

Américo Junior Nunes da Silva  
(Organizador)

# A educação enquanto fenômeno social:

Aspectos pedagógicos  
e socioculturais



Américo Junior Nunes da Silva  
(Organizador)

# A educação enquanto fenômeno social:

Aspectos pedagógicos  
e socioculturais



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



# A educação enquanto fenômeno social: aspectos pedagógicos e socioculturais

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Yaiddy Paola Martinez  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Américo Junior Nunes da Silva

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E24 A educação enquanto fenômeno social: aspectos pedagógicos e socioculturais / Organizador Américo Junior Nunes da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0087-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.875221205>

1. Educação. I. Silva, Américo Junior Nunes da (Organizador). II. Título.

CDD 370

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br



**Atena**  
Editora  
Ano 2022

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



## APRESENTAÇÃO

Diante do atual cenário educacional brasileiro, resultado de constantes ataques deferidos ao longo da história, faz-se pertinente colocar no centro da discussão as diferentes questões educacionais, valorizando formas particulares de fazer ciência e buscando superar problemas estruturais, como a desigualdade social por exemplo. Direcionar e ampliar o olhar em busca de soluções para os inúmeros problemas postos pela contemporaneidade é um desafio, aceito por muitos professores/as pesquisadores/as.

A área de Humanas e, sobretudo, a Educação, vem sofrendo de trato constante nos últimos anos, principalmente no que tange ao valorizar a sua produção científica. O cenário político de descuido e de trato com as questões educacionais, vivenciado recentemente e agravado com a pandemia, nos alerta para a necessidade de criação de espaços de resistência. Este livro, intitulado “**A Educação enquanto fenômeno social: Aspectos pedagógicos e socioculturais**”, da forma como se organiza, é um desses lugares: permite-se ouvir, de diferentes formas, os diferentes sujeitos que fazem parte dos movimentos educacionais.

É importante que as inúmeras problemáticas que circunscrevem a Educação, historicamente, sejam postas e discutidas. Precisamos nos permitir ser ouvidos e a criação de canais de comunicação, como este livro, aproxima a comunidade das diversas ações que são vivenciadas no interior da escola e da universidade. Portanto, os inúmeros capítulos que compõem este livro tornam-se um espaço oportuno de discussão e (re)pensar do campo educacional, considerando os diversos elementos e fatores que o intercrossa.

Neste livro, portanto, reúnem-se trabalhos de pesquisa e experiências em diversos espaços, com o intuito de promover um amplo debate acerca das diversas problemáticas que permeiam o contexto educacional, tendo a Educação enquanto fenômeno social importante para o fortalecimento da democracia e superação das desigualdades sociais.

Os/As autores/as que constroem essa obra são estudantes, professores/as pesquisadores/as, especialistas, mestres/as ou doutores/as e que, muitos/as, partindo de sua práxis, buscam novos olhares a problemáticas cotidianas que os mobilizam. Esse movimento de socializar uma pesquisa ou experiência cria um movimento pendular que, pela mobilização dos/as autores/as e discussões por eles/as empreendidas, mobilizam-se também os/as leitores/as e os/as incentivam a reinventarem os seus fazeres pedagógicos e, conseqüentemente, a educação brasileira. Nessa direção, portanto, desejamos a todos e a todas uma provocativa leitura!

Américo Junior Nunes da Silva




## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

AMULHER DOCENTE E SUA CARREIRA PROFISSIONAL NO BRASIL: UMA TRAJETÓRIA MARCADA POR DESIGUALDADES?

Railene Oliveira Borges


Geilson Batista Matias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212051>

### **CAPÍTULO 2..... 16**

LA MINKA, UNA ESTRATEGIA DIDÁCTICA EN ESCUELAS INDÍGENAS: CASO DE LOS SALASAKAS

Carlos Paucar Pomboza


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212052>

### **CAPÍTULO 3..... 25**

O DOCENTE PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM: DESAFIOS DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NO ENSINO TÉCNICO EM SAÚDE

Allana Resende Pimentel Calaça

Cristina Massot Madeira Coelho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212053>

### **CAPÍTULO 4..... 41**

DESEMPAREDAMENTO DA ESCOLA: UM PERCURSO DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE JUNDIAÍ


Vastí Ferrari Marques

Cícera Aparecida Escoura Bueno

Cleane Aparecida dos Santos

Eliane Reame da Silva

Marjorie Samira Ferreira Bolognani

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212054>

### **CAPÍTULO 5..... 49**


O ENSINO DA MATEMÁTICA NO PRIMEIRO ANO DO ENSINO BÁSICO NO SISTEMA EDUCATIVO ADVENTISTA: UMA ANÁLISE PARA A SUA CONCEPTUALIZAÇÃO

Edelmid Mendoza López

Diana Carolina Duarte Acevedo

Luis Fernando Garcés Giraldo

David Alberto García Arango


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212055>

### **CAPÍTULO 6..... 66**

JOGOS DE ENCAIXE NA EDUCAÇÃO INFANTIL PARA O ENSINO DE GEOMETRIA: CMEI LIANE QUINTA – PRESIDENTE KENNEDY/ES

Marinete Cordeiro Francisco

Jocitiel Dias da Silva


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212056>

**CAPÍTULO 7..... 79**

O CURRÍCULO DE MATEMÁTICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA: UMA ANÁLISE DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS DE 2010 A 2020, SOB A ÓTICA DA EDUCAÇÃO MATEMÁTICA CRÍTICA E DA EDUCAÇÃO CTS

Mírian Ferminiano Rodrigues

Maria Delourdes Maciel


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212057>

**CAPÍTULO 8..... 93**

DA COMPLEXIDADE À TRANSFORMAÇÃO DAS PRÁTICAS

José Bitu Moreno

Ieda Francischetti


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212058>

**CAPÍTULO 9..... 98**

ALFABETIZAÇÃO E LETRAMENTO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: A PERSPECTIVA DA CRIANÇA

Gisele Brandelero Camargo

Ana Cláudia Carvalho Serzoski

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.8752212059>

**CAPÍTULO 10..... 114**

BRINCANDO E APRENDENDO NO MUNDO DAS SENSAÇÕES

Kalina Lígia de Souza Porto

Maria da Conceição Barroso da Silva Santos


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120510>

**CAPÍTULO 11..... 124**

APLICABILIDADE DA LEI 10.639/03 NOS LIVROS DIDÁTICOS DE HISTÓRIA NO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO

Jefferson Olivatto da Silva

Osmir Marques Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120511>

**CAPÍTULO 12..... 136**

FORMAÇÃO DE PROFESSORES, PLANEJAMENTO E RESULTADOS EDUCACIONAIS: OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE ENSINO DE MATEMÁTICA NAS ESCOLAS DA CREDE 1, MARACANAÚ/CE

Dionys Moraes dos Santos


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120512>

**CAPÍTULO 13..... 145**

RELATO DE ESTÁGIO EM TEMPOS DE PANDEMIA: EXPERIÊNCIAS E DESAFIOS DO

## ENSINO REMOTO

Franciele Araujo Lira  
Manassés Morais Xavier

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120513>

### **CAPÍTULO 14..... 152**

#### AS DIMENSÕES QUE ENVOLVEM A GESTÃO DE UM CURSO DE GRADUAÇÃO


Henderson Carvalho Torres  
Robson Braga

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120514>

### **CAPÍTULO 15..... 166**

#### AS NOVAS TECNOLOGIAS E O ENSINO DA LINGUA PORTUGUESA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA EM ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE TERESINA-PI


Wilvon de Oliveira Sampaio

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120515>

### **CAPÍTULO 16..... 185**

#### ECOFORMAÇÃO E BIOECOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO: CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES


Janaina Amorim Noguez  
Narjara Mendes Garcia

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120516>

### **CAPÍTULO 17..... 197**

#### DESAFIOS NA CONSECUÇÃO DO PROJETO MUSEU DE CIÊNCIAS MORFOLÓGICAS

Anderson Ferreira Rodrigues  
Rejane Peter  
Raphaela Farias Ferreira  
Lucas Schneider Lopes  
Rosangela Ferreira Rodrigues  
Anelise Levay Murari  
Carlos Alberto Tavares  
Ana Luisa Schifino Valente  
Joseane Jimenez Rojas  
Mariana Soares Valença


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120517>

### **CAPÍTULO 18..... 205**

#### SABERES CULTURAIS ADVINDOS DAS FAMÍLIAS E A ARTICULAÇÃO COM AS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL: ALGUMAS REFLEXÕES

Janemar Aparecida Dalfovo Stasiak  
Caroline Elizabel Blaszkó

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120518>

<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>210</b>
CONHECENDO MEU CORPO: CONSCIENTIZAÇÃO DAS MODIFICAÇÕES QUE OCORREM DURANTE A PUBERDADE COM ALUNOS DO ENSINO FUNDAMENTAL	
Bruna Camelo Ferreira	
Jean Carlos Matos de Sousa	
Ihorranny da Silva Conrado	
Maria Audete Simão de Souza	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120519">https://doi.org/10.22533/at.ed.87522120519</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>223</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>224</b>

## AS DIMENSÕES QUE ENVOLVEM A GESTÃO DE UM CURSO DE GRADUAÇÃO

*Data de aceite: 02/05/2022*

*Data de submissão: 22/03/2022*

### **Henderson Carvalho Torres**

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Assistente da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Membro do Grupo de Pesquisa “Mídia/Memória, Educação e Lazer - MEL” diretório CNPq, certificado pela UFBA, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8486517580203360>

### **Robson Braga**

Doutor em Ciências – Controladoria e Contabilidade: Universidade de São Paulo (USP). Professor Assistente da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

<http://lattes.cnpq.br/5335241640719411>

**RESUMO:** O surgimento de cursos de bacharelado em Administração no Brasil remonta a meados do século passado. Desde aquela época, o objetivo de existência desses programas foi a busca por qualificar a formação de pessoas para atuarem nas diversas áreas organizacionais, em instituições públicas ou privadas. Nesse contexto, a gestão do curso sempre foi algo essencial, haja vista a existência de questões complexas que exigem a necessidade de desenvolvimento de competências por parte dos coordenadores dos colegiados. De modo a atingir os objetivos formativos, é preciso que o gestor do colegiado consiga manter um ambiente de gestão interna equilibrado. Esse equilíbrio entende-se que

se dá por meio da harmonização de três dimensões essenciais que formam a gestão dos colegiados, quais sejam: as dimensões pedagógica, administrativa e política. Com base nas estratégias metodológicas oriundas do estudo de caso, a presente pesquisa valeu-se da realidade da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), instituição multicampi, com diversas unidades departamentais dispersas em todo o território baiano, com seis cursos de graduação em Administração, para buscar conhecer quais as percepções dos coordenadores de colegiado com relação aos desafios que orbitam a gestão dos cursos de Administração, sob o prisma das três dimensões. Os resultados apontam que é fundamental a interação sistêmica, buscando o equilíbrio entre as três dimensões, tendo na dimensão política os maiores desafios, especialmente pelo fato de ser essa a dimensão relacionada com a convivência entre os pares, as questões negociais entre as diversas esferas internas institucionais e o esforço para equacionar as diferenças de pensamentos entre os docentes do curso. Os achados sinalizam para a necessidade de expansão do estudo para mais cursos de graduação, tanto no âmbito da UNEB quanto em outras instituições de ensino, sejam nos cursos de Administração ou em outras áreas de formação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão acadêmica. Cursos de Administração. Dimensões política, administrativa e pedagógica.

## THE DIMENSIONS INVOLVING THE MANAGEMENT OF A GRADUATION COURSE

**ABSTRACT:** The emergence of Bachelor of Business Administration courses in Brazil dates back to the middle of the last century. Since that time, the objective of these programs has been the search for qualifying the training of people to work in different organizational areas, in public or private institutions. In this context, the management of the course has always been essential, given the existence of complex issues that require the need to develop skills on the part of the coordinators of the collegiate bodies. In order to achieve the training objectives, the collegiate manager must be able to maintain a balanced internal management environment. This balance is understood to occur through the harmonization of three essential dimensions that form the management of collegiate bodies, namely: the pedagogical, administrative and political dimensions. Based on the methodological strategies arising from the case study, the present research took advantage of the reality of the Universidade do Estado da Bahia (UNEB), a multicampi institution, with several departmental units dispersed throughout the Bahian territory, with six undergraduate courses in Business Administration. , to seek to know the perceptions of the collegiate coordinators regarding the challenges that orbit the management of Administration courses, from the prism of the three dimensions. The results indicate that systemic interaction is fundamental, seeking a balance between the three dimensions, with the political dimension having the greatest challenges, especially because this is the dimension related to coexistence among peers, the negotiation issues between the various internal spheres. institutional and the effort to equate the differences of thoughts among the professors of the course. The findings indicate the need to expand the study to more undergraduate courses, both within the UNEB and in other educational institutions, whether in Administration courses or in other areas of training.

**KEYWORDS:** Academic management. Administration Courses. Political, administrative and pedagogical dimensions.

### INTRODUÇÃO

O surgimento de cursos de formação superior costuma ocorrer como uma resposta às necessidades da sociedade frente a determinado momento de sua história ou por mudanças nas perspectivas regionais. O surgimento dos cursos de Administração no Brasil não foge a esse fundamento, especialmente tendo em vista que o momento em que esse curso foi instalado no país como área de formação superior, em meados do século passado, um forte movimento mundial de industrialização e fortalecimento institucional das empresas vinha ocorrendo.

O Brasil, neste contexto, está entre os pioneiros nesse processo de resposta ao contexto que apontava para a criação de cursos de Administração, conforme destaca Bertero (2006). De acordo com o autor, o Brasil foi um dos primeiros países que, depois dos Estados Unidos da América, iniciou a criação de escolas, cursos, departamentos e faculdades de Administração. Esse movimento foi iniciado em dois polos, um em São Paulo, com foco na administração de negócios; e outro no Rio de Janeiro, centrado na

administração pública.

Martins (1989) destaca que, desde os seus primórdios, o ensino de Administração no Brasil estabeleceu fortes vínculos com o modelo de sistema de ensino norte americano, principalmente na questão da utilização frequente de bibliografias e modelos curriculares. Tais influências, assevera o autor, contou com a participação de professores americanos como docentes nos primeiros cursos de Administração instalados no país.

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

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

No caso da UNEB, cuja criação se deu em 1983, o curso de Administração veio se expandindo para outros departamentos, desde seu primeiro núcleo, no Campus I, na capital Salvador. Atualmente, a UNEB é uma instituição multicampi, com vinte e nove departamentos dispersos em vinte e quatro cidades em todas as regiões da Bahia, nos quais o curso de Administração está presente em seis desses departamentos. A gestão desses cursos supostamente é desafiadora na medida a organização da universidade propõe projetos e estrutura curricular equivalentes para todos eles, conforme dados da própria instituição.

A esses desafios internos agrega-se outros fatores, relacionados tanto com as mudanças nas diretrizes curriculares nacionais para cursos de graduação, dentre eles o de Administração; assim como por questões associadas aos aspectos pedagógicos e administrativos, particulares de cada instituição, quanto políticos, os quais dependem dos atores com os quais a gestão do curso, por meio da coordenação de colegiado, relaciona-se.

Com base nesses critérios, tendo em vista os conjuntos de fatores destacados, aqui considerados como dimensões (a saber, pedagógica, administrativa e política), o presente estudo visa, por meio do estudo de caso dos cursos de Administração da Universidade do Estado da Bahia, responder à seguinte questão de pesquisa: **qual a percepção dos coordenadores de colegiado dos cursos de Administração da UNEB sobre o exercício**

## **da gestão com base nas dimensões pedagógica, política e administrativa?**

Para responder a essa questão foi utilizado, com base nos fundamentos apresentados por Yin (2005), o método do estudo de caso, com uso dos recursos de coleta de dados da entrevista, que foi realizada com os coordenadores dos cursos de graduação em Administração da UNEB ao longo do ano de 2016. As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, na medida em que continham elementos relacionados com as três dimensões em estudo, cujos detalhes são expostos em seção própria neste trabalho.

Nos últimos anos houve relevante expansão dos cursos superiores no Brasil, conforme mostram dados do Ministério da Educação. Especificamente, no contexto dos cursos de Administração, dados divulgados pelo INEP (2016), referentes ao Censo de 2013, apontam que o Curso de Administração foi o mais procurado do país naquele ano, totalizando 800.000 (oitocentos mil) matrículas efetivadas. Frente a esse contexto, o presente estudo mostra-se relevante na medida em que lança foco sobre uma temática considerada essencial para a qualidade dos cursos de graduação, que é a gestão acadêmica.

Estudos como Camboim, Paiva e Targino (2016) destacam a importância da gestão de cursos de graduação. No entanto, com foco mais voltado para os aspectos administrativos e da gestão da informação em coordenações de cursos em instituições de ensino pública. Moreira, Alvarenga e Costa (2016) discutem o desafio da gestão de uma instituição pública multicampi, porém mais sob a visão administrativa do processo decisório. Neste sentido, ao discutir de forma integrada as dimensões pedagógica, política e administrativa, o presente estudo busca agregar ao debate existente um aspecto novo, mostrando uma de suas contribuições ao contexto da pesquisa sobre o tema, na medida em que integra elementos muitas vezes tratados de forma dispersa.

## **OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

Atualmente o Brasil conta com 2.603 (dois mil seiscentos e três) cursos de bacharelado em Administração, dos quais 2.459 (dois mil quatrocentos e cinquenta e nove) são oferecidos na modalidade presencial e 144 (cento e quarenta e quatro) na modalidade à distância. Em relação ao financiamento, 344 (trezentos e quarenta e quatro) são ofertados gratuitamente em instituições públicas e 2.259 (dois mil duzentos e cinquenta e nove) em instituições privadas (E-EMC, 2016).

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

Dado o evidente crescimento de cursos superiores pelo Brasil, não apenas na área de Administração, O Conselho Nacional de Educação (CNE) passou a instituir Diretrizes



Curriculares para os cursos de graduação. As diretrizes para os cursos de bacharelado em administração foram instituídas a partir de 2002, tendo sofrido, desde então, diversas alterações e adições de conteúdo, as quais precisam ser consideradas pelos coordenadores de colegiados no desenvolvimento dos projetos pedagógicos dos cursos.

Pinto e Divo Junior (2012) consideram que as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), em vigor para os cursos de graduação de Administração, não criam obstáculos para que as instituições de ensino superior possam desenvolver seus próprios projetos pedagógicos em consonância com as demandas regionais inerentes a seu contexto local. Deve-se considerar inclusive, segundo os autores, a inserção de novos conhecimentos na estrutura curricular, que eventualmente ainda não tenham sido oferecidos, com o intuito de formar um profissional de Administração em sintonia com as demandas do mercado e a busca por elevar a sua empregabilidade.

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

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

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

Bertero (2007) destaca o caráter dinâmico do ensino de Administração no Brasil e observa que a massificação e a multiplicação de cursos implicam também em mudanças nos objetivos destes cursos, no perfil do alunado e por consequência, nas competências demandadas aos professores e coordenadores de cursos. Entende-se ainda que os

alunos das salas de aula de hoje são significativamente diferentes daqueles encontrados algum tempo atrás. E mesmo professores que começaram a lecionar poucos anos atrás frequentemente experimentam o chamado “choque de gerações”, com reflexos nas atitudes, expectativas e na compreensão do papel da universidade e de um curso superior em Administração, diante das transformações culturais, sociais, tecnológicas e profissionais pelas quais a sociedade vem passando nos últimos anos.

Tudo isso tem reflexo na gestão do curso, que precisa assegurar o exercício pleno dos aspectos formativos, conforme projeto pedagógico do curso, considerando a realidade social e cultural. Para além disso, o profissional a frente da gestão do curso deve dar conta das questões administrativas que cercam o cargo, como o fato de muitas vezes estar na coordenação de curso de uma instituição pública, que muitas vezes conta com o excesso de burocracia e orçamento limitado, como destacam Moreira, Alvarenga e Costa (2016). Além disso, aspectos relacionados com a dimensão política formam um colchão relevante sobre o qual o coordenador deverá se debruçar para obter sucesso frente a gestão, uma vez que, por exemplo, as decisões são colegiadas.

## **OS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA**

Segundo dados do anuário da própria instituição, a Universidade do Estado da Bahia é a maior universidade pública multicampi do Norte e Nordeste do país. Além da unidade sede, localizada em Salvador, há campus em outras 24 cidades de todas as regiões do estado da Bahia (UNEB, 2015). Além dos cursos presenciais de graduação, a universidade conta com oferta de cursos de especialização, mestrado e doutorado presenciais em diversas de suas unidades, além de programas de educação a distância.

Com relação a cursos de graduação, a UNEB possui atualmente seis cursos presenciais de Bacharelado em Administração, instalados e funcionando em vários campi do interior do Estado e na própria capital,. Essa disposição se coaduna com a estratégia demonstrada pela UNEB ao longo de sua trajetória, que é oferecer oportunidade de formação profissional em diversas regiões do estado da Bahia, notadamente as comunidades existentes no interior do estado, que, via de regra, dispõem de menos oportunidades em termos de qualificação profissional, em comparação com os grandes centros populacionais, no caso da Bahia, a capital do Estado.

O Departamento de Ciências Humanas do Campus I, localizado em Salvador, criou o primeiro Curso de Administração Universidade do Estado da Bahia no ano de 1997. Dois anos mais tarde, em 1999, foi instalado o Curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas do *Campus V*, em Santo Antônio de Jesus. O Curso de Administração do Departamento de Educação no *Campus XI*, situado no município de Serrinha, foi o terceiro a funcionar na universidade, a partir de 2003. Na sequência, em 2006, foi implantado o curso

no *Campus XII*, na cidade de Guanambi, sendo que no mesmo ano, também iniciou suas atividades o curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVII*, em Bom Jesus da Lapa.

O curso de Administração do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII* em Eunápolis começou a funcionar efetivamente em março de 2014, com a entrada da primeira turma de discentes.

No ano de 2017, a UNEB iniciou dois novos Cursos de Administração nas cidades de Ipiaú e Irecê, ambas no interior do estado da Bahia.

## **FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Os desafios enfrentados pelos coordenadores de colegiados de cursos de Bacharelado em Administração os impelem a observar diversos aspectos relacionados à sua atuação profissional. Esses aspectos podem ser tanto pedagógicos, burocráticos ou políticos em sua atividade de gestão acadêmica, cujo foco é centrado na implementação dos parâmetros, objetivos e metas propostas no projeto pedagógico do curso, conforme assevera Franco (2002).

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

A oferta e funcionamento de um curso de graduação implicam na necessidade de elaboração de estratégias para alcançar os objetivos elencados no respectivo projeto pedagógico, ao mesmo tempo em que se coloca como desafio à consolidação acadêmica e política do curso junto à comunidade local, somada ao dever de responder às inúmeras demandas burocrático-administrativas relacionadas à função de coordenação de curso, previstas no regimento da universidade. Pode-se citar como exemplo a tarefa de orientar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas do colegiado; propor e recomendar modificações nas diretrizes gerais dos programas didáticos do curso; acompanhar e avaliar a execução do currículo; estimular atividades docentes e discentes na linha de formação; identificar e aplicar estratégias de melhoria da qualidade do curso; coordenar, supervisionar e acompanhar o cumprimento das atividades didático-pedagógicas do curso; além de cumprir as prescrições normativas que disciplinam a vida da Universidade, do Departamento e do Colegiado. Em face às responsabilidades previstas no Regimento Geral da Universidade, cabe a assertiva de Andrade (2001) que destaca a preparação

para o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), a elaboração do projeto de reconhecimento do curso, o enfrentamento de questões como evasão e os desafios inerentes à gestão e às atividades presentes para a manutenção do curso, que fazem com que inúmeros coordenadores de colegiado tenham dificuldades nesse processo de gestão, especialmente por lhes faltar referências em gestão acadêmica. Frente a tais desafios e dificuldades, considera-se que a gestão acadêmica de colegiado passa por três relevantes dimensões, a saber: pedagógica, política e administrativa.

Tendo em visto que o coordenador de curso tem sob sua responsabilidade o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem no curso, entende-se que para que este processo seja bem-sucedido é importante contar com a disposição dos docentes e discentes, na busca por ir além do básico processo das aulas expositivas, inovando com projetos, pesquisas e processos. Todos esses aspectos estão relacionados com a dimensão pedagógica da gestão do colegiado.

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

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

Com a constante busca pelo equilíbrio entre as três dimensões, o coordenador de colegiado deve buscar ser um facilitador. Alguém que em prol da eficiência e que busca agir para atender as diversas necessidades dos docentes e discentes no sentido de superar as limitações (sejam elas técnicas, financeiras, estruturais ou operacionais) que dificultam o processo de ensino aprendizagem.

## **MÉTODO**

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi feita a opção metodológica pelo Estudo de Caso, considerando os apontamentos de Yin (2005), que destaca que o Estudo de Caso se adequa ao estudo de fenômenos contemporâneos e ainda não totalmente estudados. Com isso, esse método se mostra adequado, visto o objetivo que se propõe o presente estudo, qual seja o de analisar o processo de gestão acadêmica dos cursos de Graduação em Administração – Bacharelado – da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A presente pesquisa é de cunho qualitativa, entendida como a abordagem mais adequada para esse projeto, em função da possibilidade de explorar e entender melhor o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a uma determinada problemática (Creswell,

2010). Silveira e Córdova (2009) afirmam que a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade cuja quantificação não é possível, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Através da realização de entrevistas semiestruturadas com coordenadores de colegiados de cursos de Administração no âmbito da UNEB, as informações e dados foram coletados com o intuito de identificar e analisar as variáveis relacionadas aos aspectos pedagógicos, burocráticos e políticos do curso, que devem ser melhor observados para o exercício das funções do coordenador, com base nas regras instituições e nas diretrizes curriculares, segundo a visão dos entrevistados.

No tocante a análise dos dados obtidos na pesquisa, optou-se pela utilização da metodologia de análise de conteúdo, considerando as características e objetivos do projeto, conforme entendimento obtido em Oliveira *et al.* (2003), que afirmam que diversos pesquisadores, especialmente da área social, utilizam, em geral, abordagens de pesquisa que levam a dados que não possuem atributos de quantidade diretamente associados. Metodologias como entrevistas ou questionários, com questões abertas que precisam ser descritas, analisadas e interpretadas, entre outros, geram dados que exigem o uso desse tipo de procedimento analítico.

Além disso, a técnica de análise de conteúdo desenvolve um arcabouço formal de procedimentos de coleta de dados, para a sistematização de atributos qualitativos. Com isso, na etapa da interpretação dos dados levantados se dá o entrelaçamento da pesquisa em educação com a análise de conteúdo, cujo objetivo final é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa. Nesse aspecto, destaca-se a assertiva de Bardin (2010, p.45), que considera que a técnica de análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”.

## **A PERSPECTIVA DA GESTÃO PELOS COORDENADORES DE COLEGIADO DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Conforme destacado, foi utilizada como instrumento de coleta de dados a entrevista. Desta forma, foram realizadas entrevistas presenciais, semiestruturadas e individualizadas com todos os seis coordenadores de cursos de Administração da UNEB, no ano de 2016, no período compreendido entre os meses de junho e agosto.

A base para a entrevista foi um conjunto de seis questões contextualizadas, estruturadas e abertas que abordam temas relativos às suas atribuições práticas, relacionando-as com as dimensões política, pedagógica e administrativa. A seguir, apresenta-se cada uma delas e a síntese dos resultados obtidos como resultados das entrevistas realizadas.

*1. Considerando a dimensão política como um aspecto de grande importância no trabalho de coordenador de colegiado de curso, em uma universidade pública, visto que a viabilização dos meios necessários à consolidação e efetivação dos*

*projetos, ocorre, fundamentalmente, através da efetivação das relações entre os atores interessados e envolvidos no processo de gestão, como docentes, discentes, técnicos administrativos e comunidade em geral (Santos, 2004). Como você sugere que esta dimensão poderia ser abordada em um documento de referência que se propusesse a auxiliar a realização das atividades dos coordenadores de colegiados de curso na UNEB?*

Em todas as respostas apresentadas à essa questão é perceptível a preocupação dos coordenadores de colegiados de cursos em compreender o seu papel e a sua posição na estrutura da instituição. Também se evidenciam preocupações com a questão das relações interpessoais, predominantemente com os docentes dos seus respectivos cursos, e, em menor grau de preocupação, com os demais componentes do processo, a saber, os discentes, os técnicos e a comunidade.

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

As respostas obtidas indicam dificuldades na compreensão exata do que seja e da importância estratégica que possui um Projeto Pedagógico de Curso. Tal desconhecimento por parte de coordenadores de colegiado, que pode refletir ou recair sobre diversos professores que compõe os respectivos colegiados de curso, é um aspecto negativo na questão do planejamento das ações relativas ao processo de ensino e aprendizagem. Percebe-se ainda a preocupação com a operacionalização dos objetivos e metas contidas no projeto pedagógico de curso, que demanda o envolvimento direto do corpo docente do colegiado na realização das ações previstas.

*3. Em relação à dimensão administrativa do trabalho de um coordenador de colegiado, esta envolve as questões burocráticas relacionadas com normas e procedimentos estabelecidos no Regimento Geral da UNEB a serem cumpridos, como: convocar e presidir as reuniões, supervisionar e disciplinar o andamento de processos acadêmico-administrativos, no âmbito do colegiado, coordenar a elaboração do Plano Anual de Trabalho (PAT) do Colegiado, dentre outras atividades. Diante destes desafios, quais instrumentos você utiliza como referência para cumprir tais atribuições?*

A elaboração de instrumentos e procedimentos padronizados de gestão, que apresentem responsabilidades e caminhos para concretizá-las, é apontada em algumas respostas como uma questão importante a ser tratada. A carência de tais instrumentos fragiliza e traz insegurança no processo de gestão dos colegiados de cursos. Percebe-se que as questões administrativas e operacionais, são tratadas de forma empírica, com base

em experiência e interpretações diversas sobre os deveres e as regras que se relacionam com o trabalho do coordenador de curso.

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

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

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

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

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

As respostas analisadas evidenciam mais uma vez a preocupação com a eficiência na gestão e execução dos processos burocráticos e administrativos do colegiado, especialmente na questão do Plano Anual de Trabalho, tanto em termos de construção (quais elementos devem compor essa estruturação), quanto em termos de acompanhamento (critérios e indicadores para medição de resultados). Em suma, o processo de análise das respostas é perceptível a preocupação dos coordenadores de colegiados de cursos em compreender o seu papel e a sua posição na estrutura da instituição, além da preocupação em como lidar com a questão das relações interpessoais, predominantemente com os

docentes dos seus respectivos colegiados. Também foram mencionadas dificuldades em compreender exatamente o que é, e qual a importância estratégica de um Projeto Pedagógico de Curso, além da preocupação com a operacionalização dos objetivos e metas contidas neste projeto.

A preocupação com a eficiência na gestão e execução dos processos burocráticos e administrativos do colegiado, especialmente na questão do Plano Anual de Trabalho também foram evidenciadas, assim como o anseio pela proposição de instrumentos, sugestões e orientações sobre ações associadas ao acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, além de outras questões específicas e de caráter burocrático/administrativo relacionadas com o trabalho do coordenador de colegiado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou evidenciar como se dá a interação sistêmica das dimensões pedagógica, administrativa e política, no exercício da função de coordenador de colegiado, com a expectativa de conhecer os elementos importantes para o processo de gestão eficiente de colegiados. Para isso, foi utilizada a estratégia metodológica do estudo de caso, a partir da visão de Coordenadores de Colegiados dos Cursos de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Os resultados apurados com o estudo apontaram para diversas inquietações que acometem os gestores dos cursos em sua prática profissional, no âmbito das três dimensões utilizadas neste estudo. Ainda que uma ou outra dimensão possa ter maior saliência em alguns dos apontamentos dos coordenadores, a necessidade de uma visão sistêmica em torno das três dimensões fica evidente. A falta de conhecimento de alguns processos internos da gestão, incluindo documentos e normativas sinalizam para uma percepção institucional mais burocratizada. A necessidade de habilidade política também é fundamental para a articulação com pares e desses com as demais partes relacionadas.

Os resultados obtidos neste estudo, que buscou integrar três dimensões comumente vistas de forma segregada, ainda que valiosos, padece da limitação de ter sido obtidos apenas nos cursos de Administração da UNEB. Dada tal limitação de escopo, fica a recomendação de estudos futuros que possam expandir para todos os demais cursos da universidade, bem como para outras instituições de ensino superior, sejam da Bahia ou de outras partes do país.

De todo modo, espera-se que os achados expostos neste trabalho possam inspirar gestores de colegiados a refletirem criticamente sobre sua atuação estratégica frente aos cursos sob sua responsabilidade, bem como da necessidade de articulação entre os elementos mais relevantes para o sucesso da gestão, no âmbito das dimensões pedagógica, política e administrativa.



## REFERÊNCIAS

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

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

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

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

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Censo da Educação Superior 2013. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/noticias>

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

CAMBOIM, Luzia Góes; PAIVA, Simone Bastos; DAS GRAÇAS TARGINO, Maria. Gestão estratégica da informação em coordenações de cursos de graduação de universidades públicas federais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 223-237, 2016.

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

FEA. **Bacharelado em Administração: Histórico**. FEAUSP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016. Disponível em: < <https://www.fea.usp.br/administracao/graduacao/bacharelado-em-administracao/historico>>. Acesso em: 10 maio. 2017.

FEA. **História e Mercúrio**. FEAUSP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: < <https://www.fea.usp.br/fea/historia-e-mercurio>>. Acesso em: 10 maio. 2017.

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

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

MOREIRA, Adriana Rochas De Carvalho Fruguli; ALVARENGA, Marcia Regina; COSTA, Fábio Edir Dos Santos. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitaria**. O processo de tomada de decisão de um gestor de uma IES pública multicampi do estado de mato grosso do sul-brasil. In: Anais XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitaria – CIGU, 2016.

OLIVEIRA, Eliana de; ENS, Romilda Teodora; ANDRADE, Daniela B. S. Freire; MUSSIS, Carlo Ralph. **Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área da Educação**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n.9, maio/ago. 2003.

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

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

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





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

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

# A educação enquanto fenômeno social:

Aspectos pedagógicos  
e socioculturais







-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)

# A educação enquanto fenômeno social:

Aspectos pedagógicos  
e socioculturais



-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)