um mínimo de docentes necessário para o funcionamento regular de um curso de Administração. Deve-se levar em consideração para isso uma classificação de cursos escalonada em função de um tamanho ótimo, que podem ser definidos em níveis de dois, três ou mais tamanhos, a depender da oferta de vagas, da demanda e existência de estrutura física e material.

Por fim, vimos que as informações contidas no Quadro 22 estão consentâneas com o disposto nas diretrizes curriculares nacionais, assim como atende aos requisitos das diretrizes do curso de administração da UNEB.

Quadro 22 – Relação dos componentes curriculares por campo de formação, semestre e carga horária.

CAMPO DE FORMAÇÃO	COMPONENTES	SEMESTR E	CARGA HORÁRIA	DEPARTAMENTOS							
				SALVADOR I	JUAZEIRO III	STO.ANTONIO DE JESUS V	BOM JESUS DA LAPA XVII	SERRINHA XI	EUNÁPOLIS XVIII	GUANAMBI XII	
FORMAÇÃO BÁSICA	Fundamentos de Administração	1º	60								X
	Teoria Microeconômica	1º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Metodologia Científica e do Trabalho Científico	1º	60	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fundamentos de Sociologia	1º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Filosofia e Ética	1º	60	X	X	X	X	X	X	X	X
	Seminário Interdisciplinar I	1º	15	X	X	X	X	X	X		
	Língua Portuguesa	1º	75								X
	Teoria Econômica I	1º	60								X
	Teoria Macroeconômica	2º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Fundamentos da Contabilidade	2º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Estudos Socio-Antropológicos das Organizações	2º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Instituições de Direito Público e Privado	2º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Seminário Interdisciplinar II	2º	15	X	X	X	X	X	X		
	Teoria Econômica II	2º	60								X
	Geografia Humana e Econômica	2º	75								X
	Economia Brasileira	3º	75								X
	Matemática Financeira	3º	75								X
	Informática Aplicada	3º	60								X
	Fundamentos e Análise de Custos	3º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Direito Empresarial	3º	60							X	
	Legislação Trabalhista e Seguridade Social	3º	60	X	X	X	X	X	X		
	Psicologia e Administração	3º	60	X	X	X	X	X			
	Psicologia Organizacional	3º	60							X	
	Gestão de Pessoas	4º	60		X			X			
	Contabilidade Gerencial	4º	60	X	X	X	X	X	X	X	
	Legislação Trabalhista e Seguridade Social	4º	60							X	
	Contabilidade I	4º	60								X
Organização, Sistemas e Métodos	4º	75							X		
Direito Empresarial	4º	60	X	X	X	X	X	X			
Introdução do Direito Público e Privado	5º	75								X	
Contabilidade II	5º	60								X	
Comportamento Organizacional	5º	60	X		X			X			
Direito Tributário	5º	60	X	X	X	X	X	X	X		
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Fundamentos de Administração	1º	60	X	X	X	X	X	X		
	Sociologia Aplicada a Administração	2º	60							X	
	Teoria Geral da Administração	2º	60	X	X	X	X	X	X		
	Gestão Empresarial	2º	60							X	
	Teoria Geral da Administração I	2º	75							X	
	Psicologia Aplicada a Administração	2º	60							X	
	Administração e Recursos Humanos I	3º	60							X	
	Teoria Geral da Administração II	3º	75							X	
	Marketing I	3º	60							X	
	Comunicação Organizacional	3º	60						X		
	Organização, Sistemas e Métodos	3º	15	X	X	X	X	X			
	Seminário Interdisciplinar III	3º	15	X	X	X	X	X			
	Prática Administrativa I	3º	15		X		X				
	Marketing	4º	15	X	X	X	X	X	X		
	Administração de Materiais	4º	60							X	
	Gestão de Pessoas	4º	60	X		X		X	X		
	Seminário Interdisciplinar IV	4º	15	X	X	X	X	X			
	Administração e Recursos Humanos II	4º	60							X	
	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Sistemas de Informações Gerenciais	4º	60				X			
		Prática Administrativa II	4º	15		X		X			
Marketing II		4º	60							X	
Direito do Trabalho		5º	60							X	
Políticas de Vendas		5º	60	X	X	X	X	X			
Fundamentos de Administração Financeira		5º	60	X	X	X		X	X		
Administração de Materiais		5º	60						X		
Gestão Estratégica de Pessoas		5º	60						X		
Administração Pública		5º	60	X	X	X		X			
Administração de Sistemas de Informação		5º	15		X						
Administração Financeira e Orçamentária		5º	15		X					X	
Seminário Interdisciplinar V		5º	15	X	X	X	X	X			
Prática Administrativa III		5º	15		X		X				
Administração Rural	5º	60							X		

	Metodologia e Técnica de Pesquisa	5º	60							X
	Gestão Pública	6º	45							
	Administração Financeira e Orçamentária	6º	60	X		X	X	X	X	
	Associativismo e Cooperativismo	6º	60							X
	Administração da Produção	6º	60						X	
	Administração de Produção e Operações I	6º	60							X
	Seminário de Pesquisa	6º	60	X	X	X		X		X
	Contabilidade de Custos	6º	60							X
	Plano de Negócios e Empreendedorismo	6º	60	X	X	X	X	X	X	
	Administração Estratégica	6º	90	X	X	X	X	X	X	
	Técnicas e Métodos de Pesquisa	6º	60	X	X	X	X	X	X	
	Estágio Curricular I	6º	15	X	X	X	X	X	X	
	Comunicação Organizacional	6º	60	X		X	X	X		
	Seminário Interdisciplinar VI	6º	15	X	X	X	X	X		
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	Administração de Materiais e Logística	6º	60	X		X	X	X		
	Políticas Públicas (Desenv. de Cidades e Sistemas Agrários)	6º	60		X					
	Elaboração e Análise de Projetos	7º	60						X	
	Logística Empresarial	7º	60						X	
	Gestão Ambiental e Sustentabilidade	7º	60	X	X	X	X	X	X	
	Empreendedorismo	7º	60							X
	Pesquisa Operacional	7º	150						X	
	Orientação TCC	7º	60	X	X	X	X	X	X	
	Estágio Curricular II	7º	60	X	X	X	X	X	X	
	Planejamento Estratégico e Empresarial	7º	60							X
	Gestão Cooperativista e Associativista	7º	60		X					
	Gestão de Agronegócios	7º	15		X					
	Gestão de Agricultura Familiar	7º	60		X					
	Seminário Interdisciplinar VII	7º	15	X	X	X	X	X		
	Projetos em Administração	7º	60	X		X	X	X		
	Administração da Produção	7º	60	X	X	X	X	X		
	Administração de Produção e Operações II	7º	105							X
	Mercado de Capitais	7º	75							X
	Pesquisa e Estágio em Administração	7º	60							X
	Legislação Comercial e Ética	7º	60							X
NDE	7º	60	X		X	X	X			
NDE	7º	60	X		X	X	X			
Gestão da Inovação Tecnológica	8º	60	X	X	X	X	X	X		
Gestão de Infraestrutura e Serviços: Cidades Inteligentes	8º	105		X						
Mobilidade e Ocupação Urbana	8º	15		X						
FORMAÇÃO PROFISSIONAL	NDE	8º	60	X		X	X	X		
	NDE	8º	60	X		X	X	X		
	Administração Pública	8º	60						X	
	Estágio Curricular III	8º	105	X	X	X	X	X	X	
	Seminário Interdisciplinar VIII	8º	15	X	X	X	X	X		
	Estágio em Administração	8º	60							X
	TEA - Tópicos Especiais em Administração	8º	60						X	
	TEA - Tópicos Especiais em Administração	8º	60						X	
	TEA - Tópicos Especiais em Administração	8º	60						X	
	Trabalho de Conclusão de Curso - TCC	8º	60	X	X	X	X	X	X	X
FORMAÇÃO EM ESTUDOS QUANTITATIVOS E SUAS TECNOLOGIAS	Matemática Aplicada a Administração	1º	60							
	Matemática	1º	60							X
	Matemática Básica	1º	60	X	X	X		X	X	
	Matemática	2º	60	X	X	X		X		
	Estatística I	2º	60							X
	Matemática Aplicada	2º	60						X	
	Fundamentos da Estatística	3º	60	X	X	X		X	X	
	Matemática Financeira	3º	60	X	X	X		X	X	
	Sistema de Informações Gerenciais	4º	60	X		X		X		
	Estatística das Organizações	4º	60							
	Estatística I	5º	60							X
	Estatística II	6º	60							X
	Pesquisa Operacional	6º	60	X		X	X	X		X
Sistema de Informação e Gerência	6º	60							X	
Sistema de Informações Gerenciais	6º	60	X		X		X			
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR	Comércio e Relações Internacionais		60		X					
	Gestão Ambiental e Sustentabilidade		60		X					
	Gestão e Governança Urbana		60		X					

Fonte: Projetos Pedagógicos de Curso. Tabela Elaboração própria.

4.4.6 Quantitativo de Docente dos cursos de graduação presenciais em Administração

Tabela 8 – Quantitativo de docentes dos cursos de graduação presenciais em Administração, na UNEB, de 2011 a 2017

TERRITÓRIO DE IDENTIDADE	CAMPUS	DEPARTAMENTOS	COLEGIADO DE CURSOS	DOCENTES						
				2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Metropolitano de Salvador	I - Salvador	Ciências Humanas - DCHI	Administração	27	20	25	30	28	30	25
Sertão do São Francisco	III - Juazeiro	Tecnologia e Ciências Sociais - DTCS	Administração - Semipresencial	1	1	1	1	1	1	1
Recôncavo	V - Sto. Antônio de Jesus	Ciências Humanas - DCHV	Administração	14	2	13	14	8	2	8
Sisal	XI - Serrinha	Educação - DEDC XI	Administração	12	3	11	12	11	7	7
Sertão Produtivo	XII - Guanambi	Educação - DEDC XII	Administração	12	9	10	11	7	9	8
Irecê	XVI - Irecê	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração (Cooperação)	3	1	1	1	1	1	1
Velho Chico	XVII - Bom Jesus da Lapa	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração	17	7	12	12	6	7	7
Costa do Descobrimento	XVIII - Eunápolis	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração	10	-	-	1	1	1	-
Medio São Francisco	XXI - Ipiaú -	Ciências Humanas e Tecnologias - DCHT	Administração (Cooperação)	3	-	-	-	-	-	-
TOTAL				99	43	73	82	63	58	57

Fonte: SAEB-CONSU-PROGRAD - Tabela: Elaboração Própria.

A Tabela 8 foi construída com base na segunda relação da folha de pessoal da SAEB, que incluiu nome e matrícula, para identificar especificamente os docentes do curso de Administração, de modo a incluí-los no colegiado correto. De fato, foi possível, nesse processo, resgatar muitos que estavam alocados nos gabinetes da direção e departamento, redistribuindo-os no colegiado correto. Foi possível sistematizar as informações dos nove cursos, mas, mesmo assim, não foi possível fazê-lo na sua totalidade.

Após a sistematização, foi possível comparar o número de docentes nos projetos pedagógicos dos cursos com os da folha de pessoal para verificar a convergência entre eles, conforme a Tabela 9, a seguir.

Tabela 9 – Comparativo entre o quantitativo docente por projetos pedagógicos de cursos x folha de pessoal, nos cursos de Administração da UNEB

COMPARATIVO DOCENTE PPC X	SALVADOR I	SERRINH A XI	STO.ANTONIO DE JESUS V	JUAZEIRO III	EUNAPOLIS XVIII	GUANAM BI XII	BOM JESUS DA LAPA XVII	IRECÊ XVI	IPIAU XXI
Projeto Pedagógico Curso	34	15	16	1	17	-	12	-	2
Folha de Pessoal	27	12	14	1	10	12	17	3	3
Qualificação	17 doutores, 1 pós-doutor, 14 mestres e 2 especialistas	6 doutores, 6 mestres, 3 especialistas	5 doutores, 9 mestres, 2 especialistas	1 doutor	5 doutores, 10 mestres, 2 especialista	Sem informação sobre docentes	1 doutor, 5 mestres, 6 especialistas.	-	-
Fonte: Projetos Pedagógicos de Curso e Folha de Pessoal. Elaboração Própria.									

A Tabela 9 é um comparativo entre o total de docentes encontrado na folha de pessoal com o total indicado nos Projetos Pedagógicos de cada curso de Administração. Verifica-se que os totais não convergem. Existem diferenças encontradas em todos os departamentos, apesar da discrepância não ser grande.

De posse dos projetos pedagógicos dos cursos, buscamos identificar a quantidade mínima de docentes para atender a cada um dos cursos. Contrariamente ao nosso entendimento e, após analisar os projetos pedagógicos dos cursos, verificamos a inexistência dessa informação. Em todos eles, há informações sobre o total de docentes do departamento e o disponível para o curso de Administração, mas sem definição de uma quantidade mínima necessária de professores para o curso.

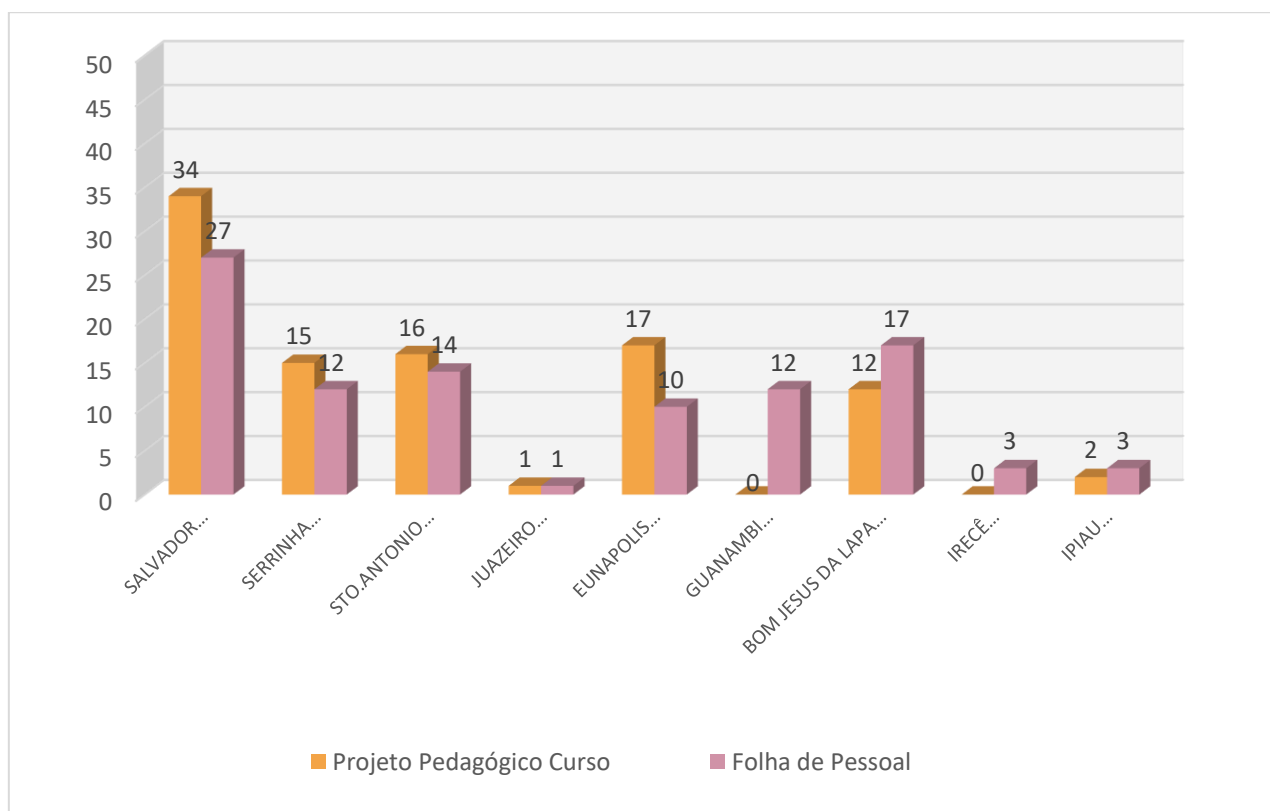
A inconsistência pode decorrer de alguns fatores. Primeiro, as informações dos projetos pedagógicos do curso podem estar desatualizadas. Segundo, ao adotar a linha de corte no mês de dezembro para coleta de dados, não se tem a contrapartida do Sistema de RH para comparar a sua exatidão em cada ano, e, terceiro, sabe-se que o lançamento incorreto das informações profissionais e acadêmicas dos docentes no sistema de recursos humanos tem reflexos no relatório da folha.

Os sete PPC analisados mostram o total de docentes do departamento e o total disponível para o curso de Administração, sem definição de uma quantidade mínima necessária de professor para o curso. As quantidades são variadas de um curso para o outro, provavelmente em função do tamanho do curso, dado pelo número de vagas ofertadas. A exceção está em Guanambi, que não tem indicação de professores,

apesar de o curso estar em pleno funcionamento, amparando, inclusive, os cursos criados em cooperação com Irecê e Ipiáu.

Recorrendo à legislação, verificamos que não existe regramento legal quanto à definição de um total mínimo de docentes necessário para funcionar um curso de graduação presencial em Administração. Buscamos informações em sites institucionais, na órbita federal, como também nos instrumentos de gestão da universidade, Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e no Plano Pedagógico Institucional – PPI, mas sem sucesso, uma vez que não existe orientação sobre esse assunto ou mesmo um critério que defina o mínimo necessário. Para melhor visualização a Figura 7 apresenta em gráfico as informações contidas na Tabela 9.

Figura 7 - Comparativo entre o quantitativo docente dos projetos pedagógicos de cursos x folha de pessoal



No nosso entendimento, algum regramento que definisse um número mínimo de docentes para o funcionamento de um curso seria importante, a fim de realizar um planejamento mais consistente, inclusive com previsão de contratação, limitando a seleção para professor substituto. Os cursos oferecidos têm vagas e turnos definidos com 40 ou 50 vagas, mas o mesmo não ocorre com o número de professores.

Naturalmente, o número de docentes varia em função do tamanho do curso considerando turmas, turnos, vagas, associado a outros componentes do curso que dão a sua dimensão.

Em cada projeto pedagógico, há quantidades diferentes de docentes, o que é normal, a depender da dimensão do curso. No entanto, para todos eles, é obrigatória a mesma carga horária, o mesmo tempo de integralização curricular e a maioria das disciplinas que, nesse caso, são diferentes, porque são voltadas para o tipo de formação que se deseja proporcionar ao educando, conforme as peculiaridades regionais e locais do Território de Identidade.

O projeto pedagógico é o instrumento legal para definir o número mínimo de professores, quando não exista uma norma federal para suprir essa falta, como no caso da definição das Diretrizes Curriculares Nacionais para Licenciatura e Bacharelado e Diretrizes para os Cursos de Administração, ou mesmo disposições relativas à carga horária mínima, procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de Graduação, Bacharelados, na modalidade presencial.

As instituições normativas na área da educação que existem atualmente, como o MEC, CNE, CAPES, formam um sistema educacional, ainda que não formalmente constituído com tal, conforme preceito constitucional, de onde emanam orientações e regramentos sobre a estrutura do sistema educacional, conforme citado. No entanto, em relação ao mínimo de docentes não existe nada.

Observamos, então, que não há uma relação direta entre criação de cursos e o aumento de vagas de docentes, dado o que foi visto até agora. Na verdade, demonstra que a universidade vem elaborando com regularidade o seu planejamento de médio e longo prazos, de modo que a oferta de cursos existentes e dos novos, criados nos últimos sete anos, está sendo atendida pelo quantitativo de docentes existente, que foi projetado antes do último aumento de vagas. No entanto, o processo de criação de cursos deve chegar a um limite se não for efetuado o redimensionamento do quadro de cargos, e, certamente, a universidade está atenta para esse fato.

Ademais, a presença do professor substituto, sujeito presente na atividade acadêmica, ainda que por período de tempo certo, supre necessidades urgentes no caso de afastamentos legais. Cursos que estão em fase de estruturação do seu quadro ou também preenchendo lacunas abertas em disciplinas que se encontram

sem um titular, justificando os pedidos recorrentes dos departamentos por contratação de novos docentes do quadro permanente.

É bom lembrar que, desde o PDI 2013-2017, reforçado no 2017-2022, a questão do redimensionamento do quadro vem sendo tratada, quando esses documentos mencionam que:

a criação de novos cursos de graduação e pós-graduação, sobretudo strictu sensu, e o aumento no número de pesquisas e das atividades de extensão, demandam a readequação do quadro quantitativo de docentes a fim de garantir a preservação da qualidade do ensino”. E, no atual PDI 2017-2022 é reforçada, mencionado na seção 5.3, relativo às metas de gestão de pessoal, quando cita como meta, “promover a renovação dos quadros de pessoal e redimensionar a relação docente – discente – curso – estrutura curricular – pesquisa – extensão – gestão. (UNEB, 2017).

Trata-se de uma questão crucial, levantada neste trabalho que, certamente, haverá de culminar com a necessidade de redimensionamento do quadro e quiçá de estudo que defina um mínimo necessário de docentes por curso, levando em consideração um escalonamento em função do tamanho ótimo do curso, conforme mencionado na seção 4.4.5, na análise do Quadro 21.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil tem vivenciado momentos de muita tensão frente ao conjunto de reformas propostas pelo atual Governo Federal. Essas mudanças são fruto da adoção de políticas públicas pautadas no modelo excludente neoliberal vigente, que enfrenta crises sucessivas, repercutindo negativamente sobre o conjunto da sociedade, envolvendo setores estratégicos como o econômico, previdenciário, educacional, trabalhista, entre outros, cuja primeira concretização foi a aprovação da Emenda Constitucional n.º 95, em dezembro de 2016, na esfera federal, que congela todos os gastos públicos por 20 anos com reflexos diretos no sistema educacional.

No âmbito do Ensino Superior, as universidades públicas têm convivido com grandes desafios, que limitam a sua capacidade de gestão acadêmico-administrativa, relativa ao gerenciamento dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e orçamentário-financeiro, para atender às demandas sociais de educação superior, que é crescente, e que sentem os efeitos da Emenda, com restrições aos investimentos propostos.

A UNEB se insere nesse contexto sem se deixar intimidar, alcançando cada vez mais robustez com a ampliação de seus programas voltados para o ensino, pesquisa e extensão, alcançando cada vez mais espaço no Estado cumprindo com o princípio de interiorização da educação superior. Em contrapartida, esse processo demanda novos e crescentes investimentos que estão limitados em função das restrições de ordem orçamentário-financeira.

O tema deste trabalho partiu da identificação de uma demanda interna recorrente na UNEB, oriunda de departamentos, que solicitam a contratação de professor efetivo para atender aos processos formativos, o que levou à questão central: “estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de Bacharelado em Administração”. Estabeleceu-se como recorte temporal os anos entre 2011 e 2017, porque 2011 é a data do último aumento do quadro de cargos permanente de docentes das universidades públicas estaduais.

Buscando atender ao nosso objetivo, realizamos uma pesquisa de natureza exploratório-descritiva e documental, ancorada no estudo de caso dos cursos presenciais de Administração – Bacharelado, que teve como propósito investigar as

dimensões acadêmica e administrativa, que envolvem a oferta e criação de novos cursos e o quadro atual de cargos fixados, relevantes para nossa compreensão.

De início, foi descartado qualquer direcionamento do estudo para a questão do financiamento da Educação Superior, apesar de ser um tema subjacente, porque atualmente existem vários trabalhos com esse viés, então procuramos olhar a questão de outra maneira, isso é, verificar se o comportamento da oferta dos cursos existentes, e dos novos criados desde 2011, estão sendo atendidos pelo quadro de vagas atual com suficiência ou se há necessidade de novas contratações, de modo a não comprometer a qualidade do ensino.

Essa é uma questão em pauta, uma vez que a UNEB continua o processo de expansão de suas fronteiras acadêmico-administrativas, haja vista que, vários cursos foram criados nos últimos anos, com oferta contínua, em regime de cooperação e fora de sede, que, em verdade, estão sendo atendidos pelo saldo de vagas existente do quadro de cargos permanentes de docentes.

Além disso, e, em consequência, o movimento de expansão da UNEB se ressentiu das restrições de ordem orçamentária e financeira, como a limitação para realização de concurso público, que está restrita ao saldo de vagas existente, gerando como subproduto estagnação na mobilidade docente no quadro de pessoal, que ocorre via processo de promoção na carreira. Atualmente, existe um acúmulo de processos de promoção para a mudança de classe sem atendimento desse direito por falta de recursos orçamentários.

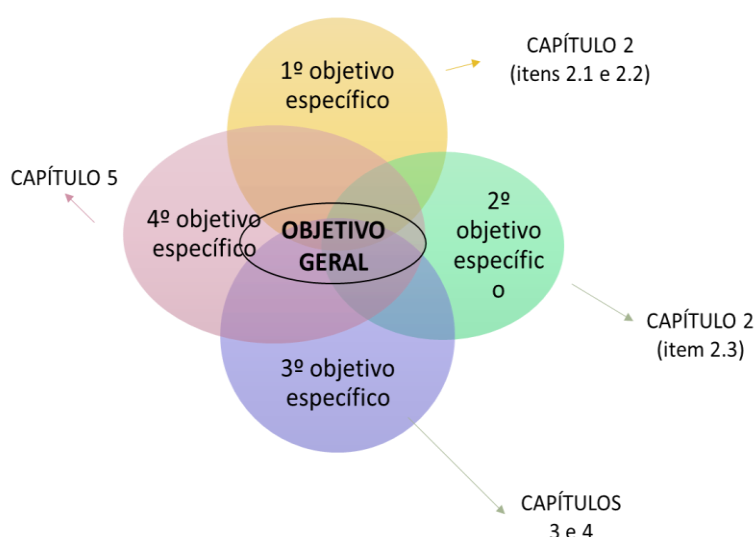
A qualificação docente se expandiu com a própria universidade, aumentando o número de doutores que aguardam pela promoção, criando uma longa espera, por falta de vagas nas classes de adjunto, titular e pleno. Nas classes de auxiliar e assistente, a demanda é menor, o que não quer dizer que não seja necessária, pelo contrário. São sim, para atender aos novos concursados admitidos com o saldo de vagas remanescentes, como também docentes de departamentos do interior, que avançam com menos vigor.

Portanto, a UNEB necessita ampliar o quadro de cargos, para atender a expansão de cursos como também à mobilidade do seu quadro de pessoal, por progressão de nível ou promoção na classe, mas, para isso, é necessário dispor de recursos orçamentários, que é publicado em lei específica pelo governo estadual, para suportar acréscimos na folha de pessoal, isso é, novos investimentos. O hiato

existente entre a demanda e oferta de vagas do quadro de cargos é um indicador de escassez e necessidade de novas vagas.

Seguindo nesse traçado, nosso objeto de pesquisa reafirma nossas questões ambientadas no Capítulo 2, na fundamentação teórica, e no Capítulo 4, referente à análise e aos resultados, apresentados, de modo a consolidar, nesse momento as respostas aos objetivos geral e específicos, definidos a partir das questões de pesquisa, evidenciada, agora, na Figura 8, a seguir.

Figura 8 – Objetivos específicos, objetivo geral e desenvolvimento da dissertação



OBJETIVO GERAL: elaborar um documento de referência para a gestão da UNEB, com base no estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes e a evolução da oferta de cursos de graduação presencial, com ênfase nos cursos de Bacharelado em Administração, no período de 2011 a 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) discutir a ideia de universidade, conceitos, funções e objetivos e a dicotomia entre organização e instituição universitária.
- 2) Conhecer a estrutura dos cursos de graduação, a partir dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura.
- 3) Estudar a composição do quadro de vagas de docente da UNEB, a partir de definições e estrutura de quadro de pessoal e do quadro de docentes dos cursos de Administração.
- 4) Conhecer a estrutura dos cursos de graduação presencial de Administração e a suficiência do quadro de cargos de docente para a oferta regular.

Fonte: elaboração própria

Dessa forma, a discussão advinda do primeiro objetivo específico, “discutir a ideia de universidade, conceitos, funções e objetivos e a dicotomia entre organização e instituição universitária”, lidou com a concepção, objetivos e funções da universidade e seu papel como instituição social ao longo do tempo, como instância de construção e difusão do conhecimento. Em seguida, apresentamos a discussão e o entendimento acerca da adoção de princípios de organização que podem contribuir para um melhor desempenho da universidade contemporânea, para fazer frente às novas atribuições no mundo globalizado a partir da integração de conteúdos próprios de qualquer empresa privada, no que se refere aos princípios de eficiência, eficácia,

economicidade e efetividade na orientação dos processos de gestão administrativa, conforme fundamentado por teóricos citados como Leitão, Maximiano e Bresser Pereira.

Como visto, a universidade é uma instituição secular, originária da Idade Média, principalmente nos países europeus, em fins do século XII e início do XIII, iniciada sob os auspícios do Clero até que a responsabilidade pelo ensino migrasse para o Estado. Com mudanças importantes e evolução ao longo do tempo, altera suas concepções, com base na percepção e entendimentos adotados pelas instituições, em contextos e circunstâncias históricas diversas, surgem alguns modelos, sendo os principais: o alemão, o francês e o norte-americano, esse último com mais influência na atualidade. Apesar de objetivos diferentes, em todos eles há elementos essenciais, que foram absorvidos no todo ou em parte pelas universidades e dão suporte ao desenho atual da estrutura da universidade contemporânea.

As universidades brasileiras adotam características dos três modelos em contextos e ambientes distintos. Com o alemão, veio a criação das Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras e a instituição da pesquisa; do francês, o ensino público padronizado e profissionalizante, sob controle do Estado e do norte-americano, a ênfase no desenvolvimento econômico, o mercado de trabalho, parcerias com setor produtivo através de pesquisa, ampliação de vagas, massificação do Ensino Superior, sistema departamental, fim da cátedra, dentre outros.

Vimos que, atualmente, uma das questões que está posta é a discussão em torno da questão do papel da universidade enquanto instituição social referenciada na própria sociedade, conforme bem colocada pela autora Marilena Chauí, e como organização social, voltada para alcançar bons resultados, baseada em indicadores de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade, de acordo com modelo americano de gerir as instituições.

Essa discussão tem origem no modelo de administração pública gerencial, adotado na década de 1990 pelo governo federal, sob os auspícios do autor Bresser Pereira, quando a educação passa a ser considerada como uma prestação de serviço e não mais uma atividade exclusiva do Estado, tendo em consequência, a criação de um *ranking* entre as universidades, através do processo de avaliação instituído pelo MEC, criando um processo de concorrência acirrada entre elas.

Há que se considerar a importância de não se perder a perspectiva de convivência dos dois modelos porque, em verdade, são duas faces de uma mesma

moeda, uma vez que a universidade é uma “instituição social em relação a seus fins de ensino, pesquisa e extensão e é uma organização em relação a suas atividades, meio ou de gestão das atividades de administração que lhe são inerentes”, conforme já citado.

As funções conflitantes, absorvidas pela universidade ao longo do tempo, modificaram sua estrutura tornando-a uma instituição complexa na sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar múltiplas tarefas, na forma de lidar com ações voltadas para o ensino, pesquisa e extensão, o que pode gerar desacordos na estrutura organizacional mais adequada para administrá-las.

Nesse sentido, os papéis de instituição e organização social não são antagônicos, pelo contrário, deve-se buscar uma convergência entre as ações de cunho social com aquelas próprias de uma organização privada no que se refere a ações de gestão administrativa, como as relativas ao orçamento e financeiras, as de recrutamento e desenvolvimento de recursos humanos, execução de infraestrutura física, aquisição de material e equipamentos para laboratórios e de informática, para o bom funcionamento da instituição, que exige ações racionais, que gerem eficácia e efetividade nos resultados alcançados.

Portanto, o viés organizacional pode ser mais que modernizante. É, na verdade, necessário para o enfrentamento das dificuldades administrativas e da estrutura organizacional complexa com que a universidade pública convive; pode-se mesmo dizer que sua adoção é uma forma de sobrevivência para enfrentar a limitação de recursos e as cobranças cada vez maiores da sociedade por melhor desempenho de suas atividades. Do modelo secular de instituição social, a universidade contemporânea adotou princípios próprios das organizações empresariais como forma de atualização do seu processo de gestão das atividades universitária de ensino, pesquisa e extensão como meio de sobrevivência no atual estágio de globalização dos mercados e da própria educação no qual se insere.

Por outro lado, vimos, em contraposição e discordância vigorosa, a autora Marilena Chauí tecendo críticas a esse modelo, considerando que a função social da universidade não se coaduna com princípios de uma organização empresarial, o que nos parece um contrassenso, uma vez que a universidade pública é uma organização como qualquer outra no âmbito da gestão administrativa de seus recursos. Porém, sua finalidade atende à função básica que é a de disseminar a educação na sociedade, portanto não perderá sua ação social.

O segundo objetivo específico delineado neste trabalho foi “conhecer a estrutura dos cursos de graduação a partir dos referenciais curriculares nacionais dos cursos de bacharelado e licenciatura”, posto que os Referenciais Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura são elementos essenciais para compor a base curricular de todos os cursos de graduação nacional.

Não são currículos mínimos, apenas orientadores e cada instituição pode inserir novas temáticas e delinear linhas de formação no curso. Os referenciais foram construídos para facilitar a identificação do curso superior com as demandas sociais e profissionais, melhorar a qualidade do ensino e do descritivo dos perfis formativos, dos temas abordados, os ambientes em que o profissional poderá atuar e a infraestrutura mínima para a oferta.

Portanto os referenciais gravam os elementos e a estrutura dos cursos de graduação, garantindo a padronização em questões mais gerais, mas deixando espaço suficiente para consolidar a matriz curricular de acordo com as especificidades do ambiente interno de cada instituição de Ensino Superior, nas quais se processa toda a dinâmica de criação e oferta de cursos.

Para o terceiro objetivo específico, “estudar a composição do quadro de vagas de docente a partir de definições e estrutura de quadro de pessoal e do quadro de docentes dos cursos de administração”, tratou-se de conceituar e delinear a estrutura do quadro de pessoal, ancorado em diferentes institutos e autores, considerando, principalmente, o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia, com a definição do grupo ocupacional e estrutura básica do quadro de cargos permanente de docentes, em classe e nível, além de aspectos sobre o enquadramento e promoção na carreira.

Foi apresentada a evolução do quadro de vagas da universidade, a partir de 1997 e os movimentos ocorridos na distribuição docente nos departamentos e colegiados dos cursos, registrados em quadros e tabelas: de docentes por departamento, docentes substitutos e permanentes até chegar ao estoque ou saldo de vagas atual de docentes utilizado para contratação de novos professores por concurso público.

Esse movimento demonstrou que o saldo de vagas está baixo, uma vez que tem sido utilizado desde 2011, quando do último aumento do quadro. Por outro lado, embora fique claro que a UNEB continua em expansão uma vez que vários cursos foram e continuam sendo criados nas modalidades de oferta contínua, em regime de

cooperação departamental e fora de sede, é fundamental um estudo mais aprofundado para realizar o redimensionamento do quadro que está se esgotando.

O último objetivo, voltado para o estudo de caso foi “conhecer a estrutura dos cursos de graduação de administração presencial e a suficiência do quadro de cargos de docente para a oferta regular”.

Conforme apresentado detalhadamente, a estrutura dos cursos de graduação em Administração foi analisada sob o prisma dos referenciais curriculares nacionais para o curso, considerando vários aspectos, não sem antes assinalar que este regramento promoveu um novo desenho curricular, culminando com o redimensionamento do curso de modo a unificar as matrizes curriculares; outros aspectos, também objeto de análise, foi a distribuição territorial dos cursos, base legal de criação, avaliação do curso e o projeto pedagógico do curso de Administração.

Os projetos pedagógicos foram elaborados de acordo com os referenciais curriculares nacionais do curso, que não os restringiu, pois, a proposição dos cursos foi alterada em função de especificidades regionais. Tanto é que as matrizes curriculares foram unificadas, porém foram identificados diferentes eixos de formação em função da diversidade regional, próprios da estrutura *multicampi*, que direciona alguns projetos para uma formação específica, a partir de demandas locais e vocação regional garantindo a flexibilidade curricular do curso; a integralização curricular, por sua vez, foi apresentada considerando vários elementos comuns, como campo de formação, carga horária, duração do semestre, e, diferenciando-se nos aspectos relativos ao turno de funcionamento, número de vagas e de docentes, cuja relação dos componentes curriculares segue nessa mesma direção.

Com relação ao total de docentes alocados, pela leitura do comparativo realizado, verificou-se divergência nas informações encontradas nos projetos pedagógicos de cada curso e no relatório da folha de pessoal, em todos os departamentos, mesmo não sendo grande. Os indícios apontam para esse fato: informações dos projetos pedagógicos desatualizadas, inexistência de contrapartida no Sistema de RH para verificação e o lançamento incorreto das informações profissionais dos docentes no sistema de recursos humanos, que têm reflexos no relatório da folha.

Foi levantada a questão sobre a definição de uma quantidade mínima de professores para funcionar um curso de Administração ou de qualquer outro e sugerimos um estudo mais aprofundado, que levasse em consideração o tamanho do

curso, a partir da definição de critérios como demanda local, número de vagas oferecidas, alunos matriculados e outros.

Pelo exposto até o momento, o objetivo geral “elaborar um documento de referência para a gestão da Universidade do Estado da Bahia, com base no estudo sobre a relação entre o quadro de vagas de docentes na Universidade do Estado da Bahia, e a oferta de cursos de graduação na modalidade presencial, com ênfase nos cursos de Bacharelado em Administração, no período de 2011 a 2017”, foi cumprido, porque esteve amparado nos objetivos específicos acima explicados e que lhe dão sustentação.

Assim, compreende-se que não foi identificada uma relação direta entre criação de cursos e o aumento de vagas de docentes, uma vez que vários cursos vêm sendo criados desde 2011, quando ocorreu o último aumento no quadro de vagas de docentes, cuja presença de professor tem sido garantida utilizando o estoque de vagas existente na universidade, haja vista que no período foram realizados alguns concursos públicos em 2011, 2012 e 2013, para admissão de professor auxiliar, apesar do processo natural de promoção na carreira continuar estagnado por carência de vagas, para professor adjunto, titular e pleno.

Com relação à suficiência do quadro de cargos de docentes para oferta regular dos cursos de Administração, ainda que não exista a definição de uma quantidade mínima para o curso, parametrizando os números apresentados dos cursos com o de Salvador, que é o maior, é possível assinalar que o total de docentes existente em cada curso tem sido o suficiente, apesar de haver exceções, como o de Juazeiro, que está em fase de composição do quadro, o de Guanambi, que não apresentou quantidades e os cooperados, Ipiaú e Irecê, que são atendidos por vários departamentos.

Entendemos e ressaltamos que, sem a presença de um planejamento consistente, seria dificultoso manter o nível de desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão que a universidade realiza, sendo um elemento fundamental, que permeia todo o processo de crescimento da universidade e justifica a criação e oferta de cursos sendo atendida pelo saldo de vagas docentes existentes.

Atendendo ao nosso objetivo geral e, para concluir, podemos afirmar que, embora os cursos criados estejam sendo supridos pelo saldo de vagas atual, existe uma demanda por docentes efetivos, oriunda de pleitos dos departamentos, além daqueles aguardando promoção, que não estão sendo atendidos e devem ser

analisados com cuidado, sob pena de comprometer a qualidade dos processos formativos.

Ademais, a ausência do docente permanente não pode ser atendida apenas com o professor substituto, porque os contratos expiram com frequência, e, a cada novo professor, todo o processo de conhecimento elaborado, sedimentado e difundido pelo atual fica perdido, iniciando novo ciclo com o substituto que chega.

Até esse ponto, podemos então perguntar: como o número de vagas acompanha a evolução da oferta de cursos? Nesse caso, e, de acordo com os achados, verificamos que o processo de expansão da oferta de cursos vem sendo atendido pelo saldo de vagas existentes, aliado aos mecanismos adotados pela UNEB de criação de cursos. Primeiro em regime de cooperação, que é fundamental, porque articula a distribuição de docentes de modo racional entre os departamentos, mobilizando-os na condição de professor cooperador ou como complemento de carga horária, de modo a atender às novas necessidades de cursos, mas sempre sem aumento do número de vagas. Segundo, há os cursos criados fora de sede, que são implantados em *campis* avançados, com possibilidade de tornarem-se definitivo, em novo *campus*.

No entanto, qual seria o quadro ótimo para atender às demandas identificadas pelos departamentos? Pelo exposto, é difícil responder, especialmente porque o movimento expansivo da universidade continua, mesmo sem possibilidades reais, na atualidade, de aumento do quadro de vagas, além de não existir definição quanto ao número mínimo de docentes por curso. No entanto, a universidade pública tem alcançado meios próprios para evitar interrupção da oferta de novos cursos, como os já citados, que é o elemento básico, primordial das instituições de ensino superior, que existem em função de demandas educacionais da sociedade e que justificam sua existência, porém está claro que o *déficit* é gerado ao longo do tempo e só poderá ser superado com a criação de novas vagas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jader Cristiano M. de; SOUSA, José Humberto F. de. **Projeto do Curso de Graduação em Administração** (Bacharelado Semipresencial). UNEB: Salvador, 2016.

BAHIA. **DECRETO Nº 15.924 DE 06 DE FEVEREIRO DE 2015 - Dispõe sobre a execução orçamentária dos órgãos, dos fundos e das entidades integrantes da**

Administração Pública do Poder Executivo Estadual. Publicado no D.O.E. Em 16 de janeiro de 2016.

BAHIA. LEI Nº 13.376 DE 24 DE SETEMBRO DE 2015 - Estabelece o Quadro de Cargos de provimento permanente do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia. Publicado no D.O.E. Em 25 de setembro de 2015. (Fica revogada a Lei nº 11.638, de 12 de janeiro de 2010).

BAHIA. LEI Nº 6.677 DE 26 DE SETEMBRO DE 1994 - Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais. Disponível em: < <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85381/estatuto-do-servidor-publico-do-estado-da-bahia-lei-6677-94>>. Acesso em outubro de 2018.

BAHIA. LEI Nº 8.352 DE 02 DE SETEMBRO DE 2002 – Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia. Publicada D.O.E. Em 03 de setembro de 2002.

BAHIA. LEI Nº 8.823 DE 19 DE SETEMBRO DE 2003 - Estabelece o quadro de cargos de provimento permanente do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia. Publicada D.O.E. Em 20 de setembro de 2003.

BOAVENTURA, EM. A construção da universidade baiana: objetivos, missões e afrodescendência [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 272 p. ISBN 978-85-232-0630-7. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** CÂMARA DOS DEPUTADOS - Centro de Documentação e Informação. Disponível em: <www2.camara.leg.br/.../lei/1996/lei-9394-20-dezembro-1996-362578-normaatualiza...>. Acesso em outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 3.860 de 09 de julho de 2001 – Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referenciais Curriculares Nacionais dos Cursos de Bacharelado e Licenciatura.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Superior, 2010.

CAVALCANTI, Joseneide Franklin. **Educação Superior: conceitos, definições e classificações.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **A Universidade Operacional.** Disponível em: <www.cacos.ufpr.br>. Acesso em outubro de 2018.

CHAUÍ, Marilena. A Universidade pública sob nova perspectiva. Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd-MG. **Revista Brasileira de Educação**, n.24, set.-dez. 2003, p.5-15. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em outubro de 2018.

COFECON - Conselho Federal de Economia. **Normativo de Pessoal – Quadro de Pessoal.** Resolução nº 1.828, 26/03/2010. Disponível em: < [https://cofecon.gov.br/transparencia/files/normas/Del/2007/Del-2007%20\(47\).pdf](https://cofecon.gov.br/transparencia/files/normas/Del/2007/Del-2007%20(47).pdf)>. Acesso em outubro de 2018.

CUNHA, Maria Couto. **A dinâmica e os fatores condicionantes da criação de cursos de educação superior no Estado da Bahia**. Salvador, 2002. 219 p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

DE PAULA, Maria de Fátima Costa. A Influência das Concepções Alemã e Francesa Sobre a Universidade de São Paulo e a Universidade do Rio de Janeiro Quando de suas Fundações. a partir da década de 1960. Disponível-em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-20702002000200008>>. Acesso em outubro de 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as Políticas para a Educação Superior no Brasil nos Anos 90. **Educ. Soc.**, Campinas, vol.23, n. 80, setembro/2002, p. 234-252. Disponível em: <www.cedes.unicamp.br>. Acesso em outubro de 2018.

FANUCK, Celi Lia. O Estado, os serviços públicos e a administração de pessoal. Cad. **Saúde Pública**, v.2, n. 4, Rio de Janeiro, out./dez. 1986. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1986000400004>>. Acesso em outubro de 2018.

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

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. DA CÁTEDRA UNIVERSITÁRIA AO DEPARTAMENTO: subsídios para discussão. Disponível em: <23reuniao.anped.org.br/textos/1118t.PDF>. Acesso em outubro de 2018.

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

FIGARO, Roseli. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**, v.16, n. 2, maio/agosto 2014. Escola de Comunicação e Artes da USP-SP.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. rev. São Paulo: Atlas, 2002.

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005 (UFPR).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. 1.ed.1.reimp. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

LEAL, Ione O. J; NOVAES, Ivan Luiz; CARNEIRO, Breno P. B. A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: Paradoxo de uma gestão que completa 30 anos. In: XXVI SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 2013, Recife-Pernambuco. **Anais...** Recife, 2013. p 1-13.

LEITÃO, Sergio P. A Questão Organizacional da Universidade: As Contribuições de ETIZIONE e RICE. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v.19, n.4, p.3-26, out./dez. 1985.

LUZ, Luiz Carlos Sacramento da. Currículo no ensino superior algumas reflexões. In: CLOUX, Raphael Fontes; SANTOS, Jocenildes Zacarias; LUZ, Luiz Carlos

Sacramento da (Org.). **Processos pedagógicos e educação à distância: novos olhares, novas práticas**. Salvador: Editora Kawo-Kbiesile, 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. p. 446.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes sistema educacional brasileiro. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil**. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/sistema-educacional-brasileiro/>>. Acesso em julho de 2017.

MEYER, Victor Jr. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Univ. Debate**, v.2, n.1, jan./dez. 2014, p. 12 – 26.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28. Ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. 8.ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2005.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em outubro de 2018.

NOVAES, Ivan Luiz. **Construção do Projeto de Pesquisa sobre Políticas e Gestão Educacionais**. Salvador: EDUNEB, 2014.

O CENÁRIO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA: DIVERSIFICAÇÃO E OFERTA A PARTIR DOS ANOS 90 E A EXPANSÃO DOS CURSOS DE LICENCIATURAS. Maria Antonia Brandão de Andrade Universidade Federal da Bahia mantoniaba@gmail.com. Robert Evan Verhine Universidade Federal da Bahia verhine@ufba.br. <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhos/Completo/comunicacoesRelatos/0333.pdf>

OLIVEIRA, Terezinha. Origem e memória das universidades medievais. **VARIA HISTORIA**, Belo Horizonte, v. 23, n. 37, p.113-129, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/vh/v23n37/v23n37a07.pdf>

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. **A Universidade da Modernidade nos Tempos Atuais...** ISSN 1414-4077(*Campinas*), vol.14 n. 1, Sorocaba Mar. 2009, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772009000100003>.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.

PIMENTA, Lídia Boaventura. Processo Decisório na Universidade Multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução. 2007. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, 2007.

RIBEIRO, Nilsa Brito. Faces da Universidade Contemporânea, 2007, **Revista da Faculdade de Educação do Pará**, Ano V, n. 7/8 (Jan./Dez. 2007), p.58. Disponível em < www.ufpa.br/campusmaraba/index/cache/publicacoes/nilsa_fael_7.pdf>. Acesso em outubro de 2018.

- SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela Mão de Alice**. O Social e o Político na Pós Modernidade. 7.ed. Porto: Edições Afrontamento, 1994.
- SANTOS, Luiz Carlos dos; SANTOS, Ednalva Maria marinho dos; CARVALHO, Maria Aparecida Porto Silva. **PROJETO PEDAGÓGICO**: instrumento basilar na elaboração do currículo para o ensino superior. Salvador: EDUNEB, 2005.
- SAVIANI, Dermeval. A Expansão do Ensino Superior no Brasil: Mudanças e Continuidades. **Poiesis Pedagógica**, v. 8, n.2, ago/dez. 2010, pp.4-17.
- SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de Identidade**: uma introdução às teorias do currículo. 3ª edição. 1ª reimp. Belo Horizonte: Autentica, 2010.
- TEIXEIRA, Anísio. Funções da universidade. **Boletim Informativo CAPES**. Rio de Janeiro, n.135, Fev. 1964. p. 1. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/produde.htm>. Acesso em outubro de 2018.
- TEIXEIRA, Anísio. Uma perspectiva da educação superior no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v.50, n.111, jul./set. 1968. p.21-82. Disponível em: <http://www.bvanisioteixeira.ufba.br/produde.htm>. Acesso em outubro de 2018.
- THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, 2013-2017 e PDI 2017-2022**. 2017. Disponível em: < https://portal.uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI_2017_2022-.pdf>. Acesso em outubro de 2018.
- UNEB. **Regimento Geral da UNEB, Resolução nº864/2011 do CONSU. Diário Oficial do Estado** de 19 e 20/11/2011 e Decreto Estadual de homologação nº 13.664, de 07/02/2012. Disponível em <www.uneb.br/files/2009/10/REGIMENTO-GERAL-DA-UNEB-2012.pdf>. Acesso em outubro de 2018.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.