



**Universidade Federal da Bahia
Faculdade de Educação
Programa de Pós-Graduação em Educação**

Lídia Boaventura Pimenta

**PROCESSO DECISÓRIO NA
UNIVERSIDADE MULTICAMPI:
dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução**

Salvador
2007

Lídia Boaventura Pimenta

**PROCESSO DECISÓRIO NA
UNIVERSIDADE MULTICAMPI:
dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Educação.

Professora Orientadora: Dra. Dora Leal Rosa

Salvador
2007

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Central da UNEB
Bibliotecária: Jacira Almeida Mendes – CRB: 5/592

Pimenta, Lídia Boaventura

Processo decisório na universidade multicampi : dinâmica dos Conselhos Superiores e
Órgãos de Execução / Lídia Boaventura Pimenta. Salvador, 2007.
211f.

Orientadora: Dora Leal Rosa.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Educação. 2007.
Contém referências, quadros, apêndices e anexos.

1.. Universidades e faculdades - Processo decisório. 2.Universidade do Estado da Bahia -
Conselhos Superiores. 3. Universidade do Estado da Bahia - Planejamento. I. Rosa, Dora Leal
II. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Educação.

CDD: 378.107

Lídia Boaventura Pimenta

**PROCESSO DECISÓRIO NA UNIVERSIDADE MULTICAMPI:
dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Educação.

Salvador, 17 / 12 / 2007

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Dora Leal Rosa (Orientadora)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof^ª. Dr^ª. Celma Borges Gomes
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof^ª. Dr^ª. Kátia Siqueira de Freitas
Universidade Católica do Salvador (UCSAL)

Prof. Dr. Carlos Alex de Cantuária Cypriano
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Prof^ª. Dr^ª. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul
Universidade Salvador (UNIFACS)

A

Solange e Edivaldo, meus pais,
Sérgio Pimenta, Isadora e Lorena, esposo e filhas.

Agradecimentos a:

Professora Dora Leal Rosa,
Professor Lourivaldo Valentim da Silva,
Professor Luiz Carlos dos Santos,
Professora Ivete Alves do Sacramento,
Professora Ednalva Maria Marinho dos Santos e
Colegas da ASSESP/UNEB e da Secretaria dos
Conselhos/UNEB.

Agora mesmo estamos percebendo que o produto invisível da universidade, o Conhecimento, pode ser o elemento singular de maior poder em nossa cultura, que afeta a ascensão e queda de profissões e até de classes sociais, de regiões e até de nações.

Clark Kerr

RESUMO

O processo decisório colegiado na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) constitui o tema deste estudo, partindo-se do entendimento de que essa entidade, ao produzir e transmitir conhecimento na e para a sociedade, externa o seu cunho social, estabelecendo-se uma estreita relação entre esses dois universos, com reflexos na estrutura e funcionamento da instituição. No caso da Universidade do Estado da Bahia, pela sua configuração *multicampi*, entre os vinte e quatro campi instalados em diferentes municípios do interior do Estado, alguns resultam de iniciativas externas à instituição, às vezes, dificultando, a administração e o acompanhamento das ações desenvolvidas naquelas unidades de ensino, pela Administração Central. A caracterização da UNEB como uma organização fez compreender a complexidade da sua estrutura e funcionamento, sobressaindo-se, nos seus objetivos institucionais os aspectos da colegialidade, ora entendida como a descentralização das ações e atividades para os diversos órgãos, tanto quanto a efetiva participação dos membros do corpo docente no processo de planejamento e, especificamente, no processo decisório, prerrogativa dos Conselhos Superiores da instituição. Assim, a análise da influência das relações de poder presentes nos níveis estruturais da universidade estudada, embasa e justifica o questionamento da pesquisa: “Como se efetiva a relação entre o planejamento que orienta o desenvolvimento institucional da universidade e o processo decisório da instituição no âmbito dos Conselhos Superiores?” Considerando a importância dos procedimentos metodológicos, para elucidar a questão problema, adotou-se, como base, uma abordagem descritiva, tendo em vista a possibilidade de serem efetuadas a descrição e a interpretação da realidade sem qualquer interferência da pesquisadora na unidade de estudo, conforme recomendam os estudiosos da metodologia da pesquisa. No desenvolvimento do trabalho, tornou-se fundamental a junção da pesquisa bibliográfica com a de caráter documental. A investigação empírica sobre o Processo Decisório Colegiado na universidade *multicampi* contribuiu para a definição metodológica, optando-se pelo estudo de caso e delimitando como unidade de estudo a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Como linha mestra para o estudo, tomou-se o conteúdo do seu objetivo geral: “Identificar a relação entre o processo colegiado de tomada de decisão no âmbito dos Conselhos Superiores da instituição universitária e a efetivação das ações da universidade dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”. Com a evidência colhida através da análise das deliberações dos Colegiados, presume-se ter respondido à questão geradora da pesquisa, reconhecendo que, embora buscando atualizar-se, como forma de adaptar-se a um novo contexto nas áreas educacional e tecnológica, o desempenho da instituição está atrelado à sua estrutura organizacional e à natureza e finalidades do seu processo decisório em vigor.

Palavras-chave: Universidade. Planejamento e Execução. Processo Decisório. Conselhos Universitários.

ABSTRACT

The Decisional College Process of the Universidade do Estado da Bahia (UNEB) constitutes the subject of this study, starting from the comprehension that by producing and transmitting knowledge, in and for society, this entity shows its social role and establishes a narrow relationship between these two universes. It reflects in the institutional structure and functioning. Being a *multicampi* institution the UNEB has twenty four departments in different regions of the inland in Bahia. Some of these departments were created as a result of external interference and, sometimes, the administration and evaluation of the local activities become difficult to be done. The UNEB's characterization as an organization makes us understand that its structure and functioning are very complex. In its institutional goals it is distinguished the college aspects which are understood as the decentralization of actions involving, in this case, several sectors as well as the effective participation of the teaching staff in the planning process and specially in the decisional process which is a prerogative of the Superior Councils of the Institution. Thus, the analysis of the influence of power relationship that exists in the structural levels of the University considered here, establishes and justifies the issues of this research: "How does the relationship between the guiding institutional plan of development in the university and the decisional process happen in the Superior Councils? A descriptive approach has been taken as basis, considering the importance of the methodological procedures to elucidate the issue, also considering the possibility of having the description and interpretation of reality without any interference of the researcher in the unity of study. It is what is recommended by the experts in researching methodology. To develop this study the connection of the bibliographical research and the documental research became essential. The empirical investigation about the Decisional College Process in the *multicampi* university contributed for the methodological definition. A case study, having the UNEB as a unity of research was chosen for limit. The master line for the study became the content of the general goal. "To identify the relationship between the College Process for taking decisions in the scope of the Superior Councils in the University, and the effectiveness of its actions regulated by the Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)". Based on the evidence taken from the analysis of the Colleges' deliberations, it is supposed that the question which generated this research has been answered. It is also recognized that although the Institution has been trying to be up-to-date as a way of adaptation to a new context in the educational and technological areas, the performance of the Institution is linked to its organizational structure and to the nature and aim of its current decisional process.

Key Words: University. Plan and Execution. Decisional Process. University Councils.

LISTA DE FIGURAS

1 – Ciclo do Processo Decisório Colegiado na Universidade	102
2 – Fluxo do Processo Decisório no CONSU	137
3 – Fluxo do Processo Decisório no CONSEPE	140

LISTA DE QUADROS

1 – Instituições de Ensino Superior no Brasil	31
2 – Configurações básicas de universidades	72
3 – Evolução da estrutura da UNEB	121
4 – Estrutura e nomenclatura dos campus da UNEB	126
5 – Quadro Permanente do Corpo Docente	127
6 – Quadro Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo	127
7 – Reuniões do CONSU no período de 2002 a 2006	131
8 – Reuniões do CONSEPE (2002 a 2006)	135
9 – Resoluções do CONSU (2002 – 2007)	138
10 – Resoluções do CONSEPE (2002 – 2007)	141
11 – Administração Geral e PROAD (2002 – 2007)	145
12 – Ensino de Graduação e ações realizadas (2002 – 2006)	147
13 – Ensino de Pós-Graduação e ações realizadas (2002 – 2006)	148
14 – Pesquisa e ações realizadas (2002 – 2006)	150
15 – Ensino de Pós-Graduação e ações realizadas (2002 – 2006)	151
16 – Níveis de ensino nos cursos oferecidos pela UNEB	152

LISTA DE APÊNDICES

A – Departamentos e Colegiados de Cursos da UNEB	173
B – Resoluções do CONSU	175
C – Resoluções do CONSEP	188

LISTA DE ANEXOS

A – Plano Operativo Anual (POA)	203
B – Avaliação Institucional	204
C – Projeto Pedagógico de Curso	205
D – Localização dos Campi da UNEB	207
E – Reitoria da UNEB: composição	208
F – Órgãos Suplementares da UNEB	209
G – Organograma da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)	210
H – Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	211

LISTA DE SIGLAS

BIRD - Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento / Banco Mundial
CAD - Câmara para Assuntos de Administração
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEE - Conselho Estadual de Educação
CEPED - Centro de Desenvolvimento e Pesquisa
CETEBA - Centro de Ensino Técnico da Bahia
CLN - Câmara para Assuntos de Legislação e Normas
CNE - Conselho Nacional de Educação
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CONFENEN - Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino
CONSAD - Conselho de Administração
CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU - Conselho Universitário
CP - Conselho Pleno
CPA – Comissão Própria de Avaliação
DOE - Diário Oficial do Estado da Bahia
DOU - Diário Oficial da União
EAD - Educação a Distância
FAEEBA - Faculdade de Educação do Estado da Bahia
FAPESB - Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
FMI - Fundo Monetário Internacional
GATS - Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços
IBAMETRO - Instituto Baiano de Metrologia e Qualidade
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias
LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais
MEC - Ministério da Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PE - Planejamento Estratégico

PICIN - Programa de Iniciação Científica
POA - Plano Operativo Anual
PQDI - Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional
PPI - Projeto Pedagógico Institucional
PPA - Plano Plurianual
PROGRAD - Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROJUR - Procuradoria Jurídica
SEI - Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia
SESEB - Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia
SESU – Secretaria de Educação Superior
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SRH - Superintendência de Recursos Hídricos
SUCAB - Superintendência de Construção da Bahia
SUDIC - Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial
UEA - Universidade do Estado do Amazonas
UECE - Universidade Estadual de Ceará
UEG - Universidade Estadual de Goiás
UEFS - Universidade Estadual de Feira de Santana
UEMG - Universidade do Estado de Minas Gerais
UESB - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESC - Universidade Estadual de Santa Cruz
UESPI - Universidade Estadual do Piauí
UFCG - Universidade Federal de Campina Grande
UFPB - Universidade Federal da Paraíba
UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFS - Universidade de Feira de Santana
UFT - Universidade Federal do Tocantins
UNEB - Universidade do Estado da Bahia
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNESP - Universidade Estadual Paulista
UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná
UNIR - Universidade Federal de Rondônia
UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco
US - Universidade do Sudoeste

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	19
1.2 PROBLEMA	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo geral	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
1.4 ESTRUTURA DA TESE	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA DA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA	26
2.1.1 A Universidade como Instituição Social	27
2.1.1.1 Desafios e mudanças	32
2.1.2 Autarquia de Regime Especial	37
2.1.3 Instrumentos da gestão universitária	43
2.1.3.1 Projeto Pedagógico Institucional	44
2.1.3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	45
2.1.3.3 Planejamento Estratégico (PE)	50
2.1.3.4 Plano Operativo Anual (POA)	52
2.1.3.5 Avaliação Institucional	54
2.1.3.6 Projeto Pedagógico do Curso	56
2.2 AÇÕES UNIVERSITÁRIAS: ESTRUTURA, DIMENSÕES E ORGANIZAÇÃO ...	59
2.3 CONFIGURAÇÃO <i>MULTICAMPI</i>	74
2.4 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E AS RELAÇÕES DE PODER	84
3 OPÇÃO METODOLÓGICA	105
3.1 NATUREZA E ABORDAGEM	105
3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	108
3.3 ESTUDO DE CASO	109

3.3.1	Categorias de análise	111
3.3.2	Unidade de estudo - A UNEB	113
3.3.3	Coleta de dados	114
3.3.4	Análise e interpretação dos dados	116
4	PROCESSO DECISÓRIO COLEGIADO NA UNIVERSIDADE	
	<i>MULTICAMPI</i>	118
4.1	ESTRUTURA E COMPETÊNCIA DA UNEB	118
4.2	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DA UNEB	122
4.3	CONSELHOS SUPERIORES DA UNEB	128
4.4	FLUXO DO PROCESSO DECISÓRIO NA UNEB	136
4.4.1	Deliberações do CONSU (2002-2006)	136
4.4.2	Deliberações do CONSEPE (2002-2006)	139
4.4.3	Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções do CONSU e CONSEPE e Ações Implementadas	142
	CONCLUSÃO	154
	REFERÊNCIAS	163
	APÊNDICES	172
	ANEXOS	202

1 INTRODUÇÃO

A missão da instituição universitária engloba a responsabilidade na qualificação e capacitação permanentemente das pessoas, bem como impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, proporcionando a descoberta e a aplicação de novas tecnologias, contribuindo, desta maneira, para o crescimento sócio-econômico e cultural da comunidade, região e país onde está inserida. A universidade constitui-se, assim, em importante elemento na promoção do desenvolvimento econômico e social e na construção da cidadania.

Essa responsabilidade exige da instituição a realização de atividades simultâneas em quatro macroáreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão, as quais se corporificam em inúmeras ações, a fim de viabilizar o cumprimento de seu propósito maior – universalizar o conhecimento – o que caracteriza a universidade como uma instituição dinâmica e complexa. Além disso, do volume de ações concomitantes resulta uma interdependência das áreas finalística (acadêmica) e meio (manutenção), requerendo uma estrutura organizacional e um processo decisório compatível com tais características.

Por sua vez, o avanço da tecnologia tem causado impacto nas relações internas e externas das instituições e na organização de seu ambiente. Como qualquer instituição em atividade em uma sociedade, quer seja mantida pela iniciativa privada ou pelo setor público, a universidade está sujeita às pressões, coações e contingências sociais e políticas do ambiente em que atua. Isso, em decorrência da globalização, da diversificação de bens e serviços em oferta, e do desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação, cujo avanço tem causado impacto na organização do seu ambiente, e, ainda nas relações internas e externas das instituições, fatores que requerem uma constante adaptação às novas situações apresentadas no contexto universitário.

A universidade brasileira, em especial a gerida pelo setor público, não obstante sua atuação marcante na sociedade, convive com graves problemas, dentre os quais: autonomia restrita em decorrência das limitações impostas pela legislação concernente às áreas de execução orçamentária e financeira e de pessoal com um montante insuficiente de recursos destinados para financiamento da própria manutenção; dificuldade na definição de políticas de investimento e salarial; e, ainda, quadros docente e técnico-administrativo com quantitativo

defasado de profissionais e a conseqüente dificuldade na realização de concursos públicos para provimento dessas vagas.

Tais fatores têm tornado custoso para a instituição desenvolver suas atividades, bem como prestar os serviços em tempo hábil e com a qualidade esperada. Assim, evidencia-se a origem do descompasso da relação entre a universidade e a sociedade, posto que a instituição universitária deveria estar acompanhando a velocidade do desenvolvimento científico e tecnológico, incentivando novas descobertas e colocando-as à disposição da própria sociedade. Reafirma-se, dessa forma o papel da universidade em estar constantemente procurando absorver inovações para oferecer conhecimentos e técnicas atualizadas, compatíveis com o estágio de desenvolvimento das tecnologias e exigências contemporâneas.

Enfatizando-se, especificamente, a gestão da universidade, é evidente tratar-se de uma questão complexa em todos os seus aspectos, quais sejam, os recursos humanos com os quais a instituição atua; o papel social que desempenha na formação de novas gerações de profissionais, logo, de cidadãos conscientes; o conhecimento que produz; a tecnologia que emprega e o modelo estrutural que adota; e esses são alguns dos fatores, aparentemente, de fácil compreensão, mais que exigem criteriosa análise para uma interpretação coerente. Na realidade, esses fatores dificilmente podem ser elencados atendendo a um padrão de referência de uma instituição que atue em outra área que não a da educação superior. (FINGER, 1988).

Um dos contributos para a complexidade da gestão da instituição universitária é a ampla difusão de autoridade, assim caracterizada por força da própria estrutura da universidade que funciona convivendo com zonas de poder e influência, e as quais, muitas vezes, escapam do poder central, a exemplo dos conselhos, congregações e colegiados. Leve-se em conta ainda, a existência de autonomia baseada no profissionalismo, na especialização, citando-se, como exemplo, a possibilidade de um especialista em uma determinada área ter mais afinidade com especialistas de outras universidades, do que pode resultar a redução de seu comprometimento ou envolvimento com a instituição à qual pertence.

A universidade caracteriza-se, ainda, como o local onde a especificidade do conhecimento é o determinante nas relações entre os indivíduos, visto que, enquanto os administradores e técnico-administrativos são responsáveis pelas atividades de manutenção, compete aos

docentes e pesquisadores o desenvolvimento das atividades acadêmicas, centradas na construção, gestão e divulgação do conhecimento produzido. Esta dicotomia de responsabilidades funcionais pode tornar-se um foco de conflito, quando a influência excessiva de uma pessoa ou de um grupo de pessoas permite desencadear desgastes e dificuldades na consecução das próprias funções da instituição.

Há, segundo Finger (1988), outros aspectos que podem contribuir para aumentar a complexidade da instituição universitária, quais sejam: a natureza política que predomina nas decisões, a dificuldade em mensurar os produtos resultantes da ação institucional e a ausência de padrões e compromissos com o resultado.

A questão da gestão universitária, por sua vez, é uma das mais complexas no âmbito da educação superior, quer esteja a instituição sob a responsabilidade da administração pública, quer da iniciativa privada. A capacidade de administrar a universidade, instituição que contribui de maneira direta para as grandes transformações do mundo contemporâneo é um dos temas que vem atraindo discussões, ocupando a atenção de gestores e estudiosos da área.

Ante esses pressupostos, a própria concepção e características da universidade constituem o motivo maior para a realização desta pesquisa como um dos requisitos para o doutorado. Constatando-se que a decisão na gestão universitária, na maioria das vezes, acontece no âmbito de órgãos colegiados, neste estudo abordou-se, em específico, o processo decisório em uma “instituição do pensar”, estruturada de forma descentralizada, seja na esfera administrativa, seja na esfera acadêmica.

O tema despertou interesse e motivou a autora por criar-lhe oportunidades para realizar estudos em duas áreas sempre presentes no seu dia-a-dia: a) a dinâmica de funcionamento da universidade que, ao mesmo tempo, seduz e alerta a autora para a realização da pesquisa, na área de educação superior, tendo como respaldo o desenvolvimento de suas atividades profissionais em uma instituição universitária; e, b) a gestão universitária, em decorrência do trabalho ora desenvolvido ter relação estreita com sua formação de base (graduação) em administração.

Estas duas áreas de interesse foram parcialmente analisadas na dissertação de mestrado em Educação, intitulada: *Planejamento e Gestão Orçamentária na Universidade do Estado da*

Bahia – UNEB – 1998/2000. Com o presente estudo, deu-se continuidade à pesquisa sobre a problemática da gestão universitária e sua importância estratégica para as entidades acadêmicas ora em plena expansão no Estado da Bahia. (PIMENTA, 2002).

Delimitada a área do projeto de pesquisa, estabeleceu-se como objeto de estudo a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), uma universidade *multicampi* e multirregional, administrada pelo setor público estadual. Decorre destas características a inquietação da autora em analisar o processo decisório evidenciado nos conselhos deliberativos, órgãos presentes na administração superior e na administração setorial da instituição: os Conselhos Superiores e os Conselhos de Departamento. No estudo abordou-se, especificamente, o processo decisório no Conselho Universitário (CONSU) e no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), tendo em vista suas competências e composições dispostas em Estatuto e Regimento Geral, abrangendo toda a Instituição.

Observa-se que, na Universidade em estudo, os departamentos compõem a administração setorial da Instituição, os quais, gozando de autonomia nos limites de sua competência, são responsáveis pelo planejamento, execução, avaliação das atividades didático-científicas e administrativas e, ainda, pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política. Os departamentos na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) constituem-se em unidades acadêmicas de base. Desta maneira, assumem uma função mais densa do que a função de uma unidade acadêmica – departamento - como se verifica, por exemplo, na Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Na concretização das ações/projetos/atividades universitárias toma-se por base o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), documento que norteia a ação em qualquer universidade nas suas diversas áreas de atuação, apresentando a sua filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende implementar em um período de cinco anos. Caracteriza-se, pois, o PDI como o plano operacional da universidade o qual, durante o período de sua vigência guiará a dinâmica da instituição, subsidiando o processo decisório, bem como a elaboração de outros documentos concernentes à atuação da universidade em um curto prazo.

Também se justifica o interesse da autora na realização da pesquisa em buscar compreender, no âmbito da gestão universitária, como o processo decisório colegiado é efetivado na

Instituição, utilizando-se como referência o que prevê o seu PDI, como documento, que estrutura e orienta a atuação da instituição. Amplia-se desta maneira o campo deste estudo no qual, após discutir-se sobre a área de planejamento e gestão orçamentária na universidade, acrescenta-se a dinâmica do processo decisório na instituição ante sua estrutura e “rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos nem sempre percebidos.” (PENTEADO, 1998, p. 20).

A instituição universitária tem se constituído um campo de estudo motivado pelas características que lhes são peculiares, em especial, no que tange à área de gestão universitária. No Brasil, tem-se a realização de pesquisas relativas aos princípios que norteiam a gestão, tanto em relação à estrutura organizacional, relação com o governo, processo decisório, planejamento estratégico, quanto no que se refere à qualidade, avaliação institucional, principalmente quando se trata da universidade administrada pelo setor público. Toda essa problemática tem sido motivo para estudos e reflexões de pesquisadores como Victor Meyer Jr. (1988), Almeri Paulo Finger (1988), Cyntia Hardy e Roberto Fachin (2000), Marilena Chauí (2001 e 2004), José Dias Sobrinho (1999) e Hélió Trindade (1999 e 2006), entre outros.

Tendo em vista esses registros, com este trabalho, no seu todo, presume-se oferecer subsídios para o entendimento das questões presentes na gestão universitária e conseqüente compreensão do papel desempenhado pela universidade na sociedade atual, estabelecendo-se como foco a preservação da autonomia da instituição e a especificidade política, social e técnica da educação superior a partir do conhecimento e análise de seu processo decisório no âmbito dos conselhos superiores. Assim, buscando estabelecer relações entre objetivos e dimensões organizacionais, o estudo pode, também, contribuir para outras pesquisas na formulação de novas estratégias e novas abordagens de gestão e estrutura criadas para as universidades, especialmente as instituições vinculadas ao setor público estadual.

1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A complexidade que se observa na instituição universitária decorre, ainda, das ações que desenvolve, as quais demandam especializações, tendo sempre em foco os diversos objetivos que motivam o desempenho simultâneo de várias funções.

Ao lado dessas características, o processo decisório da instituição universitária, previsto pelas políticas implementadas e pela legislação em vigor, dá-se de forma colegiada, exercida principalmente, pelos Conselhos Superiores, Conselhos de Departamentos e Colegiados de Curso. Esses níveis de decisão tomam como tarefa indispensável aos gestores da instituição universitária a responsabilidade na definição de como interligar o atendimento às diferentes demandas (oriundas das comunidades interna e externa), aos objetivos e dimensões da universidade e ao seu processo de decisão.

1.2 PROBLEMA

Em observância às características da questão principal de uma pesquisa, isto é, ser significativa, clara e exequível, configura-se o problema da pesquisa da seguinte maneira: **Como se efetiva a relação entre o planejamento e o processo decisório da instituição universitária no âmbito dos Conselhos Superiores?**

Atenta-se para o que recomendam Laville e Dionne (1999), para os quais, após a definição do problema e a partir dos conhecimentos do pesquisador e de teorias ou ideologias, inicia-se o processo de questionamento dos componentes de tal problema.

Neste sentido, faz-se referência à estrutura e dimensões da instituição universitária, em especial, como são organizadas suas ações. Discute-se a configuração *multicampi*, tendo em vista ser este o modelo adotado pela universidade unidade-caso, observando-se interferência dessa configuração nas áreas acadêmica e administrativa. Por último, é conceituado poder e processo decisório na instituição universitária, analisando-se, ao mesmo tempo, a legislação que orienta a atuação desta instituição.

A problematização indica as características de informações que deverão ser obtidas, visando progredir na compreensão da situação em estudo, fornecendo o fio condutor para o desenvolvimento do trabalho. Assim, desdobrando o problema da investigação, foi possível estabelecer os objetivos – geral e específicos – relacionados a seguir, que nortearam o processo investigativo.

1.3 OBJETIVOS

A caracterização e a delimitação da área de estudo, bem como a justificativa do trabalho e conseqüente formulação das questões orientadoras para a realização da pesquisa, encaminham para o estabelecimento dos objetivos a alcançar com a pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar a relação entre o processo colegiado de tomada de decisão no âmbito dos Conselhos Superiores da instituição universitária e a efetivação das ações da universidade dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

1.3.2 Objetivos específicos

Fundamentando-se na problemática da pesquisa, elencam-se para este estudo os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar e analisar a estrutura organizacional da UNEB no período de 2002 a 2006;
- b) identificar o Processo Decisório dos Conselhos Superiores da Universidade em estudo;
- c) analisar as ações previstas pelos órgãos que compõem a estrutura acadêmico-administrativa da UNEB e inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), ante as deliberações dos Conselhos Superiores;
- d) estabelecer comparações entre as ações implementadas por órgãos acadêmico-administrativos da UNEB no período de 2002 a 2006, com base nas deliberações dos Conselhos Superiores e as ações traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional concernente ao mesmo período.

Metodologicamente, este estudo, num primeiro momento parte da observação do papel da UNEB como instituição que atua na educação superior, na sua responsabilidade ao produzir, transmitir e transferir conhecimentos. Complementa-se o trabalho, levando em conta a complexidade da gestão institucional, buscando esclarecer até que ponto as decisões tomadas de forma colegiada têm por lastro as finalidades da universidade, por disposição em atos normativos, bem como no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em curso.

Assim, em atenção ao objetivo geral estabelecido, o presente estudo tem como referência o período de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNEB (2002 a 2006), delimitando este espaço de tempo para a análise pretendida, o que serviu de base para determinar a estrutura do trabalho, tendo como sustentação a tese de que a articulação entre os órgãos colegiados – os conselhos – e o órgão de execução – a reitoria – possibilita a efetivação do planejamento institucional.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Como foi visto, na Introdução apresentam-se o tema, os argumentos quanto à realização da pesquisa, a problemática, a definição de objetivos, bem como a escolha do campo empírico, a estrutura e a disposição das partes no estudo.

A fundamentação teórica do estudo, composta por quatro partes, serviu de apoio para definir as bases, estabelecer definições, conceitos, políticas e outros questionamentos que foram utilizados ao longo da investigação.

Assim, aborda-se a universidade no contexto contemporâneo. Inicialmente, tendo em vista ser a unidade de estudo uma universidade mantida e administrada pelo setor público, com o objetivo de situar esta instituição na atualidade, é aprofundado o entendimento de universidade como instituição social, seu aporte financeiro, bem assim o conceito de autarquia sob regime especial, enfatizando-se as prerrogativas auferidas e o que, na prática, vem sendo observado. Em seguida, direciona-se a análise sobre os instrumentos básicos utilizados na gestão universitária, a exemplo do Projeto Pedagógico Institucional (PPI); Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); Planejamento Estratégico (PE); Plano Operativo Anual (POA); Avaliação Institucional e o Projeto Pedagógico de Curso.

Na descrição da estrutura e dimensões de uma universidade, objetiva-se obter a compreensão da organização das ações universitárias, delimitadas pela estrutura institucional, com a finalidade de assegurar e dirigir os sistemas de fluxos que viabilizam seu funcionamento e, conseqüentemente, permitem o desenvolvimento do ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Baseando-se na revisão da literatura, define-se a configuração *multicampi*, destacando a abrangência espacial e a organização acadêmica da instituição, especificação necessária posto que a universidade unidade de estudo adota esta configuração de estrutura acadêmico-administrativa.

Complementa a fundamentação teórica da pesquisa a análise, mesmo que preliminar, referente à influência das relações de poder e o processo decisório na universidade administrada pelo setor público. Considerando que o estudo aborda a dinâmica do Processo Decisório Colegiado na instituição universitária, em especial no âmbito dos Conselhos Superiores, torna-se essencial conceituá-los e caracterizá-los, acrescentando-se aspectos concernentes aos reflexos do poder no ambiente universitário.

A terceira parte da tese registra a opção metodológica para a investigação, adotando-se o estudo de caso, configurando-se como a estratégia mais indicada para este tipo de pesquisa visto que ao abranger o planejamento, incorpora abordagens específicas à coleta de dados e à respectiva análise, direcionando o trabalho para “o estudo de fenômenos contemporâneos e ainda não totalmente estudados”. (YIN, 2001). Na presente situação, o estudo do processo decisório colegiado na instituição universitária, ora a Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Em relação à natureza da pesquisa efetuada, por limitar-se à análise das características do Processo Decisório Colegiado na gestão universitária, sem qualquer intencionalidade para esclarecer e explicar o fenômeno que descreve (as decisões colegiadas), o que caracteriza a pesquisa como descritiva. Pela delimitação da unidade de estudo, ou seja, uma instituição universitária Roesch (1999, p. 125) acrescenta a importância da pesquisa qualitativa, principalmente na pesquisa em organizações, quando o estudo também aborda questões sobre a estrutura organizacional. Nesta parte do trabalho também são registrados: a Unidade de estudo - a UNEB, as categorias de análise, o procedimento de coleta de dados e, por último, a interpretação crítica desses dados.

O processo decisório colegiado na instituição universitária *multicampi* constitui a quarta parte da tese e, a partir do referencial teórico e da coleta de dados, busca-se retratar sua estrutura organizacional, a composição e funcionamento dos Conselhos Superiores. Sequencialmente, apresenta-se o desenvolvimento do processo decisório, estabelecendo um confronto entre as

deliberações daqueles Conselhos e as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as atividades e projetos efetivamente executados no período 2002 a 2006 e, também, os registros constantes dos Relatórios Anuais de Atividades. Isso porque, na realidade, o PDI deve representar um elo entre os órgãos deliberativos da instituição universitária, os Conselhos Superiores e o nível de execução, composto pela Reitoria e unidades universitárias responsáveis pelas ações previstas.

O desempenho da universidade resulta da referida ligação, abrangendo a relação de poder entre os gestores e docentes, estes com maioria representativa nos órgãos colegiados superiores. Neste sentido, entende-se que o processo de decisão colegiada nas instituições universitárias é complexo, propiciando amplas discussões sobre o tema a ser analisado e possivelmente aprovado, envolvendo docentes, discentes, técnico-administrativos e gestores.

Verifica-se que a gestão colegiada, por outro lado, viabiliza a integração com a comunidade interna e deve assegurar a identidade da universidade, seu projeto institucional. No caso da Universidade em estudo, sua configuração *multicampi* e multirregional exige uma maior participação de representantes dos *campi*, objetivando garantir, nessa representatividade, as características locais e regionais da área de abrangência desses *campi* ou Departamentos.

A autonomia da Universidade ainda pode sofrer influência das entidades mantenedoras (poder público ou iniciativa privada), caracterizando-se tal acontecimento como fator de tensão nas relações internas. Como exemplo, constitui-se a prerrogativa de criação e implantação de *campi* na UNEB resultante de promulgação de disposição governamental sem, necessariamente, ser ouvida a comunidade interna dos órgãos deliberativos e executivos da instituição na sua forma atual.

Infere-se, a partir do estudo realizado, que a atuação da universidade está atrelada à sua estrutura organizacional e à natureza do processo decisório existente, reforçando-se a idéia de que não é suficiente apenas a dotação de recursos financeiros, instalações físicas de alto padrão, bem como um corpo docente titulado e pesquisas desenvolvidas, se o processo decisório na instituição ocorre de maneira isolada, sem concatenar-se com a missão, finalidade e objetivos estabelecidos pela instituição universitária.

Ainda em relação à organização deste trabalho, na parte conclusiva do estudo, são retomados os aspectos mais caracterizadores da pesquisa, externando-se o posicionamento da autora-pesquisadora, ante os resultados alcançados quanto aos objetivos e respostas às questões orientadoras da pesquisa, devidamente fundamentados nas bases teóricas adiante registradas.

A fundamentação teórica, registrada, a seguir, assinala definições, conceitos e termos discutidos sobre os seguintes tópicos: a universidade, enfocando a contextualização social da instituição universitária; aspectos normativos concernentes à universidade no Brasil, com ênfase na gestão universitária; estrutura e modelo de gestão, abrangendo o processo de tomada de decisão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A efetivação da fundamentação teórica da pesquisa teve sempre em vista o alcance do seu objetivo geral - identificar a relação entre o teor do documento que registra o planejamento do desenvolvimento institucional da universidade e o processo decisório da instituição no âmbito dos Conselhos Superiores. Para tanto, o estudo foi concebido a partir dos seguintes pilares: contextualização da instituição universitária, estrutura e dimensões; configuração *multicampi*; e, configuração do poder no processo decisório, incluindo-se os aspectos normativos da gestão universitária.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA DA INSTITUIÇÃO UNIVERSITÁRIA

A terminologia instituição, em sociologia, representa um componente da convivência social que traz orientações de valor e interesses com características próprias, especialmente quanto aos aspectos sociais, como, por exemplo, educação, casamento e propriedade, como fatores da interação social.

Na área da administração, a instituição tem conceito amplo, abordado por diferentes correntes. Assim, pode estar relacionada à estrutura inerente a organizações ou grupos dotados de estabilidade estrutural – assentada em normas e valores dos próprios grupos ou organizações; ou então em valores da sociedade onde se inserem – como no caso de uma unidade escolar, um conjunto de escolas.

Organizacionalmente, o termo pode, ainda, referir-se a normas de comportamento, sem que se incluam todas as orientações normas ou formas de comportamento, posto que, embora as normas institucionalizadas possuam um caráter duradouro, usos e comportamentos passageiros, também poder ser individualmente assumidos. Desta forma, ao responsabilizar-se por normas de conduta, a instituição influencia na “regularidade e estabilidade da organização social” (FGV, 1986). Aliás, a educação pode ser concebida como instituição social, possuindo estruturas e regras de funcionamento. (MIALARET, 1976, p. 8).

2.1.1 A Universidade como Instituição Social

Originariamente, uma instituição caracteriza-se como uma estrutura criada em decorrência de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência e que deve ser reconhecida pelo valor de seus códigos de conduta (HOLANDA, 1986). Para Marilena Chauí (2003, p. 5), a universidade, por ser fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, é estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores que a caracterizam como uma instituição social.

Chauí acrescenta que a universidade, enquanto instituição, expressa a estrutura e o funcionamento da sociedade. Assim, é possível observar dentro da instituição uma diversidade de opiniões, atitudes e projetos que ressaltam as divisões e contradições da sociedade. A universidade, neste contexto, levando em consideração a qualidade e a relevância social e cultural de suas ações, poderia ser considerada como reflexo da sociedade, estando esta como referência de princípio, de valor e de norma.

Como instituição com função social, conforme explica Carlos Roberto dos Santos (2003), a universidade, representa um segmento da sociedade, resultando, até certo ponto, quando da sua criação, em um modelo instituído pelo próprio contexto no qual está inserida nos seus 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.

Um outro aspecto a ser considerado, corresponde à convivência entre autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade, de quem, se por um lado, depende legal e economicamente, por outro, é dela que recebe o conceito de importância e respeito em decorrência do trabalho que desenvolve. Nesta linha de pensamento, Robert Wolff (1993), identifica quatro modelos de universidade, iniciando pelo “santuário do saber”, caracterizado pelo próprio isolamento. Nessa concepção “[...] A imagem mais familiar da universidade é a torre de marfim”, constituindo-se no refúgio do homem erudito, individualmente visto como um “homem de cultura”, distanciado da realidade, das questões imediatas da ordem social e que “silenciosamente persegue seu ofício livresco”.

Em segundo lugar, apresenta-se o ideal da universidade “como um campo de treinamento para as profissões liberais”. Enquanto isso, no terceiro modelo mencionado pelo autor, vê-se “a universidade como agência de prestação de serviço”, retratando-a como uma instituição complexa ou, talvez, como uma agregação de instituições informalmente reunidas, através das quais se realiza um conjunto de serviços educacionais, de pesquisa, de consulta e de serviços outros para a sociedade como um todo.

A universidade “como linha de montagem para o homem do sistema” é o último modelo apresentado por Wolff (1993), para o qual, a organização universitária é vista como uma empresa capitalista. Os curadores correspondem ao quadro de diretores e a administração é implementada sob a forma de gerenciamento. Os trabalhadores são representados pelo corpo docente. A “empresa” produz uma linha de bens de consumo, isto é, seus vários diplomas. Os estudantes são os consumidores, que adquirem o produto elaborado pela “empresa”.

Interpretando, também, o fenômeno universidade, na busca da concepção de universidade em relação ao país onde está sendo criada, autores como Drèze e Debelle (1983) estabeleceram cinco concepções distintas de universidades, sendo que três delas foram denominadas de concepções “idealistas”, desenvolvendo-se a idéia de universidade a partir das normas internas da instituição e cuja ênfase encontra-se no ensino, na pesquisa, ou na associação de ambos. Esses modelos de universidade foram denominados pelos autores como “universidade do espírito”. Como exemplos, os autores utilizaram as universidades inglesa, alemã e norte-americana, respectivamente.

Contrapõem-se a esta posição as outras duas concepções chamadas “funcionais” ou “universidades do poder” encontram-se relacionadas às normas de origem exterior à universidade, em decorrência de exigências e preocupações sócio-políticas e sócio-econômicas, utilizando-se como referência as universidades francesas e a então soviética. Mais uma vez, está presente a sociedade e a nação na concepção de universidade.

No Brasil, sem considerar a participação dos jesuítas durante o período de colonização, a educação superior pública teve início em 1808, em decorrência da vinda da família real portuguesa, com a criação de instituições estatais de ensino superior, caracterizadas como o embrião das atuais Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal da Bahia. (CUNHA, 1980 *apud* HARDY e FACHIN, 2000).

Durante muito tempo, as universidades brasileiras foram constituídas pela reunião ou justaposição de escolas isoladas, com uma administração central. Nestas associações, a existência das faculdades de medicina, engenharia, direito e filosofia era obrigatória, a exemplo da Universidade do Rio de Janeiro (1920); Universidade de Minas Gerais (1927); Universidade de São Paulo (1934); Universidade de Porto Alegre (1934); e, a Universidade do Distrito Federal (1934 – 1939).

Para Cunha (1999), o quantitativo de instituições de ensino superior no Brasil “cresceu e se complexificou” de três maneiras:

- a presença do governo federal nos estados (em geral nas capitais) pela criação e manutenção de faculdades;
- a projeção das elites locais e regionais no ensino superior na reprodução de quadros intelectuais, pela criação e manutenção de faculdades estaduais nas capitais e nas cidades politicamente mais importantes do interior;
- a criação de faculdades por agentes privados, confessionais e/ou empresariais, conforme a demanda não atendida pelo setor público e de acordo com projetos hegemônicos.

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 este que continuou na década de 1990, mudando completamente o cenário da educação superior no Brasil.

Como reflexo de tal expansão, as instituições convivem com uma maior oferta dos mesmos serviços em um mesmo espaço geográfico, porém com taxas e mensalidades diferenciadas, infra-estrutura, modalidades (seqüencial, a distância) e metodologia diferentes, assim como novos mantenedores. Estes fatores têm demandado dos administradores universitários promoverem mudanças na forma de gerenciar as instituições. A preocupação com a qualidade dos serviços prestados é presente na sociedade, tendo em vista que, como em outros setores, também a educação vem sofrendo pressões pela avaliação dos seus resultados, seja mantida pelo poder público ou pelo setor privado.

A classificação das instituições de ensino superior adotada pelo governo no Brasil, em decorrência da legislação vigente, abrange duas categorias: organização acadêmica e categoria administrativa. A primeira refere-se à composição da estrutura das referidas instituições, ou seja: universidades, centros universitários, centros federais de educação tecnológica, faculdades integradas, faculdades, institutos e escolas superiores. Estas podem, ainda, ser agrupadas em instituições universitárias, englobando as universidades e centros universitários; e, instituições não-universitárias, que abriga os demais tipos de estrutura citados.

Quanto à categoria administrativa, sendo concernente à mantenedora da instituição universitária, é classificada segundo a respectiva natureza jurídica em: 1) públicas: federais, estaduais e municipais; e 2) privadas com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito, e instituições privadas sem fins lucrativos, quanto à sua vocação social: comunitárias (cooperativas de professores e alunos); confessionais (motivação confessional ou ideológica); e filantrópicas (com certificado de assistência social) (SAMPAIO, 2000; NUNES, 2007).

Para Helena Sampaio (2000) a iniciativa de desenvolver a pesquisa aliada ao ensino, principalmente a partir da reforma de 1968, resultou em um aumento de custos para financiamento das instituições de ensino superior pelo poder público, criando a oportunidade à iniciativa privada em atender “à demanda de massa que o Estado não conseguia absorver.”

A autora citada, referindo-se à iniciativa privada na educação superior brasileira, tomou a dianteira nos anos setenta. Contudo, registre-se que a existência de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa foi reconhecida de forma significativa a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996.

Reafirma-se o posicionamento sobre o setor da iniciativa privada ao ocupar um espaço complementar no sistema de educação superior deixado pela universidade administrada pelo setor público, caracterizada como “seletiva, em termos sociais e acadêmicos.” Com base em Roger Geiger (1986), o setor privado é composto por instituições diferenciadas a partir da possibilidade de atendimento e oferecimento de vagas, apresentando-se como: periférico, paralelo e de massa.

O periférico (*periferic private mass*) e o setor de massa (*mass private setor*) ocupam posições extremas. Este último parece tratar-se do caso brasileiro após a citada expansão posto que, é

mais rápido e dinâmico no atendimento à demanda, tendo em vista seu financiamento ser com recursos privados, permitindo um rápido crescimento exigido pela rentabilidade. Contudo, a autora ressalta que, apesar de exercer junto à sociedade a função de complementar, o ensino superior mantido pelo setor público, a depender dos valores conferidos ao projeto do ensino privado, este pode ou não comprometer a qualidade dos cursos e projetos.

A oferta de ensino superior no Brasil apresentou um crescimento de 145% no período de 1980 a 2005, conforme demonstra o Quadro 1 a seguir. Contudo, Edson Nunes (2007) enfatiza que este sistema ainda é “elitizado”, considerando que o número de portadores de diploma de nível superior no país representava, no final do século XX, pouco mais de seis por cento.

Instituições de Ensino Superior	1980	2005	2006
Instituições do setor privado	682	1.934	2.022
Instituições do setor público	200	231	248
Total	882	2.165	2.270

Quadro 1 - Instituições de Ensino Superior no Brasil

Fonte: Nunes, 2007 e INEP, 2007.

Para esse autor, a mudança do sistema “elitista”, mais seletivo em termos acadêmicos, para o sistema massificado, aconteceu em decorrência do interesse dos mantenedores em criar universidades ou centros universitários, instituições de maior porte e maior responsabilidade social, agregando as escolas ou faculdades, até então funcionando isoladamente.

Tal prerrogativa tornou-se possível após a promulgação da LDBEN de 1996, que prevê para os mencionados centros certa autonomia no que tange à abertura de vagas e de cursos. Comprova-se a mencionada expansão com os números de matrículas em instituições de ensino superior no ano de 2005, quando dos 4.453.156 estudantes matriculados, aproximadamente 73%, ou seja, 3.260.967 pessoas freqüentavam as instituições privadas.

No período de 1997 a 2003, o setor privado apresentou um crescimento de 154% no seu quantitativo de ingressantes, com uma média anual de 17%; porém, a partir daquele ano, inicia-se uma desaceleração da demanda, passando para uma média anual de 8% em 2003, e 2% em 2004 (BRAGA, 2006).

Desta maneira, entende-se que a expansão referenciada decorreu da significativa participação da iniciativa privada. Em relação à instituição universitária, pela a universidade pelo papel que desempenha junto à sociedade, tem uma função pública, independente de quem a mantém, seja o poder público seja a iniciativa privada. Para garantir a característica de “pública”, necessário se faz uma adequada supervisão e verificação por parte do Governo, baseando-se em regras e referenciais acadêmicos, científicos e profissionais, a fim de orientar a atuação do ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável.

2.1.1.1 Desafios e mudanças

Ao lado dos entraves da legislação e da burocracia da administração pública, bem como da concepção da sua função social na atualidade, a instituição universitária no Brasil, administrada pelo setor público, segundo Boaventura Souza Santos (2005), vem enfrentando uma crise institucional, a qual teve maior impacto a partir do meado da década de noventa. Esta crise corresponde à dimensão mais fraca da instituição, tendo em vista a “autonomia científica e pedagógica da universidade” estar atrelada à dependência financeira do Estado.

Cunha (1999) ressalta que, no período de 1985/1990, os orçamentos das universidades, em especial as mantidas pela esfera federal, passaram a ser elaborados, obedecendo a critérios rígidos de detalhamento e especificação da despesa; por outro lado, é transferida para o Ministério da Educação, em Brasília a responsabilidade de efetivar o pagamento da folha de pessoal e controlar o quantitativo de docentes e do pessoal técnico-administrativo por instituição, fatores que dificultam o desenvolvimento das ações dinâmicas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Enquanto a educação superior e a universidade eram consideradas como bens públicos e o desenvolvimento de suas ações era assegurado com recursos do Estado, a mencionada dependência não consistia em um problema. Contudo, com a decisão de “reduzir o seu compromisso político com as universidades”, houve também um contingenciamento de dotação universitária para a manutenção e uma redução de recursos nos investimentos. Assim, pode-se inferir que, nos últimos trinta anos, a crise institucional da universidade “foi provocada ou induzida pela perda de prioridade do bem público universitário nas políticas

públicas e pela conseqüente secagem financeira e descapitalização das universidades públicas.” (SANTOS, 2005).

Para o autor citado, o que se observa a seguir é a “mercadorização da universidade” no âmbito nacional, acenando-se, em seguida, uma “solução global dos problemas da educação por parte do Banco Mundial e da Organização Mundial do Comércio.” Todos os esforços consistiriam em incentivar a educação superior do setor público a gerar receitas próprias através de parcerias com a própria iniciativa privada, visando superar a crise financeira. Desta maneira, a autonomia e sua finalidade estariam preservadas.

Citando alguns exemplos de Boaventura Souza Santos (2005), na Europa, com exceção da Inglaterra, onde a maioria do sistema universitário está sob a responsabilidade do setor público, esta universidade tem conseguido gerar receitas próprias pelo mercado. Atente-se que, ao longo da década de noventa, surgiu um setor privado não-universitário dirigido para o mercado de trabalho em quase todos os países europeus, o que exigiu que as universidades promovessem alterações em seus programas. Quanto aos Estados Unidos, as universidades pertencentes à administração pública foram incentivadas a buscar fontes alternativas de financiamento junto a fundações, no próprio mercado e por meio do aumento dos preços das contribuições dos alunos (*tuitions*).

O exemplo encontrado nos Estados Unidos observa-se também no Brasil, onde começam a aparecer várias fundações de direito privado, as quais estabelecem parcerias com as universidades do setor público para captar recursos e dar maior agilidade na prestação dos serviços, eliminando o engessamento administrativo ao qual estão subordinadas estas instituições. Por outro lado, o autor refere-se ao teor do Relatório do Banco Mundial 2002, no qual há registro de que não se deve aumentar a alocação de recursos públicos para a universidade, apresentando como solução a ampliação do mercado universitário, combinada com a redução dos custos por estudante e a eliminação da gratuidade do ensino público, situação já adotada também em Portugal.

Há também uma segunda opção, a qual tem como premissa a eliminação gradual da distinção de universidade pertencente à administração pública e universidade da iniciativa privada, por meio da criação de uma instituição caracterizada como empresa, que não produz somente o que o mercado deseja, “mas que se produz a si mesma como mercado de gestão universitária,

de planos de estudo, de certificação, de formação de docentes, de avaliação de docentes e estudantes.” Santos (2005) ressalta que, caso a segunda opção seja efetivamente implantada, há que se observar o que será concebido como o bem público universidade.

Além da descapitalização da universidade administrada pelo setor público, Boaventura Souza Santos (2005) também lembra a incidência da “transnacionalização do mercado universitário”, conforme prevê o Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS), a partir de 2000, sob a orientação da Organização Mundial do Comércio, tendo em vista ser a educação um dos doze serviços abrangidos pelo referido acordo, o qual tem como objetivo facilitar as transações comerciais de serviços entre as nações, mediante a diminuição das barreiras nacionais existentes nesta área.

O acordo tem como fundamento o forte incremento do mercado educacional nos últimos anos, porém freado por conta das barreiras nacionais, tais como, a demanda por mão-de-obra qualificada e não atendida na mesma proporção; a incorporação dos meios eletrônicos no processo ensino-aprendizagem; o aumento do quantitativo de intercâmbio de docentes, estudantes e programas entre as universidades; e, ainda, a incapacidade da administração pública em financiar novos investimentos necessários à educação superior a fim de acolher a crescente procura.

A “transnacionalização” pode ser efetivada de quatro maneiras, quais sejam:

- oferta transfronteiriça, através da educação a distância, aprendizagem *on line* ou universidades virtuais, que não exigem a movimentação física de estudantes e professores;
- consumo no estrangeiro, situação em que o estudante desenvolve os seus estudos em outro país;
- presença comercial, que consiste na instalação de filiais ou de franquias de universidades da iniciativa privada em outros países; e,
- presença de pessoas, correspondendo ao deslocamento temporário de professores ou pesquisadores para outros países com o objetivo de oferecer serviços.

A participação dos países no mencionado acordo, o GATS, é voluntária; contudo, o autor chama atenção que, ao celebrar acordos de caráter estrutural junto ao Banco Mundial e ao FMI, os países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos estão sujeitos aos pacotes como um todo, inclusive na área de educação. Com isso, obrigam-se a adotar as medidas necessárias para a implementação da transnacionalização da educação.

Em conseqüência, pode-se observar que, ao garantir e liberar o acesso ao mercado universitário em condições de igualdade a investidores nacionais e estrangeiros, os países estarão colocando a educação superior sujeita, também, aos procedimentos adotados pelo país investidor e, desta forma, poderá perder a característica de bem público do país de origem.

Observa-se que a relação da universidade e sociedade sofreu alterações significativas na última década, segundo comenta Santos (2005), por influência da relação entre o conhecimento e a sociedade. A autonomia acadêmica da universidade permitiu, durante muito tempo, que o processo de produção do conhecimento, muitas vezes, acontecesse de forma descontextualizada da vivência na sociedade, sendo desenvolvidas as pesquisas nas quais o professor ou pesquisador tivesse interesse, sem considerar a relevância social ou se o resultado seria aplicado ou não, constituindo-se, de certa maneira, uma “irresponsabilidade social do pesquisador”.

Surge, então, o conhecimento pluriuniversitário, caracterizado pela produção a partir da sua utilização no contexto social, fora dos muros da universidade, estabelecendo-se o que o autor citado denomina de parceria entre pesquisadores e utilizadores, posto que a formulação dos problemas que se pretende resolver e a determinação dos critérios da relevância são realizadas em conjunto, concebendo-se, para aquele autor uma relação “nova e mais intensa com a ciência e tecnologia e que, por isso, exige uma maior participação na sua produção e na avaliação dos seus impactos.” O conhecimento passa a ser transdisciplinar, contextualizado, interativo, produzido, distribuído e consumido, observando-se as novas tecnologias de comunicação e informação, bem como a formação e a cidadania do indivíduo.

As instituições de ensino superior, sejam administradas pelo setor público ou pela iniciativa privada, sofreram os efeitos e estão ainda em processo de adaptação às mudanças implementadas a partir da promulgação da Lei n. 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – que reordenou o processo de credenciamento e recredenciamento,

reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e programas de pós-graduação, observando os novos padrões de qualidade.

Além dos efeitos da legislação, tendo em vista a natureza de sua atuação, a universidade também enfrenta a influência de “quatro grandes revoluções”, assim denominadas por Oliver (1999) citado por Paulo Antonio Gomes Cardim (2004), quais sejam:

- Revolução Tecnológica, trazendo inovações na telecomunicação, microeletrônica, computação; robótica e biotecnologia; desenho de novos materiais, refletindo em mudanças no funcionamento de instituições e organizações.
- Revolução da Globalização, proporcionando a integração mundial, principalmente na economia, finanças e comunicação.
- Revolução de Gestão, priorizando a qualidade e produtividade, a gestão democrática, participativa, implementação de redes e incentivo à celebração de parcerias e alianças.
- Revolução de Valores, enfatizando a ética, o respeito, a qualidade de vida, proteção ao meio ambiente, responsabilidade e volta à essência humana.

Enfatize-se que os aspectos pontuados demandam pessoas capacitadas para a gestão, tanto em relação ao conhecimento quanto à visão de futuro, promovendo as adaptações necessárias.

Em decorrência dessas mudanças, a instituição universitária, como forma de adaptar-se ao novo contexto foi obrigada a promover alterações em sua estrutura organizacional e nas instalações físicas com ampliações de laboratórios, bibliotecas, salas de aula e centros de convivência. Concomitantemente, o investimento em reformas, construções e aquisições de acervo e equipamentos, na titulação e capacitação do corpo docente e do pessoal técnico-administrativo, deve resultar no atendimento aos padrões de qualidade exigidos pela legislação e, conseqüentemente, pela sociedade, com a preocupação em formar o cidadão para enfrentar os desafios com capacidade de pensar, agir, escolher, selecionar e não simplesmente “formar para empregos”.

2.1.2 Autarquia de Regime Especial

A universidade, por sua condição de instituição especializada, com objetivos definidos e simultâneos, responsável pela realização de múltiplas funções, pode ser considerada complexa, com uma estrutura de poder composta por diversos órgãos colegiados, cujas ações possibilitam uma rede compartilhada de relações, intersubjetividades e conflitos. Com o presente estudo, ao abordar uma universidade administrada pelo setor público, constituindo-se uma autarquia sob regime especial, inicialmente, busca-se entender quais as prerrogativas deste tipo de instituição no âmbito da administração pública estadual.

O prazo mínimo para a realização das ações de uma instituição universitária, na maioria das vezes, corresponde a um semestre letivo, especificamente no que diz respeito à área de ensino. A sua atuação exige que as soluções para os problemas ou entraves sejam apresentadas de forma rápida, com o objetivo de assegurar a consecução normal do mencionado período.

Assim, as disciplinas devem ser oferecidas em obediência ao que prevêem os projetos dos cursos; as pesquisas devem ser desenvolvidas em observância aos cronogramas e orçamentos apresentados nos respectivos projetos aprovados nas devidas instâncias; situação similar acontece com as atividades de extensão, incluindo-se, também, a área administrativa (atividade meio) da instituição, a qual provê os meios para que as citadas áreas finalísticas possam atuar.

Contudo, a universidade pertencente ao setor público sofre os efeitos de toda uma legislação no tocante à gestão de recursos humanos, orçamentário, contábil e patrimonial, os quais, em diversas situações, dificultam a execução do ensino, pesquisa e extensão por força dos procedimentos e prazos que são estabelecidos nas leis ou instruções normativas.

A administração pública representa a organização e a gerência de pessoas e materiais para a consecução dos propósitos de governo, pela realização de serviços com o objetivo de atender às necessidades coletivas (MEIRELLES, 1986). A atuação desta administração estabelece-se por intermédio de suas entidades, constituídas como pessoas jurídicas; de seus órgãos, que correspondem aos centros de decisão, os quais, embora sem personalidade jurídica própria, são incumbidos da realização das atividades da entidade a que pertencem e de seus agentes,

representados pelas pessoas, cidadãos, investidos em cargos e funções, de forma definitiva ou transitória e dos quais depende a ação eficaz e eficiente da administração pública.

Acreditando-se na maior eficiência da administração descentralizada por estar mais próxima da demanda pelo serviço público a ser prestado, o Decreto-Lei 200/67 foi responsável pela promoção de significativas alterações em termos de estrutura e normas na organização da administração pública brasileira. O referido Decreto institucionalizou como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, com ênfase no orçamento-programa, descentralização e controle dos resultados. A ênfase maior consistia na descentralização das atividades mediante a concessão de autonomia à administração indireta, através da criação de fundações e autarquias. Criam-se, então, duas novas entidades no âmbito do setor público: as entidades autárquicas e as entidades fundacionais.

O interesse neste trabalho concentra-se nas entidades autárquicas ou simplesmente autarquias, as quais, em regra geral, são pessoas jurídicas de Direito Público, de natureza meramente administrativa, criadas por lei específica, para a realização de atividades, obras ou serviços descentralizados da entidade estatal que as criou; podem, entretanto, desempenhar atividades econômicas, educacionais, previdenciárias e quaisquer outras outorgadas pela entidade estatal-matriz, mas sem subordinação hierárquica, sujeitas apenas ao controle finalístico de sua administração e da conduta de seus dirigentes (MEIRELLES, 1986). À entidade a que está vinculada a autarquia ou fundação cabe acompanhar o desenvolvimento das atividades previstas, bem como a execução financeira e contábil, como forma de garantir a prestação daquele serviço pelo Estado, serviço este objeto da criação da instituição.

A própria lei que cria a autarquia destinada a executar atividades de caráter público, sob controle e tutela do Estado, confere-lhe também serviço autônomo, personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios. Em particular, quando a atividade a ser desenvolvida constituir-se no oferecimento de educação superior, a autarquia mantenedora da instituição de educação superior é legalmente denominada como autarquia de regime especial, designação que tem sido tradicionalmente adotada no setor público brasileiro.

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB), unidade de estudo desta pesquisa, como autarquia de regime especial, integra a estrutura da administração indireta do Estado da Bahia, ao lado da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), da Universidade Estadual do

Sudoeste da Bahia (UESB) e da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), detendo cada qual sua respectiva estrutura e gestão. As quatro universidades são vinculadas à Secretaria de Educação do Estado e compõem o seu sistema de ensino superior.

Tal particularidade já indica que a organização, o funcionamento, as normas administrativas e suas próprias características são distintas das demais autarquias no âmbito do Estado da Bahia, como por exemplo em relação à Superintendência de Construções da Bahia (SUCAB); ao Instituto Baiano de Metrologia e Qualidade (IBAMETRO); à Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (SEI); à Superintendência de Recursos Hídricos (SRH) e à Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC).

A peculiaridade do regime especial, segundo José Alves de Oliveira (1977), decorre de fatores específicos e justificados, tendo em vista que a instituição de ensino superior tem a responsabilidade de formar profissionais e especialistas em várias áreas de atividades, bem como fomentar e disseminar o conhecimento, atendendo à sociedade, inclusive, às outras autarquias.

Oliveira (1977) ressalta que a diferença entre a autarquia de regime especial e a autarquia consiste na autonomia da primeira a qual deve ser mais ampla, garantindo que a mesma se governe, com base na legislação, estatuto e regimento próprios, visando objetivos específicos, a exemplo da criação do seu quadro de pessoal, fixação de níveis de remuneração, estabelecimento dos regimes de trabalho e disciplinar, remanejamentos orçamentários, distribuição de sua estrutura administrativa, didática e científica e a adoção de um regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades.

Assim, uma autarquia de regime especial constitui-se em uma entidade administrativa, descentralizada, com personalidade jurídica de Direito Público, patrimônio e receita próprias, gozando de autonomia didático-científica, administrativa e disciplinar, com o dever de realizar serviços de interesse público. Ao criá-la, “deve o Estado limitar-se a uma prudente tutela, sujeita ao princípio da legalidade”(OLIVEIRA, 1977).

À universidade é concedida a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial pela Constituição Federal de 1988 (Art. 207), acompanhada pelas constituições estaduais. A autonomia didático-científica consiste na competência em

estabelecer sua política de ensino, pesquisa e extensão, criar, modificar, fundir ou extinguir cursos, conferir graus, expedir diplomas e certificados, assim como outorgar bolsas, prêmios, títulos e outras dignidades universitárias.

No caso de universidade pertencente à esfera pública, a autonomia administrativa refere-se à faculdade para elaborar e reformular o seu estatuto e normas complementares; regimento geral e internos e manuais; dispor sobre o pessoal dos seus quadros docente, técnico-administrativo; prover os cargos de provimento temporário; contratar obras e serviços de que necessitar; apresentar ao chefe do Poder Executivo seus planos de cargos e salários, bem como os nomes para exercer os cargos de Reitor e Vice-Reitor escolhidos pela comunidade universitária.

Por último, a autonomia de gestão financeira e patrimonial retrata a competência da universidade para gerar e captar recursos, incorporar bens e recursos ao seu patrimônio, elaborar e administrar seu orçamento e plano de trabalho, manter em suas contas os saldos anuais dos respectivos recursos, contabilizando-os, como receita patrimonial por exercício civil.

Apesar de garantida pela Constituição Federal, a autonomia universitária não consegue se concretizar em sua plenitude nas universidades mantidas pelo poder público, por vezes em consequência da burocracia estatal, bem como da dependência direta dos recursos repassados pela administração pública. Contudo, a estrutura corporativa das universidades possibilitou-lhes a preservação de alguma autonomia (RANIERI, 1994).

A administração pública tem legislação específica que orienta a sua atuação, principalmente no que diz respeito às áreas de recursos humanos, orçamentária, financeira e contábil, e patrimonial, tais como a inflexibilidade dos planos de cargos e salários, o processo de admissão de pessoal através de concurso público, salários pouco competitivos para alguns profissionais das universidades, impossibilidade de oferecer remuneração adicional a docentes convidados para o desempenho de funções importantes, ao que se contrapõe a baixa remuneração e orçamentos rígidos. Estes fatores subsidiaram a iniciativa do legislador em defender a universidade como autarquia de regime especial, visando garantir uma autonomia na gestão de seus recursos orçamentários, como prevê a constituição, de fixar normas sobre as funções de confiança e de admitir e promover os docentes e técnicos. O objetivo consistia em

possibilitar uma maior delegação de responsabilidade e poderes para a valorização do esforço, da criatividade e iniciativa da comunidade universitária.

Cabe ao Estado, através da administração centralizada, a supervisão, visando assegurar: a realização dos objetivos fixados nos atos de criação da entidade autarquia; harmonia com a política e a programação do governo no setor onde atua a entidade; e, administrativamente, a eficiência e a autonomia, operacional e financeira da entidade autarquia.

Contudo, o que se vem observando na prática é uma execução lenta, dificuldades na composição dos quadros permanentes de docentes e técnico-administrativos e, também, em relação à realização de concursos, posto que a instituição universitária no âmbito de Estado está sujeita aos limites impostos pela legislação das áreas de execução orçamentária e financeira e de recursos humanos. Acrescentem-se outros aspectos referentes à programação do desembolso para a manutenção e priorização de investimentos, os quais acontecem em conjunto com a Secretaria de Educação; assim, os docentes e servidores técnico-administrativos pertencem ao plano único de cargos e salários do Estado por força de lei.

Administrar uma instituição com tais características não tem sido tarefa fácil para muitos gestores, principalmente pela incorporação de fatores externos às instituições, ou sejam, as exigências e expectativas da sociedade em relação ao que a universidade possa lhe oferecer, pela ânsia por conhecimento e pelo acesso rápido e fácil a inúmeras fontes de informação. A legislação que disciplina a educação superior no país discrimina processos autônomos, mas não abandona a postura da concessão de privilégios para aquelas universidades (públicas e privadas) que atendam a padrões considerados exemplares, ainda que não os defina explicitamente (RANIERI, 2000).

De maneira geral, a Lei nº 9.394/96 não cria amarras institucionais e burocráticas, privilegiando ampla liberdade em todos os sistemas de ensino, destacando a importância da formação de profissionais da educação. Contudo, concentra na União poderes de formulação, execução e avaliação da política nacional de educação e poderes de controle que alcançam alunos, cursos e instituições, estendendo-se desde o rendimento escolar do ensino fundamental, médio, estendendo-se aos cursos das instituições de ensino superior. (RANIERI, 2000).

O Capítulo IV do Título V da mencionada lei aborda especificamente a educação superior, dispondo como suas finalidades: estimular a criação cultural, o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento; incentivar o trabalho de pesquisa e de investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, da criação e da difusão da cultura; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização; estimular o conhecimento do mundo presente, em particular os nacionais e regionais; prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade, assim como, promover a extensão, aberta à participação da população (LDBEN 1996, art. 43).

Observa-se a amplitude daquelas finalidades, abrangendo o ensino, a pesquisa, a criação artística e a extensão, permitindo o processo de desenvolvimento da pessoa humana em seus mais elevados níveis, o que se coaduna com dispositivos do art. 208, V, da Constituição Federal.

Para Isaura Belloni (1998), ao definir a finalidade da educação superior, a nova LDBEN não explicita a função e o compromisso da universidade em realizar ou desenvolver pesquisa e contribuir para o avanço do conhecimento, permanecendo o ensino como a sua maior responsabilidade. Essa autora ressalta que está mencionado apenas *incentivar* o trabalho de pesquisa, apesar do art. 52 definir as universidades como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”.

Em relação ao corpo docente da universidade, a LDBEN prevê que um terço, pelo menos, deve ter titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um terço deve estar vinculado à instituição em tempo integral. Alguns autores, no entanto, demonstram receio, supondo que todo este investimento no corpo docente esteja, sobretudo, a serviço do ensino, perdendo-se a oportunidade de estabelecer mais do que a formalidade, a capacidade de reconstruir conhecimento (DEMO, 1997).

A LDBEN também procura incentivar, por meio da liberdade de estruturas e processos, o oferecimento de cursos adequados para que possam enfrentar os desafios das novas demandas sociais para o ensino superior, cujo traço de distinção reside no grau de abrangência e de especialização de cada modalidade (RANIERI, 2000). Assim, os cursos superiores previstos são: seqüenciais, de graduação e de pós-graduação.

Outro componente importante na gestão da organização universitária administrada pelo setor público refere-se à autonomia, para a qual, embora a LDBEN reafirme a posição peculiar da universidade mantida pelo setor público, compondo a administração indireta; mas, sem demonstrar um comprometimento com suas condições de sobrevivência, este fato favorece as universidades particulares. Coloca-se, então, como assunto já discutido, o sério problema do financiamento da educação superior, conforme as políticas públicas estabelecidas.

2.1.3 Instrumentos da gestão universitária

Na área de gestão, a instituição universitária é única, concernentemente à sua missão, objetivos e finalidade, posto que contribui de forma específica no processo de desenvolvimento da sociedade ao gerar e transmitir conhecimento, proporcionando melhorias para o bem-estar social.

Já em relação às atribuições e competências dos dirigentes, à estrutura organizacional e ao processo administrativo, abrangendo planejamento, organização, direção e controle, a universidade tem características semelhantes às de qualquer outra organização.

O processo de gestão na universidade deve desenvolver-se utilizando um instrumental adequado, levando em consideração a natureza de ação – ensino, pesquisa e extensão, em diversas áreas de conhecimento – a estrutura colegiada para tomada de decisão e a especificidade dos recursos humanos que compõe o quadro permanente, sejam docentes ou servidores técnico-administrativos. O referido instrumental, ao lado daqueles utilizados tradicionalmente na área financeira, contábil, de recursos humanos e patrimonial em qualquer organização ou instituição, deve fornecer suporte suficiente para o alcance dos objetivos e, assim, obter os resultados esperados.

A maioria dos instrumentos utilizados na gestão da universidade são obrigatórios, tendo em vista o que prevê a legislação, por exemplo, quanto ao processo de credenciamento, reconhecimento, renovação de reconhecimento e avaliação.

O autor Paulo Antonio Cardim (2004) enfatiza que a gestão de uma instituição de ensino superior deve ser concebida a partir de três requisitos básicos: conhecer o que é a instituição, conhecer a comunidade para a qual são oferecidos os serviços, em especial suas necessidades econômicas, sociais, culturais, artísticas, dentre outras e possuir um ideal que norteie a ação da universidade, visando imprimir a identidade da instituição em suas diversas atividades.

Desta forma, constituem-se como principais instrumentos de gestão utilizados nas universidades:

- Projeto Pedagógico Institucional (PPI).
- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
- Planejamento Estratégico.
- Plano Operativo Anual (POA).
- Avaliação Institucional.
- Projeto Pedagógico do Curso.

2.1.3.1 Projeto Pedagógico Institucional

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) refere-se ao conceito da instituição, filosofia, as principais diretrizes e estratégias, as quais irão subsidiar a elaboração de planos de longo prazo e anuais para execução das atividades. Em síntese, o PPI deve conter:

- a missão da instituição universitária;
- a visão da universidade;
- os valores de caráter científico e tecnológico;
- a relação entre os processo de produção do saber e da construção da cidadania;
- os indicadores de desempenho dos serviços oferecidos, da atuação dos docentes e técnico-administrativos; e,

- as práticas institucionais para as áreas de ensino, pesquisa e extensão, preservando a indissociabilidade conforme prevê a legislação.

Segundo se expressa Habermas (1987):

Os processos de aprendizagem universitária não só mantêm a sua interação com a economia e a administração, como também continuam em estreita ligação com a função de reprodução do “mundo da vida”. Para lá de prepararem para a carreira acadêmica, a prática que propiciam de uma forma de pensamento científico (isto é, de uma atitude hipotética face os fatos e normas) permite-lhes dar o seu contributo para o processo geral de socialização; para lá do saber especializado, contribuem para a formação crítica intelectual, com as suas leituras fundamentadas dos acontecimentos atuais e as suas tomadas de posição política objetivas; para lá da reflexão sobre métodos e fundamentos, contribuem, com as ciências humanas, para uma continuidade hermenêutica das tradições, e com as teorias da ciência, da moral e da arte e literatura para formação de uma consciência própria das ciências no âmbito geral da cultura. E é ainda a forma universitária de organização dos processos de aprendizagem científicos que permite que as disciplinas especializadas, para além de preencher estas diversas funções, simultaneamente se enraizem n “mundo da vida” (HABERMAS, 1987, p. 8 *apud* UNEB, 1999).

Depreende-se ser a questão pedagógica o que qualifica a universidade, distinguindo-a das outras instituições. Desta maneira, quando da elaboração do Projeto Pedagógico Institucional, tem-se a considerar as novas exigências sobre a instituição universitária, a exemplo da melhoria da qualidade e produtividade, preocupação com as demandas da sociedade, consciência ecológica e do desenvolvimento sustentável, bem como as características do perfil de seu profissional, com o objetivo de expressar o que pensa a universidade sobre os mencionados aspectos. Registre-se que o Projeto Pedagógico Institucional, cuja amostra consta dos anexos deste trabalho, está sujeito a variações a fim de adaptar-se ao porte e perfil da instituição.

2.1.3.2 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste no documento essencial para a gestão da universidade, tendo em vista ser o documento que orienta a ação da instituição nas suas áreas de atuação (ensino, pesquisa, extensão e administração), elaborado pela comunidade acadêmica, ouvindo a comunidade externa e apresentado ao Ministério da Educação (MEC) pela entidade mantenedora, quando se tratar de instituição mantida pela iniciativa privada.

Em relação à instituição mantida pelo setor público, a metodologia de elaboração e aprovação do PDI atende às mesmas exigências de organização; porém a aprovação, geralmente, se dá pelo Conselho Universitário, devendo ser encaminhado para conhecimento e deliberação do Conselho de Administração, órgão que interliga a mantenedora, representada pela autarquia ou fundação e a universidade mantida.

O PDI deve ser concebido para um período de cinco anos, conforme Resolução nº 10/2002 do Conselho Nacional de Educação, podendo abranger um período de até dez anos, caso o recredenciamento da instituição permita. Este documento tem por finalidade expor à sociedade a filosofia da instituição, sua missão, as diretrizes pedagógicas que orientam o desenvolvimento das ações, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende implementar, visando atingir os objetivos institucionais (CARDIM, 2004).

O referido plano constitui-se em documento necessário para a solicitação referente a: credenciamento ou recredenciamento da instituição universitária; reconhecimento de cursos superiores de graduação, tecnológicos e seqüenciais; credenciamento da instituição com vistas à oferta de ensino a distância; e, autorização para oferta de cursos fora de sede, devendo ser apresentado ao MEC ou ao Conselho Estadual de Educação (CEE), por delegação do primeiro quando a universidade pertencer ao sistema estadual de ensino.

Há autores que, ao admitirem ser o Plano Estratégico da instituição universitária considerado em equivalência ao PDI, recomendam que a instituição observe algumas diretrizes, tendo em vista que em uma sociedade competitiva e sob o efeito da globalização, planejar é requisito fundamental com o objetivo de que a instituição universitária garanta o desenvolvimento de suas ações e o cumprimento de sua finalidade para com esta sociedade, bem como outros requisitos que envolvem:

- a qualidade e excelência exigidas pela sociedade que demanda novos investimentos e maiores intervenções na manutenção. Tal circunstância implica a busca de novas fontes de financiamentos, tanto para as universidades mantidas pelo setor público, como para aquelas da iniciativa privada, tendo em vista que, nestas, a arrecadação com as mensalidades não tem conseguido garantir o funcionamento como previsto;

- a organização da instituição universitária, objetivando a atualização concernente às novas tecnologias, depende de vontade política, ética e responsabilidade dos gestores, tanto quanto de sua comunidade interna;
- a previsão orçamentária anual e plurianual é importante como forma de dar conhecimento aos gestores e docentes do montante que será disponibilizado e o necessário referente a investimento e manutenção, subsidiando-se o processo de priorização das ações, se for o caso;
- a satisfação da comunidade na qual a universidade atua é a melhor forma de divulgação, reconhecimento e prestígio, inclusive para as instituições mantidas pela iniciativa privada; e,
- o processo de planejamento que se constitui em importante subsídio para a avaliação, a qual deve ser uma atividade permanente na universidade.

Conforme o Decreto Federal n. 5.773, de 9 de março de 2006, fazem parte do PDI os itens a seguir listados, referentes ao período de vigência do Plano:

- missão, finalidades, objetivos e metas da instituição, com aderência a sua área de atuação;
- apresentação de histórico de implantação e desenvolvimento, identificando a inserção regional;
- projeto pedagógico da instituição, apresentando as políticas de ensino, pesquisa e extensão, enfatizando-se a contribuição para a inclusão social e para o desenvolvimento econômico e social da região;
- cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição, especificando-se o funcionamento de cada curso no que concerne à programação de implantação e oferecimento, aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a previsão de abertura dos cursos fora da sede da universidade;
- organização didático-pedagógica da instituição, informando-se a previsão do número de turmas por curso, número de alunos por turma, local e turnos de funcionamento. Ressalte-se, ainda os registros em relação à iniciativa de promover inovações significativas, especialmente “quanto à flexibilidade dos componentes curriculares,

oportunidades diferenciadas de integralização do curso, atividades práticas e estágios”, elaboração de materiais pedagógicos e incorporação de avanços tecnológicos;

- organização e gestão de pessoal, em relação ao perfil do corpo docente, abrangendo os requisitos para titulação, experiência no magistério superior e profissional não-acadêmica; os critérios de seleção e contratação; descrição do plano de carreira, do regime de trabalho e dos procedimentos adotados para substituição eventual dos professores e respectiva expansão do quadro docente; corpo técnico-administrativo, abordando estruturação, política de qualificação, plano de cargos e salários e previsão de expansão do quadro desses servidores;
- organização administrativa da instituição, quanto à estrutura acadêmica e administrativa, instâncias de decisão, formas de participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos e autonomia da instituição em relação à mantenedora;
- procedimentos concernentes à avaliação institucional, interna e externa, abrangendo o acompanhamento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão, planejamento e gestão. Acrescentam-se as informações quanto à participação da comunidade acadêmica no processo de avaliação e a forma de utilização dos seus resultados;
- políticas de atendimento aos estudantes, especificando as formas de acesso, bolsas, estímulo à permanência do estudante e acompanhamento dos egressos;
- infra-estrutura física, detalhando o quantitativo de salas de aula, bibliotecas, laboratórios, instalações administrativas, sala para docentes, áreas de lazer, equipamentos, com cronograma de expansão no período;
- instalações acadêmicas, especificando para as bibliotecas: acervo de livros, periódicos acadêmicos e científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas, dicionários e enciclopédias; formas de atualização e expansão, apresentando correlação pedagógica com os cursos e programas previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas, caracterização do espaço físico para estudos, horário de funcionamento, pessoal técnico administrativo e serviços oferecidos;
- previsão para atendimento às pessoas portadoras de necessidades educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, promovendo-se a acessibilidade e atendimento prioritário,

imediatamente e diferenciado, “ para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)”;

- previsão da oferta de educação a distância, sua abrangência e pólos de apoio presencial;
- funcionamento de programas de pós-graduação e previsão de implantação de novos programas, bem como da oferta de cursos e programas em nível de mestrado e doutorado; e,
- demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeira, incluindo a previsão orçamentária, de captação de recursos e cronograma de execução.

O MEC, através da Secretaria de Educação Superior (SESu), orienta que as instituições universitárias utilizem uma linguagem clara e objetiva ao elaborar o PDI, expressando coerência entre as metas propostas e a exequibilidade dos projetos e atividades previstas no mencionado plano, “de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral”. (MEC, 2004).

O processo de elaboração do PDI deve envolver e comprometer a comunidade acadêmica (docentes, técnico-administrativos e discentes), como forma de conseguir as sugestões oriundas das unidades acadêmicas e, principalmente, garantir a execução das ações que compõem o PDI, enfatizando-se as características próprias e exclusivas da universidade como um todo, abrangendo seus objetivos e dimensões organizacionais. Para alguns estudiosos sobre o assunto, o Plano Estratégico da instituição universitária pode ser equivalente ao PDI, posto que ambos apresentam à sociedade uma visão abrangente da instituição, a previsão de sua evolução por meio das próprias experiências, valores, produção e competências. (CARDIM, 2004).

Obedecendo aos trâmites universitários, conforme Estatuto e Regimento, a prerrogativa de aprovar importante documento cabe ao conselho máximo da instituição e, a sua execução fica sob a responsabilidade das unidades acadêmicas. Assim, o PDI constitui-se no instrumento de gestão universitária, representando o objeto de pesquisa deste estudo, possibilitando averiguar o processo decisório colegiado na universidade, a partir da relação entre as resoluções

baixadas pelo mencionado conselho, durante o período estabelecido e, as ações previstas no referido Plano.

O PDI subsidia o processo de avaliação institucional, por força de lei, bem como é parte integrante do processo de credenciamento da universidade e dos processos de reconhecimento dos cursos. Reconhece-se, portanto, a importância de tal documento para o dinâmico funcionamento da instituição, exercendo a função de orientar sua atuação. Não deve se constituir em um documento frio, utilizado apenas para os mencionados processos, mas um documento presente, vivo, e logicamente, sujeito a ajustes, considerando-se, entre outras contingências educacionais, as de cunho econômico, financeiro e administrativo.

2.1.3.3 Planejamento Estratégico (PE)

O Planejamento Estratégico consiste em um processo de planejamento elaborado com o objetivo de nortear, e orientar a trajetória da instituição, por um período entre cinco e dez anos, a partir da análise dos ambientes externo e interno, identificando as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos. Tal processo é avaliado periodicamente com o objetivo de atualização e adaptação às contingências, posto que o plano estratégico, instrumento que expressa o que está planejado, constitui-se no documento no qual a instituição de ensino superior define e redefine sua missão, objetivos e metas, bem como seleciona as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o ambiente externo (TACHIZAWA, ANDRADE, 1999).

Na elaboração do planejamento estratégico é de grande valor a participação das comunidades interna e externa. A comunidade interna (docentes, técnico-administrativos e estudantes), tem sua importância, tendo em vista que dela depende a atuação da instituição universitária e, em decorrência, a dependência quanto à operacionalização do mencionado processo. A comunidade universitária deve ter clareza do que é proposto no planejamento estratégico, posto que estará sob sua responsabilidade desenvolvê-lo. Já a comunidade externa deve participar na busca de promover a integração universidade e sociedade. Assim, no momento no qual a instituição está estabelecendo as estratégias de ação, é necessário ouvir as expectativas da comunidade na qual está inserida.

O referido processo obedece, prioritariamente, a cinco etapas, começando-se pela coleta de informações do ambiente interno; os dados colhidos no ambiente externo à instituição, favorecem a elaboração do diagnóstico, observando-se as estratégias vigentes. De posse do retrato da situação atual, tem início a etapa de análise das informações, levantamento de dados complementares relacionados às variáveis de maior impacto, sejam estas econômicas, sociais ou tecnológicas, levando-se em consideração o papel da instituição na sociedade.

Na etapa da análise, esta deve ser realizada sob quatro perspectivas: a primeira, caracterizada como ambiental (conhecer o macroambiente, abrangendo os aspectos políticos, população e características do entorno da instituição), o ambiente operacional (fornecedores, concorrentes, usuários e evolução tecnológica, com o qual a universidade se relaciona); e, ambiente interno, representado pelas aspirações dos docentes, técnico-administrativos e gestores.

A segunda fase da análise abrange especificamente os aspectos internos, identificando-se os fatores de sucesso e, comparando-os com o desempenho de outras instituições, preferencialmente com características semelhantes, possibilitando determinar os pontos fortes e fracos.

A terceira etapa da análise aborda a estratégia vigente, levantando-se as principais decisões tomadas nos últimos doze meses, visando identificar a trajetória da atuação da instituição. Em seguida, na quarta etapa, são comparados a missão e o campo de atuação, identificando-se as atividades previstas na missão que podem ser acrescidas ou reduzidas, considerando-se aquelas que, no momento, estão sendo desenvolvidas.

Reforce-se que a missão da instituição, segundo Franco *apud* Tahizawa e Andrade (1999), define as diferenças, demonstrando as necessidades sociais e identificando os alunos que ela procura atender, além de refletir suas tradições. Ressalte-se a necessidade de ser observado, também, a atuação da organização em um campo que não faz parte de sua missão. Esta situação requer uma verificação em relação à pertinência da ampliação do campo de atuação e, conseqüentemente, a revisão da missão, ou se a universidade está contrariando a natureza desse campo, fato que também demanda ajustes.

A fase seguinte corresponde à formulação do próprio plano estratégico, observando-se os resultados das análises realizadas, definindo-se as políticas institucionais referentes ao ensino, pesquisa e extensão, em relação a:

- ensino seqüencial, 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.

Conseqüentemente, após eventuais ajustes e análises complementares, uma vez aprovado pelo órgão competente no âmbito da instituição, prerrogativa geralmente do Conselho Universitário, inicia-se a implementação, a qual deverá ter a adesão da comunidade, conforme as responsabilidades previstas no plano. Por último, tem-se a etapa de avaliação e controle, quando são inseridos os indicadores de gestão, de qualidade e de desempenho, passando por revisões em conseqüência de eventos ocorridos no meio ambiente.

2.1.3.4 Plano Operativo Anual (POA)

O Plano Operativo Anual constitui-se no planejamento operacional, fase do processo administrativo em qualquer organização, consistindo no documento que apresenta às comunidades interna e externa a programação física e financeira da instituição em um

determinado exercício civil, incluindo-se os semestres letivos ou acadêmicos. Este plano traduz o processo de planejamento para o cotidiano da vida universitária.

O mencionado plano deve ser estruturado incentivando-se a participação da comunidade universitária (docentes, discentes e técnico-administrativos), em conformidade com as diretrizes, objetivos, metas e prioridades constantes do Plano Desenvolvimento Institucional (PDI), adequando-se à previsão de receita anual, no caso da iniciativa privada. Em relação à instituição vinculada ao setor público, além dos itens descritos, acrescenta-se a observância ao que dispõe o Plano Plurianual (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) para o exercício cuja Proposta Orçamentária encontra-se em fase de elaboração.

Ressalte-se que o Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias compõem o conjunto de legislação inerente à área de planejamento-orçamento do setor público, motivo pelo qual persiste a obrigação em subsidiar a elaboração do Plano Operativo Anual da universidade mantida por aquele setor.

Na elaboração do POA os órgãos que compõem a estrutura organizacional da universidade devem assegurar o estabelecimento das ações, metas, prioridades, com o objetivo de garantir recursos para o desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão durante o exercício, atendendo aos requisitos adiante listados, conforme se destaca no Anexo A, que contém a estrutura básica do referido plano.

Por sua vez, o conteúdo do Plano Operativo Anual permite a organização das ações em determinado exercício, nas suas áreas de atuação. Assim, o referido documento pode servir de base para o controle, acompanhamento e avaliação da execução dos projetos a cargo da universidade em causa.

Na elaboração do Plano Operativo Anual, a administração da universidade, quando do planejamento das ações, deve alertar a comunidade para ter como diretriz o cumprimento da finalidade da instituição. Portanto, as metas estabelecidas devem contribuir para o desenvolvimento social, cultural e econômico em sua área de influência, procurando otimizar a aplicação dos recursos, evitando, assim, a sua dispersão e desperdício, sejam de origem do Tesouro, de parcerias, ou mesmo das mensalidades, quando se tratar de uma instituição administrada pela iniciativa privada.

2.1.3.5 Avaliação Institucional

Nas organizações, a avaliação constitui-se em um instrumento de importância para a gestão em relação ao acompanhamento e controle de suas atividades. Para a instituição universitária, a avaliação pode ser utilizada com o mesmo fim, assumindo, ainda, a perspectiva de controle social e de legitimação política, quando seu resultado referenda ou não o desempenho da universidade para a sociedade.

A avaliação institucional na universidade foi adotada a partir da década de 1980, em decorrência da denominada crise do Estado. Naquele momento, a avaliação tinha como objetivo possibilitar o controle de qualidade por parte dos órgãos oficiais. No âmbito da universidade pertencente à rede pública, a crise representou cortes orçamentários significativos, razão pela qual a instituição foi obrigada a captar recursos no setor privado e nas agências de fomento, objetivando garantir o desenvolvimento de suas ações e conseguir conviver com a “concorrência” das instituições mantidas pela iniciativa privada (PEIXOTO, 2004, DIAS SOBRINHO, 1999).

Em consequência dessa busca por recursos, a instituição universitária passou a ser avaliada sob critérios estabelecidos, principalmente por organismos internacionais como: Banco Mundial, que adota como referência “o desenvolvimento de culturas acadêmicas e de matrizes institucionais fiscalizadoras, que visam facilitar e promover o desenvolvimento de programas permanentes para o controle dos resultados obtidos”; e, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), para a qual qualidade da educação superior é demonstrada a partir de “seu aperfeiçoamento e melhoria permanente [...], envolvendo não apenas o financiamento, mas os princípios de liberdade acadêmica e autonomia institucional.” (PEIXOTO, 2004). Para tanto, a terminologia utilizada com maior frequência no processo de avaliação passa a ser composta por: eficiência, modernização, eficácia, efetividade dos custos, produtividade e prestação de contas.

Enfatize-se que a universidade mantida pelo setor público deve, necessariamente, prestar contas do uso racional e responsável do erário e dos recursos captados fora do Tesouro (Federal ou Estadual). Contudo, a instituição universitária, cuja função é social, deve estar alerta para a utilização da avaliação institucional como instrumento de gestão, abrigo,

também, a análise concernente ao desempenho do processo ensino-aprendizagem, da produção científica, tecnológica, cultural e da formação da cidadania. A avaliação não deve ser apenas quantitativa, ou restringir-se à área da administração financeira, visando comprovar a seriedade na utilização dos recursos que viabilizaram o desenvolvimento das ações e a eficiência em apresentar os produtos ou serviços solicitados.

A avaliação desenvolvida com a participação da comunidade interna e externa, deve primar por uma abordagem qualitativa, observando se a formação dos profissionais, esta, de acordo com as novas necessidades “dos postos de trabalho”, incluindo-se a capacidade de identificar problemas e propor soluções, bem como, se esta formação possibilita a “participação cidadã para a melhoria das condições de vida da maioria da população excluída das benesses do mercado” (DIAS SOBRINHO, 1999).

A Lei n. 9.394 de 1996 enfatiza a avaliação como um dos instrumentos de gestão para a sustentação da qualidade do sistema de educação superior, sob a responsabilidade da União em “assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino” (LEI n. 9.394/96, inciso VI do art. 9º).

Desta maneira, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) pela Lei Federal n. 10.861, de 14 de abril de 2004, “com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”, com a cooperação dos Estados e do Distrito Federal e sob a coordenação e supervisão da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

A mencionada lei dispõe que a avaliação da instituição de educação superior tem por objetivo conhecer o perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, respeitando-se a diversidade e as especificidades de cada instituição. A avaliação institucional resultará na aplicação de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis aplicada a cada uma das dimensões avaliadas. (Anexo B).

Essa disposição legal dispõe, ainda, que a instituição universitária mantida pelo setor público ou pela iniciativa privada deve constituir a respectiva Comissão Própria de Avaliação (CPA), que tem a responsabilidade de conduzir o processo de avaliação interna, de sistematizar e de prestar as informações concernentes à instituição ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e encarregada pela coordenação da realização das avaliações no âmbito federal.

Entende-se, neste estudo, que a avaliação da instituição universitária deve ser desenvolvida como parte do processo de gestão, com o objetivo de assegurar sua eficácia e qualidade, e permitir o acompanhamento do desenvolvimento das ações nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Para estruturar o processo avaliativo, utiliza-se como referência a relação entre os objetivos estabelecidos e o que realmente foi apresentado como resultado, a partir das dimensões estabelecidas. Entretanto, quando da realização do processo avaliativo, devem ser consideradas as condições iniciais e os recursos disponíveis para que a instituição pudesse executar as atividades, os projetos, as ações, bem como as ações em curso. A avaliação, reitera-se, não pode ser restrita à análise quanto à execução adequada em termos financeiros e contábeis. A questão finalística da universidade – ensino, pesquisa e extensão – deve compor o conteúdo da análise, tomando-se por base aquela função social da instituição.

2.1.3.6 Projeto Pedagógico do Curso

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 LDBEN, 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 de tal projeto deve estar sob a responsabilidade do órgão responsável pela oferta do curso no âmbito da instituição, incentivando-se a participação da comunidade acadêmica, propiciando o diálogo crítico e contínuo entre docentes, discentes, técnico-administrativos e gestores, observando-se as peculiaridades do ambiente no qual o curso deverá funcionar.

Registre-se a participação do ambiente externo, isto é, da comunidade externa, levando-se em conta sua economia, cultura, clima, aspectos naturais, entre outros, que também são utilizados como referência para estabelecer as diretrizes, propósitos e procedimentos a serem adotados com o objetivo de formar profissionais, finalidade do Projeto Pedagógico.

Para Santos et al. (2005), em relação ao processo de concepção do projeto pedagógico, há que ser enfatizado:

- registra, em qualquer área de conhecimento, intenções políticas, filosóficas, científicas e pedagógicas com o objetivo de contribuir para implementar qualidade nas ações de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas no curso;
- representa um “compromisso confirmado e aceito para ser cumprido por todos aqueles que compõem a comunidade do curso.”
- trata-se de “um documento amplo e aberto que serve de parâmetro para as decisões referentes ao ato educativo, pois orienta todas as ações relacionadas ao processo de formação de um profissional”;
- subsidia a avaliação do curso, seja ela interna ou externa, observando-se os descompassos durante o desenvolvimento das atividades, permitindo os ajustes, se a avaliação for realizada de forma responsável, consciente e por pessoas que conheçam o projeto proposto; e,
- contem informações concernentes ao projeto de criação de curso, projeto de reconhecimento de curso ou de renovação de reconhecimento de curso, sem contudo, ser confundido com tais documentos.

Registre-se que, sendo detentora de autonomia para elaborar a estrutura curricular, cabe à universidade atender ao disposto nas normas, em especial, daquelas baixadas pelo Conselho Nacional de Educação. A base para a formulação da estrutura curricular consiste nos princípios adotados, nos objetivos do curso na elaboração do Projeto Pedagógico e no perfil estabelecido para o egresso, cujo perfil deve abrigar, além da formação cultural e humanística, os aspectos inerentes à formação técnico-científica, necessários ao cidadão e profissional. No Anexo C encontram-se dispostos os principais componentes de um Projeto Pedagógico, bem como o que deve evidenciar tal projeto.

No processo de formação, devem estar presentes a interdisciplinariedade e a transdisciplinaridade, favorecendo a integração de diferentes disciplinas e áreas de conhecimento, a previsão de área de atuação e as possibilidades de inserção no mundo do trabalho, “as expectativas sociais e as possibilidades institucionais apresentadas para sua formação” (SANTOS et al., 2005), contemplando-se:

- a) procedimentos metodológicos de ensino, os quais são estruturados a partir da compreensão do processo ensino-aprendizagem, consistindo, de maneira geral, em conhecer o grau de autonomia e a competência do discente na elaboração e significação do conhecimento. Os itens mencionados subsidiam e orientam as práticas didáticas dos docentes, que na universidade devem incluir a pesquisa e a extensão como atividades indissociáveis do ensino; e,
- b) processo de avaliação, que abrange a avaliação da aprendizagem e a avaliação do curso, ambas realizadas pelo Colegiado do Curso, como o órgão responsável pelo desenvolvimento do Projeto Pedagógico, ou, ainda, pelo funcionamento do curso.

Em relação ao processo de avaliação da aprendizagem, a partir do que prevê o respectivo Projeto Pedagógico, compete ao Colegiado do Curso a responsabilidade de propor os procedimentos, critérios e a periodicidade do processo avaliatório. Já a avaliação do curso corresponde a uma etapa do planejamento, consistindo na avaliação do desenvolvimento do próprio Projeto Pedagógico, sendo utilizada na identificação de pontos fortes e de entraves ou dificuldades em relação ao inicialmente previsto, com vistas a ajustes ou remanejamentos.

Quanto ao tempo mínimo e máximo de integralização e, considerando a garantia de autonomia da universidade no que tange à área acadêmica, o Projeto Pedagógico deve prever o tempo ideal para a integralização curricular, observando a duração mínima do ano letivo regular de 200 (duzentos) dias letivos, em obediência à legislação, assim como estabelece a variação do número de aulas diárias, o número de semanas no semestre letivo e os horários de funcionamento dos cursos.

Atente-se que a presença de fatores contingenciais pode demandar do aluno a necessidade de abreviar ou alongar a sua permanência na universidade, cabendo a recomendação para que, ao determinar o período regular para a conclusão do curso seja evitada uma sobrecarga de trabalho concernente às atividades do curso. Para o tempo máximo, recomenda-se o

acréscimo de até 50 % (cinquenta por cento) sobre a duração prevista inicialmente no Projeto Pedagógico.

Tendo em vista os aspectos expostos, depreende-se que o Projeto Pedagógico de um curso é o documento que orienta o caminho a ser traçado, objetivando a formação do profissional, com as características da instituição na qual estudou. A elaboração e o desenvolvimento deste Projeto devem acontecer de forma integrada, com a participação do Colegiado do Curso, de docentes e discentes e da comunidade externa, permitindo reconhecer suas demandas, abrangendo, também, as referências filosóficas, políticas, sócio-econômicas, culturais, científicas, didático-pedagógicas e técnicas, tanto quanto orientando as ações dos gestores da instituição.

Os instrumentos de gestão universitária aqui elencados compõem uma base para assegurar a ação da instituição universidade a longo, médio e curto prazo de maneira contínua e, preservando as respectivas características (identidade) posto que são concebidos ou elaborados em conformidade com a missão e visão da própria instituição.

Todos os instrumentos de gestão abordados são discutidos e aprovados pelos órgãos competentes, os Conselhos Superiores, compostos por representações docentes, do pessoal técnico-administrativo e dos discentes, bem como pelos dirigentes, tanto assim que as decisões com ampla repercussão no funcionamento da instituição, concernentes às áreas acadêmicas e administrativas, são de responsabilidade daqueles órgãos colegiados.

Explicitadas as bases institucionais de uma universidade, em particular aquela administrada pelo setor público, o assunto a seguir engloba a sua organização, configuração, relações de poder e processo decisório.

2.2 AÇÕES UNIVERSITÁRIAS: ESTRUTURA, DIMENSÕES E ORGANIZAÇÃO

A participação da universidade na promoção do desenvolvimento pessoal e formação do cidadão, na geração e transmissão de conhecimentos e, conseqüentemente, no desenvolvimento regional, reforça o pensamento de Chauí (2001), para a qual, ao realizar e

expressar de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo, confirma-se ser a universidade uma instituição social.

Contudo, considerando que as ações da universidade implicam atividades como seleção e admissão de estudantes, seleção e contratação de docentes, aquisição de equipamentos, material de consumo e serviços, captação e gestão de recursos financeiros, etc., esta instituição apresenta semelhança com qualquer outra organização em decorrência da estrutura administrativa. Neste sentido, deve ser entendida como uma organização, acrescida dos efeitos burocráticos inerentes à vida acadêmica. (BLAU, 1984). Tem-se a considerar que, também, como qualquer organização, a universidade possui objetivos, desenvolve ações (ensino, pesquisa e extensão); adota divisão de trabalho e responsabilidades; gerencia recursos humanos (docentes e técnico-administrativos) e, desempenha as funções de planejamento e controle das atividades.

Como sustentação a essas afirmativas, pelo seu aspecto dinâmico e complexo, as organizações podem ser definidas “como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro dos limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum”. (HODGE, ANTHONY, GALES *apud* SILVA, 2004). As várias similaridades entre a instituição universitária e o que se conceitua por organizações, podem ser observadas por aspectos comuns dessa conceituação das diversas formulações definidoras, entre os quais, a constituição por pessoas, de cujo convívio explicitam-se diversidades em termos de pensamentos, valores, culturas, instrução, muitas vezes dificultando os relacionamentos sociais.

Organicamente, as atividades desenvolvidas por pessoas em conjunto, não importando o seu quantitativo, tornam necessária a divisão do trabalho, observando-se as habilidades e conhecimento, visando o funcionamento da organização. A coordenação é imperativa na divisão do trabalho para garantir os resultados esperados, evitando-se a dispersão ou a busca por metas pessoais.

Um outro aspecto implícito na definição de organização refere-se aos objetivos e metas; porém, no contexto atual, depreende-se um esforço para enfrentar desafios, como economia globalizada, exigência maior de qualidade nos serviços prestados ou resultados apresentados,

velocidade e reação às mudanças ambientais, principalmente no tocante à tecnologia da informação e comunicação, ao que se acrescenta a prática da ética na organização.

Assim, tendo-se por objetivo de conhecer a engrenagem do processo decisório em uma instituição universitária, há que se entender a universidade como uma organização, visto que foi intencionalmente constituída, a fim de atingir objetivos específicos, com divisões de trabalho, presença de um ou mais centros de poder e administração de recursos humanos, bem como de aporte financeiro a investir; ou seja, a universidade apresenta as mesmas características apresentadas por Etzioni (1973), quando definiu uma organização.

Complementa Ackoff, citado por Joaquim J. B. Romero (1988), que uma organização para ser caracterizada como tal, observando-se uma abordagem sistêmica, deve apresentar, simultaneamente, os seguintes requisitos:

- a) é um sistema com finalidade que contém pelo menos dois elementos com objetivos de fim comum;
- b) tem uma divisão funcional de mão-de-obra na procura do fim comum;
- c) os subconjuntos do sistema funcionalmente distintos podem responder ao comportamento de cada um dos outros através da observação e comunicação; e,
- d) um subconjunto do sistema, pelo menos, desempenha a função de controle do mesmo.

A organização universitária, posto que manifesta os quatro requisitos na sua estrutura, pode ser considerada indispensável para atingir o processo de difusão do conhecimento existente, busca de novos conhecimentos, recuperação daqueles já existentes e descoberta de novas alternativas. Enquanto organização, deve crescer integrada à sociedade, ao tempo em que, é imprescindível que esteja preparada para o futuro. (AZEVEDO *apud* LEAL, 1994).

Sabe-se, entretanto, que um dos grandes dilemas da universidade é conviver com um conjunto de áreas de conhecimento, sem conseguir contemplá-las com a mesma eficiência, ou melhor, com a mesma qualidade, simultaneamente. Mantém-se, entretanto, a tradição característica da organização universitária, ou seja, trabalhar com o conhecimento, na sua totalidade. (LEAL, 1994).

Para a compreensão de como as instituições universitárias funcionam e cumprem o seu papel na sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, deve-se ter conhecimento da

estrutura organizacional da instituição e qual o modelo de gestão adotado. Tais itens retratam a instituição em relação à organização, funcionamento e dinâmica do processo decisório.

Inserir-se, a título de esclarecimento e com base na fundamentação teórica, a conceituação de estrutura como o “conjunto de elementos articulados entre si de forma que cada elemento é interdependente.” (APPOLINÁRIO, 2004). Considere-se que a estrutura é tida como o que há de mais permanente em uma organização, em contraste com sistema, que é por definição dinâmico. Ainda pode-se considerar, teoricamente, a oposição entre estrutura e conjuntura, isto é, o que permanece e o que muda por contingência do ambiente em dado momento, o que se aplica também à organização universitária.

Por sua vez, a estrutura de uma organização pode ser definida como a soma das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, em seguida, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Os elementos da estrutura devem ser escolhidos, visando a obtenção de uma consistência ou harmonia interna e, ainda, as características da organização, ou sejam, entre outras, seu tamanho, idade, tipo de ambiente em que atua, sistema técnico que utiliza. (MINTZBERG, 2003).

Em especial, as universidades federais brasileiras, após a Reforma Universitária de 1968, assumiram uma estrutura organizacional composta por órgãos exigidos pela própria legislação, que inovaram pela coordenação sistêmica entre departamentos e colegiados. Assim, foram instituídos os departamentos, caracterizando-se como a célula básica da universidade, cuja subdivisão não é possível, com a finalidade de servir a toda a universidade no que diz respeito às atividades de ensino e pesquisa. (HARY E FACHIN, 2000, p. 15).

Os autores ressaltam, também em decorrência da nova legislação, à época, a migração da coordenação dos cursos e da responsabilidade pela elaboração e acompanhamento dos currículos, até então realizada pela congregação, para o órgão recém-criado, o Colegiado de Curso, um dos componentes dos Departamentos, estes sob coordenação direta da Administração Central da instituição. Depreende-se, que a composição da estrutura das universidades brasileiras sofre a influência da legislação concernente à educação superior, além da conjuntura, posto que Departamentos e Colegiados de Cursos constituem-se em órgãos ainda presentes nas mencionadas instituições.

Observando-se os atos constitutivos da universidade em estudo, seu estatuto e seu regimento, aprovados pelos órgãos competentes, verifica-se a existência de duas situações em sua estrutura:

- a) os cursos e programas inerentes às áreas de ensino, pesquisa, extensão, cuja responsabilidade pela criação, execução, acompanhamento e avaliação está a cargo dos Colegiados de Curso, Departamentos e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, entendidos como componentes da estrutura denominada acadêmica; e,
- b) a Reitoria, o Conselho de Administração, o Conselho Universitário e os órgãos suplementares correspondendo à estrutura designada administrativa e, a partir dos objetivos ou atribuições de cada um desses órgãos, foram inferidas as suas respectivas estruturas.

Acrescente-se que, com a finalidade de assegurar e dirigir os sistemas de fluxos que viabilizam o funcionamento da instituição e definir os inter-relacionamentos das suas diferentes partes, em termos gerais, uma organização, segundo Mintzberg (2003) está estruturada em cinco níveis:

- a) núcleo operacional, que envolve os membros da instituição que executam as atividades diretamente relacionadas com a finalidade da organização;
- b) cúpula estratégica, cuja responsabilidade consiste em assegurar que a organização cumpra a sua missão, apresentando resultados eficazes, bem como que atenda aos anseios dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela, a exemplo de órgãos governamentais ou proprietários e acionistas;
- c) linha intermediária que consiste no elo entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica, representada pela cadeia de gerentes com autoridade formal, proporcional ao seu porte e à confiança na supervisão direta para coordenação;
- d) tecnoestrutura, composta por analistas que desenvolvem formas de padronização, com o objetivo de tornar mais eficaz o trabalho das pessoas que atuam na instituição. “Há analistas envolvidos na adaptação, transformando a organização para enfrentar as mudanças ambientais” e os analistas envolvidos no controle, estabilizando e padronizando as atividades institucionais (MINTZBERG, 2003); e,
- e) assessoria de apoio, composta por unidades especializadas, criadas para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Por exemplo, em uma

universidade encontram-se o departamento financeiro, o setor de folha de pagamento, a residência universitária, entre outros, os quais não desenvolvem diretamente as ações finalísticas da instituição, porém são necessários para dar apoio indireto a estas ações. Não se trata de fornecer o suporte direto, por exemplo, desempenhado pela área de informática ou pela biblioteca.

Observa-se que, para ser estabelecida, a estrutura de uma instituição é essencial que se proceda à seleção de elementos ou parâmetros delineadores de influência direta na divisão do trabalho e nos mecanismos de coordenação. Assim, a divisão do trabalho é responsável pelo agrupamento e pela dimensão das unidades como parâmetros delineadores da estrutura ou da hierarquia da instituição. Por outro lado, diz respeito, também, à especialização das tarefas, à formalização do comportamento, ao treinamento e à doutrinação, como parâmetros delineadores de posições individuais da comunidade acadêmica da instituição.

Em relação a esses parâmetros que influenciam na coordenação do trabalho, Mintzberg (2003) destaca os sistemas de planejamento e controle, os instrumentos de interligação ou coordenação e, ainda, a descentralização que tem relação com o processo de tomada de decisão.

Além da divisão do trabalho e dos mecanismos de coordenação, a estrutura da instituição sofre a influência da especialização. Esta, em uma dimensão horizontal, corresponde à subdivisão das tarefas desenvolvidas pelas pessoas e é resultado da repetição de atividades e procedimentos padronizados. Já a dimensão vertical caracteriza-se pela supervisão e controle do trabalho pelas autoridades hierarquicamente competentes.

No âmbito da universidade *multicampi*, unidade de estudo desta pesquisa, as unidades acadêmicas constituem o parâmetro principal de especialização horizontal, enquanto que a vertical é identificada nos níveis hierárquicos existentes entre o corpo docente e técnico-administrativo que, por analogia, representam o núcleo operacional e a Reitoria, correspondendo à cúpula estratégica.

A divisão apresentada facilita a compreensão sobre o funcionamento de uma organização, utilizando como referencial os cinco tipos de fluxos elencados por Mintzberg (2003), a saber: o fluxo de autoridade formal, fluxo de atividade regulamentada, fluxo de comunicação

informal, conjunto de constelações de trabalho e o fluxo de um processo de decisão *ad hoc*. Estes fluxos estão presentes no funcionamento cotidiano da organização, independentemente da estrutura adotada.

O fluxo de autoridade formal obedece à cadeia de hierarquia formal constituída, representando o quadro exato da divisão do trabalho, quantos e quais cargos existem, como estão agrupados em unidades e como a autoridade formal flui entre eles.

A organização do trabalho realizado pelo núcleo operacional, das orientações e instruções por parte da hierarquia administrativa, do sistema de informações seja como avaliação dos resultados apresentados seja como assessoramento para a tomada de decisão, são identificadas pelo fluxo de atividade regulamentada, que demonstra, também, a autoridade e a hierarquia, porém “coloca mais ênfase na padronização do que na supervisão direta” (MINTZBERG, 2003).

O fluxo de comunicação informal relaciona os centros não oficiais de poder, bem como a existência de ricas redes de comunicação informal que complementam e, muitas vezes, cercam os canais de autoridade e de regulamentação.

O quarto fluxo abrange o conjunto de “constelações de trabalho”, composto pelas pessoas que atuam na organização reunidas em grupos de amigos, não relacionados à hierarquia organizacional para desenvolverem o trabalho. Observa-se que cada grupo convive com decisões distintas, proporcionais ao seu respectivo nível hierárquico.

Por último, surge o fluxo de um processo de decisão *ad hoc*, ou seja o fluxo de uma decisão estratégica do início ao fim, envolvendo todos os órgãos que têm interferência na decisão que deverá ser tomada.

Os cinco fluxos aqui apresentados relatam a complexidade de gerir uma organização independentemente da sua missão, finalidade, tamanho, setor em que atua. Todas as organizações convivem com estes fluxos, independentemente da sua área de atuação.

Mintzberg (2003) complementa que os parâmetros para estabelecer o “*design* estrutural” da organização devem ser influenciados pela sua idade e tamanho, como mencionado e pelo

sistema técnico que adota, pelo ambiente em que opera, bem como pelos relacionamentos de poder que a circundam e a inspiram.

Conclui o mesmo autor que os parâmetros da composição de estrutura e os fatores situacionais devem ser agrupados de maneira a estabelecer o que ele denomina de configurações básicas de uma organização, ora apresentadas:

- a) Estrutura simples, a qual caracteriza uma organização com pequena estrutura, poucos assessores de apoio, divisão de trabalho sem rigor. A cúpula estratégica tem o poder sobre as decisões, identificando-se uma pequena hierarquia gerencial baseada na supervisão direta. Há pouca formalização e uso mínimo do planejamento e do treinamento.
- b) Burocracia mecanizada, baseada na padronização dos processos de trabalho, com tarefas operacionais rotineiras a altamente especializadas. É o modelo de estrutura mais próximo ao que Max Weber criou, caracterizado por ter responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e normas de trabalho padronizadas, além de possuir hierarquia de autoridade claramente definida. O núcleo operacional possui procedimentos formalizados por normas e regulamentos, bem como o sistema de comunicação que deve ser preciso em toda a organização.

O processo de elaboração de estratégias é usualmente exercido de cima para baixo, porém com forte ênfase no planejamento. Esta configuração é frequentemente encontrada em uma organização já madura e grande o suficiente para ter volume de trabalho operacional, o qual demande repetição e padronização, bem como pelo seu amadurecimento, pois foi capaz de estabelecer os padrões que deseja atingir.

- c) Burocracia profissional, caracterizada pela coordenação da padronização das habilidades, na qual o núcleo operacional é composto por profissionais especializados contratados e detentores de “considerável controle sobre seu próprio trabalho”. Assim, estes podem agir de maneira independente, institucionalizando a autoridade de natureza profissional. Contudo, a estrutura é burocrática e a coordenação é exercida a partir dos padrões estabelecidos previamente e observados pelo núcleo operacional especializado. Há uma forte descentralização e a formulação de estratégias efetiva-se

por meio das iniciativas de seus membros, prevalecendo aquelas que forem melhor defendidas.

Dois problemas são enfrentados neste modelo de configuração de uma organização, a saber: a autonomia outorgada aos profissionais permite que estes escolham como e quando desempenhem suas atividades, podendo dificultar a prestação do serviço, bem como pode encorajá-los a ignorar as necessidades da organização. O autor citado apresenta como exemplo: os “professores odeiam participar de reuniões de integração curricular; simplesmente, não desejam ser dependentes uns dos outros.”

De igual forma, esta configuração tem estrutura inflexível, como toda burocracia, ou seja, está ajustada para desenvolver o padrão, porém tem dificuldades para adaptar-se de imediato às situações contingenciais.

- d) Forma divisionalizada, na qual a estrutura é dividida de acordo com a demanda a atender, o que implica em cada divisão ter uma estrutura própria de ação. A descentralização é relativa, posto que esta se restringe apenas ao nível da coordenação das divisões. A cúpula estratégica delega ampla autonomia para que as divisões tomem as decisões, acompanhando e monitorando os resultados a partir dos padrões estabelecidos. Porém, como somente a cúpula possui o conhecimento detalhado sobre a organização, tal situação pode incentivar e influenciar nas decisões interdivisionais combinadas, o que resultará no comprometimento da autonomia de cada divisão.

Mintzberg (2003) afirma que a forma divisionalizada sozinha não funciona de maneira eficaz no setor público, tendo em vista o engessamento das estruturas de suas entidades, a legislação que rege a contratação do funcionalismo público não permitir a liberdade de seleção, transferência ou demissão por parte do superior hierárquico, bem como a dificuldade de identificar as medidas de desempenho que possibilitem a mensuração das metas atingidas. Por tudo isso, as entidades da esfera governamental, a exemplo das universidades, ao optarem por uma configuração de forma divisionalizada, devem acompanhar e controlar o desempenho pela adoção de padrões estabelecidos previamente, de acordo com as atividades desenvolvidas.

- e) *Adhocracia*, consistindo na configuração mais nova e mais complexa entre as cinco apresentadas pelo autor, demonstrando menor reverência aos princípios clássicos da administração.

Nesta modalidade, o processo de informação e de decisão fluem de maneira flexível e informal, facultando a implementação de inovações onde quer que se façam necessárias, muitas vezes sem obedecer à cadeia de autoridade. Baseia-se na contratação de especialistas, os quais devem unir esforços em equipes multidisciplinares responsáveis por um projeto de inovação específico. A estes são concedidos poderes necessários à execução das ações previstas. O processo de tomada de decisão acontece no âmbito de ação dos gerentes e não-gerentes em todos os níveis hierárquicos, a depender da natureza da decisão a ser tomada.

Desta maneira, a cúpula estratégica não investe tempo na formulação de estratégias explícitas, dedicando maior tempo à monitoração dos projetos e à interligação com o ambiente externo; atentando, contudo, para os distúrbios que podem surgir nessas estruturas fluidas, com poder nas mãos dos especialistas e não da autoridade formal.

Até esta parte do estudo, foram abordados o sistema de fluxo e tipos de estrutura existentes em qualquer organização, apresentados por Mintzberg, como forma de subsidiar a análise da estrutura da universidade unidade de estudo desta pesquisa, a partir do conhecimento de como as organizações são estruturadas de maneira genérica. Já no que diz respeito à dimensão da gestão universitária, entende-se por um conjunto de atividades coordenadas, utilizadas para dirigir e controlar a instituição com base nas políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar os objetivos propostos no Plano de Desenvolvimento Institucional, o qual subsidia o planejamento operacional anual. (CARDIM, 2004).

Hardy e Fachin (2000), ao discutirem sobre o processo decisório e estrutura na administração do ensino superior, apresentam quatro modelos, quais sejam:

- a) a burocracia, cujo conceito tradicional de Weber, “foi modificado para introduzir a idéia de universidade como uma organização em que se combinam características burocráticas e profissionais”, tendo em vista a necessidade de adotar estruturas administrativas que promovessem a coordenação e direção exigidas em razão do aumento do tamanho e complexidade das instituições universitárias ocorrido no mundo;

Os autores apresentam três situações que caracterizam as universidades como instituições que adotam o modelo burocrático. A primeira delas refere-se à forte padronização de habilidades e procedimentos que possibilitam a execução do trabalho. São apresentados como exemplos o conjunto predeterminado de disciplinas que os alunos dos cursos de direito e de medicina têm que seguir respectivamente, embora seja de conhecimento que as habilidades buscadas e os procedimentos adotados decorrem do avanço da própria profissão e, em consequência, da disciplina e não da instituição universitária. Todavia, uma vez instituídos, esses procedimentos são padronizados e formalizados, dificilmente alterados, tendo em vista o percurso burocrático que um processo de alteração tem que seguir abrangendo comissões, colegiados e outros, níveis de decisão.

Em segundo lugar, observa-se a existência de unidades autônomas na estrutura das universidades, sendo estas ligadas entre si e com a Reitoria. Porém, Hardy e Fachin (2000) ressaltam que a democracia e a descentralização presentes no ambiente universitário exigem “uma quantidade considerável de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e altamente padronizados”. Fato vivenciado, por exemplo, quando da contratação de novos docentes ou quando da aprovação de novos programas, para cujas medidas são demandadas as observâncias de “caminhos bem detalhados, padronizados, predeterminados” a serem percorridos na estrutura da instituição.

Por último, a relação da organização burocrática com a organização acadêmica é evidenciada no que tange ao corpo técnico-administrativo, posto que seu alicerce tem por base uma burocracia hierárquica e tradicional, ao contrário do corpo docente que é caracterizado como autônomo e que possui liberdade para o exercício do trabalho.

- b) colegialidade, “comunidade de homens cultos” ou *scholars*, entendida como a descentralização dentro dos órgãos, resultado da “ocorrência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório”;

Para Beyer e outros pesquisadores (1972) citados por Hardy e Fachin (2000), que realizaram estudos com o objetivo de fazer entender se as unidades acadêmicas que compõem uma instituição universitária, podem ser burocráticas ou “colegiais”, sendo as duas características exclusivas. Observe-se que a colegialidade é entendida como o modelo descentralizado

implementado no âmbito de um departamento, o que implica na existência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo de tomada de decisão. Por outro lado, a burocracia representa um modelo de gestão centralizado, como um baixo grau de influência do corpo docente, em comparação com a influência capitaneada pelo chefe de departamento.

- c) modelo político, desenvolvido por Baldrige (1971 *apud* HARDY e FACHIN 2000), que utilizou teorias do conflito, do poder em comunidades e de grupos de interesse, além de sua pesquisa sobre a tomada de decisão por consenso, com o intuito de elaborar o quadro para a análise política desse modelo, identificando uma visão “intensamente política da vida universitária”;

Assim registra o mencionado autor:

Nós não vemos nem os rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um “colégio” acadêmico, repletos de tranquilidade e de busca do consenso. Pelo contrário, se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais, e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos. (BALDRIDGE, 1971 *apud* HARDY e FACHIN, 2000).

A decisão de forma política também foi reforçada por Pfeffer, segundo Hardy e Fachin (2000), que buscou demonstrar a relação entre o poder e as decisões adotadas, tendo em vista os resultados de sua pesquisa. Neste estudo foi demonstrado que o departamento com maior capacidade de captar recursos externos, tem uma maior alocação de recursos internos, bem como na unidade ou instituição onde não há consenso claro em uma área acadêmica, as decisões são apresentadas utilizando-se da via política, sendo estas legítimas e verdadeiramente eficazes para toda a coletividade.

- d) anarquia organizada ou *garbage can*, quando as “decisões não são tomadas intencionalmente, sendo determinadas por ausência de ação ou por acidente” (HARDY e FACHIN, 2000), tendo como premissa que o comportamento administrativo decorre de ambigüidades nas preferências, na tecnologia e na participação.

Tal modelo parece próprio para assuntos menos importantes e outro modelo de gestão pode ser adotado quando a situação o exigir. Hardy e Fachin (2000) ressaltam, que os responsáveis

pela concepção do modelo estabelecem limites para a sua utilização, sendo mais propícia se existir um líder que adote o papel de agregar ou quando houver folga de recursos.

A partir do entendimento dos quatro modelos aqui referidos, outras pesquisas foram realizadas com a intenção, inclusive, de identificar a interdependência entre os modelos burocrático, colegial e político, a exemplo de Childers (1981) citado por Hardy e Fachin (2000). A autora explica que os modelos burocrático e colegial, embora estando ambos presentes no ambiente universitário, podem ser entendidos como pólos opostos. Continuando a linha de raciocínio, a universidade apresenta elementos tanto da burocracia tradicional, caracterizada como centralizadora, como da burocracia profissional, entendida como um modelo descentralizado e, a depender de fatores como porte e prestígio, um modelo pode prevalecer em relação ao outro.

Ainda de acordo com Hardy e Fachin (2000), de igual forma, existe um contínuo de processos decisórios abrangendo os modelos político e colegial no cotidiano da universidade. No primeiro, as ações são desenvolvidas tendo como objetivo o ganho pessoal, enquanto que o segundo corresponde “à construção de consenso associada com o modelo da colegialidade”. Para os autores o modelo da colegialidade é o reverso do modelo político, mas há uma certa analogia entre eles, quando as ações executadas sob o enfoque político forem divulgadas como para atender ao bem comum ou, quando as diferenças naturais de opinião sobre um bem comum gerarem conflitos.

Mintzberg (2003) abordou os modelos de estrutura e sistema de fluxos de forma geral, enquanto que Hardy e Fachin (2000) já enfatizam os modelos no ambiente universitário. Complementando a discussão sobre estrutura e modelos de gestão, verifica-se que a universidade apresenta características que a aproximam do modelo burocrático desenvolvido por Max Weber, segundo o qual, as organizações são redes de grupos sociais, dedicadas a determinados fins e organizadas para uma eficiência máxima. (BALDRIDGE *apud* FINGER, 1988).

Também Herbert Stroup, citado por Finger (1988), aponta características das universidades que as aproximam do modelo burocrático, tais como: a) competência como critério para a contratação; b) salários pagos diretamente pelas organizações, dentro de um padrão organizacional sem que estejam sujeitos ou resultem de um sistema de livre negociação; c)

categorias reconhecidas e respeitadas; d) carreira exclusiva; e) estabilidade como parte do sistema; e, f) diferenciação entre propriedade organizacional e propriedade particular.

Contrastando com esta visão, registra Finger (1988), estudos realizados para melhor entendimento das organizações universitárias têm apontado a universidade como uma anarquia organizada, visto que, teoricamente, cada professor deve ser capaz de desenvolver o seu trabalho, inclusive, selecionando equipamentos e material necessários para suas atividades sem que se caracterize um rígido enquadramento em regras ou regulamentos; essas atividades podem ser desenvolvidas em áreas bastante distintas, a exemplo de ciências exatas, ciências da saúde e educação física.

CONFIGURAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES	PODER	OBJETIVOS	MEIOS	CONTROLE VIA:	MUDANÇA	CARACTERÍSTICA POLÍTICA
Estrutura simples	Centralizado no líder	Crescimento	Visão empreendedora	Poder do empreendedor	A partir do líder	A depender do líder
Burocracia mecanizada	Centralização na administração	Eficiência	Burocracia	Autoridade tradicional	A partir do planejamento central	Possivelmente
Burocracia profissional	Descentralizado	Desenvolvimento profissional	Normas profissionais	Socialização	A partir dos profissionais	Depende das contingências
Forma divisionalizada	Descentralizado nos gerentes de divisão	Crescer no seu contexto	Diversificação	Políticas Centrais	A partir dos gerentes de divisão	Entre as divisões e a administração central
<i>Adhocracia</i>	Centralizado e descentralizado nos especialistas	Inovação	Resolução dos problemas	Alocação dos recursos	A partir da administração central e dos especialistas	Pelos recursos
Anarquia organizada	Disperso e ineficaz	Ambíguo	Desinteresse	Nenhum	Por acaso	Possivelmente
Modelo Político	Descentralizado por grupos de interesse	Aquisição de recursos	Interesse próprio	Uso do poder	A partir de política	Entre os grupos de interesse

Quadro 2 - Configurações básicas de universidades

Fonte: Hardy e Fachin (2000) (adaptado).

A universidade atual está assumindo novos compromissos, em decorrência de novas problemáticas, metodologias, sobretudo, de novas tecnologias, buscando adaptar-se à evolução e efeitos da globalização, da informação e do crescente desenvolvimento científico, tecnológico e cultural.

Apesar de algumas variantes determinadas pela passagem do tempo, Meyer Jr. (1988), já definia serem três as metas institucionais predominantes na universidade: a) a disseminação do saber entre os estudantes, o que é feito principalmente através da função didática; b) a geração e o processo do saber, o que se realiza através dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos pelo corpo de professores e pelas equipes especializadas; e, c) a prestação de

serviços à sociedade, quando o papel da universidade está relacionado com as duas outras metas, determinando-se a norma pela qual a criação do saber e sua disseminação devem ser úteis.

A partir da base legal e da estrutura organizacional, flui a gestão universitária que se efetiva pela eficiência dos meios, eficácia dos resultados e efetividade das ações. O relacionamento acontece de forma lógica, visto que a lei fornece as diretrizes e bases, a estrutura estabelece os componentes da instituição universitária, como departamentos, colegiados, reitoria e outros segmentos, conduzindo à gestão da universidade, viabilizando o processo de tomada de decisões e a execução em si.

A universidade não tem um modelo de administração bem definido, a não ser, talvez, nos seus primeiros tempos, a exemplo da Universidade de Paris, na qual, o poder era exercido pelas autoridades escolares (eclesiásticos e professores) e da Universidade de Bolonha, onde o poder era exercido pelo corpo de estudantes, conforme registra Ranieri (1994). Acrescente-se que, na Idade Média, havia dois tipos de organização: as universidades sustentadas pelos estudantes e as dos professores. A universidade era a corporação dos estudantes e dos professores. O que se denomina atualmente por universidade era o estudo geral, conforme registra D'Irsay (1933) tema tratado por esse autor em 1996 ao referir-se à história das universidades na Europa.

A gestão universitária que apresenta resultados no ensino, na pesquisa e na extensão, preocupa-se com a qualidade do trabalho acadêmico, critério que se torna um pré-requisito e uma das exigências para o funcionamento ideal das instituições universitárias, especialmente, quando mudanças profundas e rápidas, resultantes de pressões econômicas, financeiras, sociais e políticas estão a desafiar as universidades, levando-as a adotar diversos modelos de organização.

A apresentação das configurações de organizações, bem como dos fluxos de comunicação que viabilizam o funcionamento das instituições universitárias, esclarece as composições básicas das estruturas que nelas podem ser encontradas, tomando-se, como exemplo a configuração *multicampi*, estrutura espacial adotada pela UNEB, instituição ora focalizada.

2.3 A CONFIGURAÇÃO *MULTICAMPI*

A abordagem concernente à estrutura e configuração mostra as formas de organização e funcionamento de uma instituição, inclusive os fluxos internos de relações decorrentes do desenvolvimento das suas atividades. Esta parte do estudo versa sobre a configuração *multicampi*, adotada por algumas universidades, por possuir *campi* instalados em vários municípios ou em um município, como forma de melhor exercer a sua função.

O termo *multi* vem do latim *multus*, *a um*, que significa muito, “copioso, freqüente, numeroso”, conforme José Cretella Júnior e Geraldo e Ulhoa Cintra, Dicionário Latino-Português (1953, p. 760). Antônio Houaiss (2000, p. 1976) traduz o termo como “abundante, em grande quantidade”. O vocábulo *multicampi* surge da junção das partículas *multi*, *multus*, com, *campus*, *campi*, em Vergilius “o lugar em que se faz algum exercício”. (CRETELLA JÚNIOR, ULHOA CINTRA, 1953, p. 169). Para Fialho (2005) *campus* significa “o conjunto de edifícios e terrenos de uma universidade”.

Por sua vez, Renald Legendre (1993, p.1397), no seu dicionário de educação, define Universidade *multicampi* como “compreendendo várias constituintes situadas em localidades diferentes” e toma como exemplos a Universidade do Quebec (UQ) e a Universidade de New York (SUNY). Assim, no âmbito da gestão universitária, o termo aparece não só para distinguir a sua espacialidade (*multicampi*), ou abrangência de ação, mas, também, para caracterizar a universidade moderna, a multiversidade, como denominou Clark Kerr (1982).

A universidade, principalmente em instituições dos Estados Unidos da América do Norte, a partir da década de trinta, apresenta uma nova estrutura e desenvolve uma variedade de ações simultaneamente, em decorrência das novas demandas da sociedade em termos de conhecimento (produção e transmissão), incluindo os avanços tecnológicos das indústrias. À época, a pesquisa e a integração com a comunidade externa começam a conviver com o ensino, diferentemente das especificidades vivenciadas em Oxfordd referente ao ensino e na Universidade de Berlim quanto à pesquisa.

Segundo Kerr (1982), a universidade passa a ser vista como multiversidade, composta por “uma série de comunidades interligadas sob um nome comum, um conselho-diretor comum e propósitos inter-relacionados”. As citadas comunidades são representadas pelos

departamentos e institutos criados em sua estrutura, os quais abrigam as diversas áreas de conhecimento, possuem amplas bibliotecas e laboratórios como suporte para o desenvolvimento da pesquisa e para o provimento de cientistas em seu quadro de recursos humanos, tendo como foco o atendimento à sociedade.

Torna-se a universidade “uma instituição conscientemente dedicada à busca do conhecimento, à solução de problemas, à apreciação crítica do desempenho e à formação de homens em um nível realmente superior.” (FLEXNER, 1930 *apud* KERR, 1982). Para Kerr trata-se de multiversidade e não somente universidade.

A configuração *multicampi* é reforçada por essa multiversidade de ações, tendo em vista que a localização em espaços distintos oportuniza a interação com várias comunidades externas e, assim, atende a um número maior de pessoas. Ressalte-se, entretanto que, a instituição universitária *unicampi*, no contexto deste estudo, também é considerada no critério de multiversidade, ao desenvolver, concomitantemente, ensino, pesquisa e extensão.

A universidade *multicampi* pode ser entendida como a matriz de um tipo de instituição universitária composta por muitos *campi*, propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais, sendo vários *campi* localizados em um só município ou em diferentes municípios. (FIALHO, 2005). A referida dispersão, dentre outros aspectos, diz respeito às relações entre regiões geográficas e centros urbanos, aos diversos cenários históricos, culturais, educacionais, sociais, econômicos, demográficos, em decorrência das diferentes regiões onde os *campi* estão instalados, exigindo da instituição uma articulação entre os fatores externos e o que é construído no seu ambiente interno.

Observa-se que a configuração da universidade *multicampi* abrange dimensões territoriais, espaço-temporais e funcionais, as quais têm efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos, tendo em vista que estas dimensões incidem sobre a estrutura e, por conseqüência, sobre a gestão. A análise realizada por Fialho (2005) permitiu entender a complementação dos significados atribuídos ao termo *multicampi*, a saber: quantidade, localização geográfica e como lugar da produção. Tal compreensão vem ratificar a utilização do mencionado termo quando se refere à estrutura organizacional desconcentrada de uma instituição universitária,

ou, ainda, quanto à sua distribuição física e territorial, em contraposição à universidade que possui instalações físicas apenas em um local.

A autora citada enfatiza as diversas maneiras de conceituar *campus* ou núcleo pelas universidades *multicampi*. Em algumas instituições “*campus* avançado” é um embrião de *campus*, não é um *campus* consolidado, enquanto que para outras um ‘*campus* avançado’ não configuraria, ainda, um *campus*, e por isso é denominado de ‘núcleo’”. Em outras instituições é adotada a denominação ‘*campi* regionais’, utilizando-se como base o município, o qual determina a extensão do *campus*, sendo este identificado pelo nome do município onde está situado.

Complementando a caracterização de *campus* universitário tem-se:

No sentido comumente aceito, o campus é um espaço contínuo, delimitado e exclusivo, onde se reúnem os edifícios de uma universidade, podendo estar situado dentro da cidade, na sua periferia ou fora dela. A idéia-limite do campus consiste no território que reúne todas as instalações de uma universidade. (CUNHA, L. A., 1998, p. 74 *apud* FIALHO, 2005, p. 53).

Essa definição destaca a dimensão quantitativa e geográfica de *campus*; contudo, existem outras definições a exemplo da apresentada por Cristovam Buarque (1994) citado por Fialho (2005), o qual aborda *campus* como *locus* da produção intelectual e como “distanciamento em relação aos centros urbanos onde circula a população em geral”.

Os Estados Unidos da América foi o primeiro país a implementar o “conceito de rede universitária”, com o objetivo de ampliar o acesso ao ensino superior, propiciar a reciclagem dos militares e reduzir custos; porém, a Índia e o Japão foram os primeiros a instituir a universidade com a mencionada configuração (SANTOS, 2000).

A iniciativa americana de implantar a configuração *mulicampi* facilitou a adaptação do ensino superior às novas demandas em decorrência da evolução da sociedade, permitiu a implementação do processo de planejamento acadêmico e financeiro, evitando a duplicação de esforços, favorecendo o controle da qualidade das ações e a otimização na aplicação dos recursos, além de proporcionar maior integração com a comunidade (número maior de pessoas) e com o governo. Entretanto, foram registrados alguns pontos negativos, a saber: participação restrita dos *campi* em relação às novas demandas acadêmicas, implicando a

ingerência da sua administração central, a dificuldade em distinguir o poder entre Estado, administração central e *campi* e o controle financeiro por parte do Estado.

A criação da universidade *multicampi* pode ser efetivada a partir da reunião de escolas de ensino superior isoladas, em razão da economia de recursos, ou com a implantação de centros em várias regiões ou municípios sob uma coordenação central. Pelos registros encontrados, a primeira universidade *multicampi* no Brasil surgiu em São Paulo, em 1976, com a criação da Universidade Estadual Paulista (UNESP), que incorporou os Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo. Essas unidades universitárias funcionavam em municípios do interior do Estado, a exemplo de Assis, Araraquara, Franca, Marília, Rio Claro e São José do Rio Preto. No entanto, enfatiza-se a necessidade da preservação ou estruturação do caráter orgânico da universidade após a incorporação das faculdades, escolas e institutos, objetivando estabelecer a visão de uma instituição única, com missão e características próprias (SANTOS, 2000; FIALHO, 2005).

No Brasil, com o propósito de levar a educação superior a regiões interioranas, a configuração *multicampi* ganha espaço em outros Estados, tendo-se como exemplos: em Goiás – Universidade Estadual de Goiás (UEG); na Bahia - Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e Universidade do Estado da Bahia (UNEB); no Amazonas – Universidade do Estado do Amazonas (UEA); no Ceará – Universidade Estadual de Ceará (UECE); na Paraíba – Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e a Universidade Federal da Paraíba (UFPB); em Minas Gerais – Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG); no Paraná – Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE); no Tocantins – Universidade Federal do Tocantins (UFT); no Piauí – Universidade Estadual do Piauí (UESPI); e, em Rondônia – Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Em 27 de junho de 2002, foi criada pelo Governo Federal a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), conforme dispõe a Lei nº 10.473, com *campi* instalados nos Estados de Pernambuco e Bahia. Em 2005, a Lei Federal n.11.151 cria a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), com sede na cidade de Cruz das Almas, onde funcionava a Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia, da qual foi desmembrada e, unidades nos municípios de Amargosa, Cachoeira e Santo Antonio de Jesus.

A base para a organização da estrutura e funcionamento da universidade com configuração *multicampi*, no que diz respeito à hierarquia e inter-relação dos principais órgãos responsáveis pelo desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa, extensão e administração e, portanto, referência para o fluxo do processo decisório, conforme descreve Santos (2000), consiste na adoção do sistema ternário ou o sistema binário, cujas características estão descritas a seguir.

- **Sistema ternário**

Composto por três níveis, este sistema engloba:

- Reitoria, órgão executor de maior nível hierárquico composto pelos órgãos de assessoramento técnico para cada área finalística (ensino, pesquisa e extensão) e meio (administração, planejamento), denominados como Pró-Reitorias ou Vice-Reitorias, além do Gabinete do Reitor e do órgão responsável pelo assessoramento jurídico.
- Faculdade, Escola, Instituto ou Centro, responsável pela lotação dos docentes e técnico-administrativos, bem como pela oferta de cursos e atividades, abrigando os departamentos e colegiados dos respectivos cursos. Cada *campus* pode ter mais de uma faculdade, a depender da demanda local.
- Departamento, caracterizado como a base universitária (unidade ou subunidade) da produção do saber e transmissão do conhecimento, criado na estrutura de acordo com as áreas de conhecimento.

No sistema em foco, cabe à Reitoria colocar em prática as deliberações oriundas dos Conselhos Superiores, órgãos consultivos da administração superior da universidade, constituídos por representações da estrutura universitária e dos segmentos docente, técnico-administrativo e discente, ou ainda, da comunidade externa. Os Conselhos, geralmente são instituídos observando-se as três dimensões inerentes à gestão universitária:

- Conselho Universitário, que responde pela Política Universitária e definição das práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa;
- Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão, ao qual compete definir a organização e funcionamento da área acadêmica; e,

- Conselho de Administração, como órgão fiscalizador das áreas administrativa, financeira e patrimonial.

Tenha-se em vista que a denominação, composição e competências dos órgãos apresentados obedecem a realidade de cada instituição. A denominação aqui apresentada é a mesma adotada pelas universidades estaduais baianas, a partir da reestruturação pela Lei n. 7.176 de 10 de setembro de 1997.

Registre-se que pode ocorrer uma variação do sistema ternário no tocante à substituição da faculdade, escola, instituto ou centro pelo *campus*. Neste caso, o órgão denominado prefeitura do *campus* exerce a direção setorial, responsável pela gestão administrativa daquele *campus*, com o assessoramento dos Departamentos e dos Colegiados dos Cursos e, vinculação à Reitoria.

• Sistema binário

Os dois níveis, que compõe o sistema binário podem ser constituídos por diferentes órgãos, visando melhor atender às características da universidade, isto é:

- Reitoria, com as mesmas atribuições mencionadas no sistema ternário e, o Instituto ou Centro, que substitui o Departamento, “possibilitando a diversificação de oferta de cursos, produção e difusão de conhecimento em uma mesma Unidade Universitária”, a partir dos diferentes “Grupos Temáticos” formados por docentes que atuam na mesma área do saber. Ainda, segundo Santos (2000), esta simplificação da estrutura é menos onerosa e mais ágil; e,
- Reitoria, composta pelos órgãos de assessoramento nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, administração e planejamento e, os Departamentos, criados por área de conhecimento e em quantidade que atenda aos cursos demandados pela comunidade. O diretor de Departamento é responsável pela coordenação acadêmico-administrativa, o Coordenador de Colegiado de Curso é co-responsável pela gestão acadêmica no âmbito do Departamento, enquanto o prefeito do *campus* é encarregado da manutenção predial (limpeza, vigilância e outros), manutenção de equipamentos e serviços de obras.

Nesta versão do sistema binário, há uma nova instância de deliberação, o Conselho de Departamento, além dos Conselhos Superiores já mencionados. Esse Conselho é composto pelo diretor do Departamento em questão, respectivos Coordenadores dos Colegiados de Curso e representantes dos três segmentos universitários que formam a comunidade interna local. Esta é a atual estrutura da Universidade do Estado da Bahia, unidade de estudo desta pesquisa.

- Reitoria, com formatação idêntica as já referenciadas e, o *campus*, que desempenha as funções finalísticas e de meio, oferecendo os cursos que atendam à demanda local. O Diretor do *campus* desempenha suas funções com o assessoramento dos Coordenadores dos Colegiados de Cursos e do prefeito de *campus*. O Conselho de *Campus* é o órgão deliberativo local, apresentando a mesma composição do Conselho de Departamento.

• Configuração *multicampi* no Estado da Bahia

Em relação à oferta da educação superior mantida pelo setor público, no Estado da Bahia, até a década de setenta do século XX, a sociedade somente tinha à disposição os cursos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) com suas atividades centralizadas em Salvador e apenas a Escola de Agronomia situada na cidade de Cruz das Almas. As Faculdades de Formação de Professores situadas nos municípios de Feira de Santana, Vitória da Conquista, Alagoinhas e o Jequié, foram criadas no final dessa década pelo poder público estadual.

Com o objetivo de proporcionar a formação de professores para o próprio sistema de ensino, o Governo do Estado, a partir da década de sessenta, decide pela expansão do ensino superior no interior do Estado, permitindo a permanência dos candidatos à formação profissional em suas regiões, evitando a migração para a capital, o que dificultava o retorno para o município de origem e, conseqüentemente, mantendo a deficiência de pessoal qualificado na região.

A estratégia adotada pelo Governo consistiu em implantar nos “municípios capitais regionais entidades deste nível de ensino para atender, primeiramente, à demanda educacional e, em segundo lugar, responder às necessidades sociais e econômicas pela formação de quadros profissionais.” No que diz respeito à ampliação de *campi* universitário, tal política teve início no governo de Luiz Viana Filho (1967-1971), seguido pelos governos de: Antonio Carlos

Magalhães, em três períodos (1971-1975; 1979-1983; 1991-1995), João Durval Carneiro (1983-1987), Waldir Pires – Nilo Coelho (1987 – 1991) bem como nos governos de Paulo Souto (1995 – 1999; 2003 – 2007) e César Borges (1999 – 2002). (BOAVENTURA, 2005).

Assim, a partir da década de oitenta, além dos quatro municípios citados, Santo Antonio de Jesus, Juazeiro, Jacobina e Caetité, também já tinham faculdades vinculadas á Secretaria de Educação do Estado.

A ação governamental direcionou-se para melhor organizar as unidades de ensino superior espalhadas pelo interior do Estado. Em Feira de Santana, foi criada a Universidade Estadual de Feira de Santana (1970), incorporando a Faculdade de Educação instalada naquela cidade. Em 1980, a Lei Delegada Estadual n. 12 agrupa entidades da administração descentralizada no âmbito do Estado da Bahia, sendo que na área da educação superior são criadas:

- a autarquia Universidade de Feira de Santana (UFS), mantenedora da universidade já em funcionamento;
- a autarquia Universidade do Sudoeste (US), composta pela Faculdade de Formação de Professores e Escola de Administração de Vitória da Conquista, Faculdade de Formação de Professores de Jequié e pela Escola de Zootecnia de Itapetinga; e,
- a autarquia Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), mantenedora das Faculdades instaladas nas cidades de Juazeiro, Alagoinhas, Jacobina, Santo Antonio de Jesus e Caetité, bem como dos cursos mantidos pela Fundação Centro de Educação Técnica do Estado da Bahia (CETEBA) em Salvador, extinta pela mesma lei.

Em concordância com a política de expansão do ensino superior no Estado da Bahia, através da descentralização para as regiões interioranas, surge o projeto de ampliação do acesso àquele nível de educação, com a criação da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) pela Lei Delegada n. 66, de 1º de junho de 1983. Neste sentido, o Plano de Educação e Cultura (1984- 1985), mencionado por Boaventura (2005), orientava e enfatizava que tal expansão deveria acontecer adequando-se “às variações e especificidades da relação oferta/aluno de cada região” e privilegiando “a formação de professores de 1º grau, em especial para aquelas áreas mais carentes como pré-escolar, alfabetização de crianças e adultos e educação continuada.”

Boaventura (2005) acrescenta, ainda, que três fatores orientaram a concepção de uma universidade *multicampi*, a saber: um sistema estadual de educação completo deve abranger a oferta da educação infantil à educação superior; a oferta da educação superior estadual deve ser organizada por região econômico-administrativa do Estado, observando-se a identidade cultural; e, os próprios requisitos para o funcionamento de uma universidade (laboratórios, bibliotecas, equipamentos, por exemplo) que, em conjunto, influenciam e enriquecem a “vida cultural” da região na qual a universidade esteja instalada.

Assim, o Decreto Federal n. 92.937, de 17 de julho de 1986, dispõe em seu Artigo 1º:

Fica autorizado o funcionamento da Universidade do Estado da Bahia, mantida pela Autarquia Universidade do Estado da Bahia, em regime especial e em sistema multicampi de funcionamento, vinculada à Secretaria de Educação e Cultura da Bahia como instituição educacional de 3º grau, com sede e foro na cidade de Salvador, Estado da Bahia.

Esta disposição legal instituiu a configuração *multicampi* no Estado da Bahia, compreendida como a forma encontrada pelo Governo em proporcionar à população baiana a ampliação do acesso à educação superior, tendo em vista a dimensão territorial do Estado. A referência de universidade *multicampi* na Bahia é a UNEB posto que, quando da criação da Universidade Estadual do Sudoeste pela lei n. 12/80, não foi mencionada a citada configuração, apesar desta possuir três *campi* (Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga), como foi referenciado. (TOMASONI, 2002; BOAVENTURA, 2005).

Complementando a legislação concernente à criação e implantação da UNEB, o Decreto Estadual n. 31.299, de 30 de novembro de 1984, que aprova o Regulamento da instituição, considera *campi* qualquer uma das bases físicas integradas, nas quais são desenvolvidas as atividades permanentes da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

A criação da UNEB não fugiu à regra concernente à criação de universidades a partir da reunião de faculdades ou centros de ensino superior isolados, pois à época, seus *campi* correspondiam às unidades que até então faziam parte da SESEB, extinta pela mesma Lei Delegada n. 66, de 01 de junho de 1983. Ressalte-se que todo o acervo material e cultural da citada Superintendência foi transferido para a nova instituição universitária.

Nota-se que a estruturação do dinâmico funcionamento da universidade com configuração *multicampi*, abrangendo as três áreas de sua atuação (ensino, pesquisa e extensão), bem como a área de administração deve levar em consideração dois indicadores importantes: localização geográfica, ou seja, o indicador físico-espacial; e, o lugar como espaço de criação e transmissão do conhecimento, que gera como indicador o *locus* da produção intelectual.

É necessário ter em mente que as ações devem ser desenvolvidas em todos os *campi* abrangendo as quatro áreas, incluindo a divisão do ensino, graduação e pós-graduação, e este nos seus níveis *stricto-sensu* e *lato-sensu*. Dessa forma, a criação de quadro docente, cuja titulação tem por base a legislação vigente, e do corpo técnico-administrativo, a infraestrutura de instalações físicas, equipamentos e acervo devem ser planejados observando-se a peculiaridade de ser *mulicampi*, isto é estar em bases geográficas distintas com produção intelectual em todas essas bases (FIALHO, 2005).

Portanto, é de fundamental importância a conscientização de que a universidade *mulicampi* cria no espaço “físico-geográfico” unidades encarregadas do cumprimento de suas finalidades, os *campi* universitários. Estes são responsáveis pelo cumprimento da missão da referida instituição, convivendo com realidades regionais diferenciadas. A gestão desta universidade deve ter condições de assegurar em cada *campi* a permanência de profissionais qualificados (docentes, pesquisadores e pessoal técnico), a competência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, a autonomia científica e a interação cultural.

A localização da universidade *mulicampi* em diferentes regiões (de um Estado ou de um mesmo município) traz à tona a convivência com municípios e/ou regiões com graus de desenvolvimento diferentes e, em decorrência, intensifica a interação, com uma dinâmica social determinante de significativos fenômenos regionais e, porque não, urbanos. O papel dessa universidade é incorporar as diferenças na execução de suas ações, proporcionando a investigação, transformando-a em conhecimento, buscar explicações sobre os contextos onde está localizada, participando, assim, do desenvolvimento daquela região, como reforça Nádya Fialho (2005):

[...] Pelo contrário, o que essas características ressaltam é a sua direta implicação com questões como: ocupação do território regional e urbano; inter-relação como essas realidades sociais, históricas, econômicas, etc. constitutivas, inclusive do contexto onde se encontra instalada; possibilidades de atuação sobre essas realidades e de modificação dos seus quadros sociais e históricos; limitações à sua

ação enquanto condicionada, também pelos níveis de desenvolvimento das suas bases físico-locacionais.

A grande problemática enfrentada por uma instituição universitária com a configuração *mulicampi* para se qualificar como universidade, de acordo com a legislação em vigor, consiste em promover a titulação docente e a oferta de programas de pós-graduação nos diversos *campi*, inclusive naqueles situados em municípios onde há dificuldade na fixação dos docentes doutores por falta da infra-estrutura adequada como, por exemplo, acervo atualizado ou laboratórios que viabilizem a realização de pesquisa.

Por outro lado, a presença dos *campi* universitários em municípios do Estado contribui para o desenvolvimento econômico, estabelecendo uma “territorialidade no lugar, na medida que oferece suporte educacional à cidade e à região” onde estão instalados, incentivando, também os aspectos sócio-culturais. A presença de uma unidade universitária potencializa a economia da cidade, criando outras demandas, “transformando-se num vetor de desenvolvimento local/regional.” (TOMASONI, 2002). Desta maneira, compreende-se que a UNEB tem o propósito de levar ao cidadão do interior, o conhecimento desejado, permitindo sua aplicação no que se constitui de mais importante para este cidadão e para sua comunidade. Na prática, a interação entre a instituição e a comunidade local depende de como se processa a gestão da universidade na administração das relações de poder, com as quais convive interna e externamente e na priorização das ações e atividades que favoreçam o alcance desses objetivos.

2.4 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E AS RELAÇÕES DE PODER

A discussão sobre o processo decisório colegiado na instituição universitária demanda uma análise, mesmo em caráter preliminar, sobre a gestão universitária. Em linhas gerais, a gestão de uma instituição universitária deve promover e ampliar a integração entre docentes, discentes, técnico-administrativos e a comunidade externa e estar devidamente instrumentalizada para enfrentar os processos de credenciamento, recredenciamento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, incluindo-se a avaliação e o conseqüente financiamento para manutenção, projetos, novos investimentos, essenciais para a efetivação dos mencionados processos.

Assim, entende-se que a gestão universitária abrange a administração acadêmica, com suas normas específicas, quadros de docentes e de técnico-administrativos disponíveis e suas peculiaridades em termos de quantidade, titulação e qualificação; instalações físicas (salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, espaços de convivência, auditórios) e equipamentos; bem assim, a administração do patrimônio e dos recursos financeiros, cujo processo decisório obedece, prioritariamente, a uma estrutura decisória colegiada.

Essa é uma questão que tem provocado inquietações na universidade, considerando-se que a sua gestão abrange as duas grandes áreas: acadêmica (ensino, pesquisa e extensão) e administrativa (recursos humanos, financeiros, contábeis e patrimoniais), tornando-se um tema constante nas discussões de gestores e mantenedores de instituições de ensino superior, em decorrência dos desafios a enfrentar, resultantes da conjuntura social, política, educacional e econômica. Tais desafios emergem tanto para a instituição administrada pelo setor público como na mantida pela iniciativa privada, posto que ambas têm como pressuposto básico a oferta da educação superior, sendo, portanto responsáveis por estes serviços junto à sociedade.

Este estudo, com ênfase no processo colegiado de tomada de decisão na instituição universitária *multicampi*, tem como objetivo investigar a relação entre as deliberações dos Conselhos Superiores e as ações previstas no PDI o que demandou um embasamento concernente ao poder e processo decisório na gestão acadêmica.

As decisões colegiadas nas instituições universitárias resultam das atribuições previstas nas legislações e normas vigentes, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que dispõe no artigo 53, parágrafo único:

Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

- I – criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
- II – ampliação e diminuição de vagas;
- III – elaboração da programação dos cursos;
- IV – programação das pesquisas e das atividades de extensão;
- V – contratação e dispensa de professores;
- VI – planos de carreira docentes.

Observa-se, desta maneira, que as diretrizes para o desenvolvimento das ações da atividade universitária – ensino, pesquisa e extensão – são emanadas dos colegiados. O processo de tomada de decisão sob a responsabilidade dos colegiados superiores e de cursos, além do

cumprimento da finalidade da instituição, visa assegurar as suas funções sociais e educativas, contribuindo no processo de desenvolvimento e de bem-estar da sociedade.

Por sua vez, o processo decisório na universidade exerce interferência direta na promoção do desenvolvimento das ações institucionais e, por conseqüência, também, em sua estrutura e funcionamento, como em qualquer organização. Agregam-se vários componentes inerentes à área específica de atuação na universidade independentemente da área administrativo-financeira, posto que, para a tomada de decisão, é necessário, por parte de quem tem o poder para decidir, ter o conhecimento do que é a instituição, qual a sua missão, finalidade, como é constituída a comunidade para a qual são oferecidos os serviços, suas potencialidades, sua cultura, suas necessidades básicas (CARDIM, 2004).

Retomando-se o título desta parte do estudo, tem-se a considerar que nas organizações a influência das relações de poder, nas suas interfaces é bastante ampla, desde as relações apenas interpessoais até as que demandam decisões em níveis mais altos. Assim, neste estudo, com o objetivo de conhecer e entender a dinâmica do mencionado processo decisório colegiado e a imanência daquelas relações, toma-se a definição do poder, considerando-se ser este um componente importante em qualquer agrupamento humano. Assim, no presente contexto, poder é “a capacidade de produzir determinada ocorrência”, “a influência intencionalmente exercida por uma pessoa ou um grupo, através de qualquer meio, sobre a conduta alheia”. (FGV, 1986).

Em sentido comum, entende-se que o poder tem correspondência direta com o relacionamento de dois ou mais atores, tendo em vista que o comportamento de um tem reflexo no comportamento do outro (HALL, 2004). O mesmo autor ressalta que “o poder não tem significado, a não ser que seja exercido”. Tal afirmativa surgiu a partir da definição de poder expressa por Dahl (1957 *apud* HALL, 2004): “*A* possui poder sobre *B* no grau em que ele pode forçar *B* a fazer algo que *B*, de outra forma não faria”.

O poder também é definido como uma relação entre dois sujeitos, sendo que um impõe ao outro a própria vontade determinando o seu comportamento. Essa definição tem que ser complementada com a definição do poder como posse dos meios (domínio sobre os outros e sobre a natureza), permitindo alcançar uma vantagem qualquer ou os efeitos desejados. Depreende-se que o poder é um ato e, assim, pressupõe-se ser algo utilizado ou exercido. Por

outro lado, aqueles a quem o poder é direcionado são importantes para a identificação se ocorreu o ato de poder, posto que, se o destinatário não manifestar uma resposta, compreende-se que o ato de poder não foi exercido ou não aconteceu como esperado.

Dessa forma, sem que se considere uma digressão, a discussão do termo em causa, Norberto Bobbio, Nicola Matteucci Pasquino e Gianfranco Pasquino (1992) ressaltam que o conceito de política, entendida como forma de atividade ou de práxis humana, está estreitamente ligado ao conceito de poder, o qual “consiste nos meios adequados à obtenção de qualquer vantagem” (HOBBS) ou, como “conjunto dos meios que permitem alcançar os efeitos desejados”. (RUSSELL).

Os autores citados complementam, ainda, que na tradição clássica, especificamente em Aristóteles, foram classificadas três formas de poder: do homem sobre o homem: o poder paterno (exercido pelo interesse dos filhos); o poder despótico (exercido pelo interesse do senhor); e, o poder político (exercido pelo interesse de quem governa e de quem é governado, o que ocorre apenas nas formas corretas de governo).

Para Luiz Navarro de Britto (1976) o poder constitui-se no “fenômeno que emerge da relação assimétrica entre governantes e governados, em permanente processo de integração. Seu exercício importa em tomar e impor decisões.” Sendo uma relação assimétrica, é difícil haver integração e sim obediência. O governante tem o poder porque representa a administração e tem um objetivo a alcançar. Os governados devem obedecer às normas para que o fluxo corra normalmente. O mesmo acontece com a sociedade de forma geral. O Estado tem o poder, pois, para se viver em um território é necessário o cumprimento das normas. É obediência e não integração, o que vai estar de acordo com as formas de poder adotadas pelos indivíduos na sociedade.

• Formas de poder

Nessa linha de raciocínio, para melhor compreender o poder, é interessante que se adote a sua classificação com base nos meios de que o sujeito ativo da relação utiliza para determinar o comportamento do sujeito passivo. Com base nesse critério, podem ser identificadas três classes: poder econômico, que se utiliza da posse de certos bens necessários ou considerados

como tais, numa situação de escassez, para induzir aqueles que não os possuem a manterem um certo comportamento; poder ideológico, que se baseia na influência sobre a conduta dos consorciados a partir de idéias formuladas e expressas, em certas circunstâncias, por uma pessoa investida de autoridade e poder político, o qual tem como referência a posse de instrumentos necessários para exercer a força física. É o poder coator no sentido mais estrito da palavra.

O sistema social, onde o poder é exercido, é articulado direta ou indiretamente com três subsistemas fundamentais: organização das forças produtivas, organização do consenso e a organização da coação. Nesse sentido, a teoria marxista também pode ser interpretada da mesma maneira, ou seja: a base real, ou estrutura, que compreende o sistema econômico, e a supra-estrutura, que abrange o sistema ideológico e o jurídico-político.

A teoria do Estado de Marx prevê que, em uma sociedade dividida em classes antagônicas, as instituições políticas têm a função principal de permitir à classe dominante manter seu domínio, não podendo este ser alcançado, por via de antagonismos de classes, mas sim mediante a organização sistemática e eficaz do monopólio da força. Surge então a definição de Estado apresentada por Max Weber: por estado entende-se uma empresa institucional de caráter político onde o aparelho administrativo leva avante, na medida certa e com êxito, a pretensão do monopólio da legítima coerção física, com vistas ao cumprimento das leis.

No contexto social, a presença do poder é abrangente, a exemplo da existente na família, na escola e na igreja. Observa-se a relação de poder entre as classes sociais, situação na qual, embora em número maior, as classes menos beneficiadas não conseguem atingir os outros grupos sociais, reforçando as estruturas dos “chamados aparelhos ideológicos do Estado”, entre os quais se inclui a escola como defensora de uma ideologia dominante e como veículo para a transmissão de valores, conhecimentos políticos e estabilização do *status quo* (ALTHUSSER, 1983).

Ampliando a significação do poder nos diversos níveis da sociedade, recorre-se a Norberto Bobbio, Nicola Matteucci Pasquino, e Gianfranco Pasquino (1992) para os quais, o poder é um fenômeno social caracterizado pela relação entre pessoas acrescida da atividade na qual este está sendo exercido. Assim, por exemplo, na área de saúde, observa-se o poder do

médico; na sala de aula o professor detém o poder, tanto quanto o empregador tem influência sobre os empregados. O poder que decorre de uma atividade específica fica restrito à sua atuação; já o poder político e o poder paterno tem uma abrangência mais ampla.

Uma outra interface do poder no contexto social é o poder político, com características que a distinguem de toda e qualquer forma de poder, a saber:

- a) exclusividade – tendência revelada pelos detentores do poder político ao não permitirem, no âmbito de seu domínio, a formação de grupos armados independentes e ao debelarem ou dispersarem os que porventura se formarem, assim como ao diluírem as infiltrações, as ingerências ou as agressões de grupos políticos do exterior;
- b) universalidade – capacidade que têm os detentores do poder político de tomar decisões legítimas e verdadeiramente eficazes para toda a coletividade, no que concerne à distribuição e destinação dos recursos em geral; e,
- c) inclusividade – possibilidade de intervir, de modo imperativo, em todas as esferas possíveis de atividade dos membros do grupo e de dirigir tal atividade ao fim desejado ou de desviar de um fim não desejado, por meio de instrumentos de ordenamento jurídico.

Assim, o que caracteriza o poder político é a exclusividade do uso da força em relação à totalidade dos grupos que atuam em um determinado contexto social. Tal exclusividade é o resultado de um processo que se desenvolve em toda sociedade organizada, reforçando a engrenagem que envolve a relação entre poder e autoridade, visando a monopolização da posse e o uso dos meios com que se pode exercer a coerção física.

• Poder e autoridade

Analisando a relação entre poder e autoridade, sabe-se que para o poder ser de fato reconhecido em uma dada situação, necessário se faz que o mesmo tenha uma base de valor para seu respectivo destinatário. Entende-se, então, como base de poder, a especificação de tudo o que o detentor de poder controla e pode dirigir o comportamento dos subordinados,

incluindo-se a capacidade de recompensar, de coagir, a legitimidade e o conhecimento especializado.

Uma tipologia clássica de poder foi apresentada por Max Weber, ao fazer a distinção entre poder e autoridade. Para ele, o poder pode envolver força ou coerção, enquanto que autoridade significa uma “suspensão do julgamento” pelos destinatários. Assim, as diretrizes ou ordens são atendidas em decorrência da crença de que devem ser obedecidas de maneira espontânea por parte de quem as recebe (SCOTT, 1964 *apud* HALL, 2004).

A autoridade, como um componente do poder, contrabalança a força, posto que influencia o comportamento de outras pessoas, através do conhecimento, da experiência ou carisma. O poder não é demonstrado por meio do uso da força, deixando de ser uma imposição ou mesmo uma violência marcada pelos abusos e constrangimentos, sendo aceito de forma livre pelo sujeito para o qual o poder está sendo exercido. Nesta situação, a estratégia mais politicamente correta para o exercício do poder, seria o carisma.

Por carisma, palavra que tem origem no grego *charisma* (dom, graça), entende-se uma qualidade extraordinária da qual podem ser dotadas pessoas ou objetos, caracterizando-os como único, mágico (FGV, 1986). Weber aborda o carisma em dois tipos: aquele inerente ao indivíduo e outro que resulta do exercício do cargo ou desempenho de uma função social.

Assim, a base de poder depende das suas fontes, quais sejam: o cargo ou posição especificada na estrutura da organização ou instituição; as características pessoais, a exemplo do carisma; a especialização obtida por meio da capacitação pessoal do indivíduo; e, a oportunidade, ou a combinação de fatores que permitem a utilização da referida base.

Já em relação à autoridade, de acordo com os pensamentos de Weber, esta pode ser exercida em três modalidades, a saber:

- autoridade racional-legal: caracterizada a partir da posição que uma pessoa ocupe na organização, podendo exercer autoridade sobre outra área de trabalho ou posições. Em outras palavras, aqueles que exercem funções mais elevadas têm poder sobre os subordinados, caso mais freqüente hoje em dia;

- autoridade carismática: tem como referência as características pessoais daquele que tem o poder. O autor ressalta que se este, além do carisma, possui também a autoridade racional-legal, isso implicará ampla interferência para com os subordinados e, conseqüentemente, nos resultados apresentados de maneira geral. Se o desempenho de todos os subordinados melhorar, conclui-se que a combinação das autoridades carismática e racional-legal trouxe resultado positivo para a organização ou instituição; contudo, se a autoridade carismática for enfatizada por uma pessoa que não esteja no sistema formal de autoridades, a sua influência pode comprometer a atuação de toda a organização ou instituição; e,
- autoridade tradicional: quando esta autoridade referenciada ou obedecida é a mais antiga da organização ou instituição, o que vale como diretriz é a ordem tradicional de quem comanda há mais tempo.

O controle e a influência também podem ser considerados como amostras de poder, tendo em vista ambos estabelecerem uma relação de autoridade. O controle, por exemplo, é exercido por meio de um processo de avaliação e, quem avalia tem autoridade em relação aos avaliados. Verifica-se a manifestação de poder por influência quando a decisão for tomada, de maneira consciente ou inconsciente, sempre em obediência ao apelo do detentor do poder.

Analogamente, no interior das instituições ou organizações, as relações de poder tendem a desencadear a criação de facções e coalizões, as quais são formadas a partir da interação de seus membros, obedecendo a estrutura hierárquica. Uma vez formados, o que prevalece são os novos grupos e não mais os estabelecidos organicamente. As facções nascem a partir das diferenças expressas por membros dos respectivos setores, os quais, informalmente, criam grupos com o objetivo de defender as idéias da área de trabalho. As facções, também, podem nascer considerando-se idade, gênero, raça, religião ou grupo ético. Hall (2004) ressalta que o poder quando exercido utilizando-se como referência a estrutura de facções, pode ser benéfico ou desagregador para o funcionamento da instituição ou organização.

Já as coalizões, geralmente politizadas, dizem respeito à formação de grupos tendo em vista uma aliança tática na busca de soluções para interesses próprios, observando fatores como gênero, idade, posição e tempo de trabalho na instituição ou organização, formação acadêmica e valores pessoais.

O poder na instituição ou organização pode ser traduzido em quantidade, posto que uma certa área é caracterizada por ter mais poder do que outra; por exemplo, a área de finanças pode ter mais poder do que a área finalística, pois aloca os recursos financeiros nas diversas áreas da instituição ou organização. Também departamentos ou órgãos que convivem bem com as incertezas das contingências contemporâneas e cujos componentes são considerados insubstituíveis e centrais para o desenvolvimento normal e contínuo dos trabalhos detêm mais poder.

Registre-se, porém, que o quantitativo de poder é fixo; enquanto a estrutura de poder pode alterar-se ao longo do tempo. Assim, a quantidade de poder entre os diversos órgãos ou pessoas em uma organização altera-se de acordo com o desempenho geral da própria organização ou instituição. Se um membro ou um grupo de trabalhadores ganha poder, um outro perde, porém de forma gradual (HALL, 2004).

Resumindo, gerentes e gerenciados em organizações influenciam-se mutuamente, ao mesmo tempo, de modo mais efetivo e, portanto, geram um poder conjunto como resultado de um melhor domínio pela organização sobre seus recursos tecnológicos, econômicos e humanos a serviço de determinados objetivos. (LAMMERS, 1967:204 *apud* HALL, 2004).

Ainda, quanto às relações do poder em uma organização, acrescenta-se que, além da quantidade, outros fatores também contribuem para a identificação do setor ou órgão como detentor de maior ou menor poder, tais como: a capacidade e habilidade de agir ante as contingências e incertezas. Hall (2004) cita a pesquisa de Hickson, Pugh e Peysey de 1969, na qual constataram os autores que uma unidade da organização ou instituição, ao conseguir lidar com as situações de incerteza é, também, capaz de lidar de maneira eficiente com os principais assuntos da respectiva organização ou instituição. Tal afirmação reforça a idéia de que no interior das organizações ou instituições a perda ou o ganho do poder por pessoas ou órgãos, depende de por terem tido um mau ou bom desempenho no enfrentamento de uma situação de incerteza.

• Poder e Educação

Estreitando-se o entendimento do poder, direcionando-se a discussão para a relação de poder na vida pessoal do indivíduo e na educação, John Galbraith (1999) explica a caracterização do poder em três tipos: a) condigno (coercitivo), o qual, quando exercido, utiliza-se da punição

moral ou física e da repressão baseando-se na força, proporcional ao mérito, ao valor; b) compensatório, exercido por meio de elogios, prêmios ou qualquer outra recompensa visando estimular e não amedrontar. Neste contexto, o poder é almejado, tendo como objetivo a possibilidade de conseguir melhores cargos ou promoções, respeito por parte de sua comunidade e não apenas o enriquecimento ou a subordinação de outros à sua vontade.

O terceiro tipo é o poder condicionado, praticado a partir de crenças, religião, publicidade e educação, levando-se em conta de que a relação de poder é estabelecida sem a consciência das pessoas envolvidas e, sim, como algo natural da cultura de um povo. Esta relação de poder pode ser expressa de forma explícita, quando cultivado pela persuasão ou pela educação, ou de maneira implícita, ditado pela própria cultura, situação na qual a submissão é entendida como normal e tradicional.

Para Veblen citado por Galbraith (1986), o poder condicionado tem importante lugar na vida econômica, posto que na medida em que o indivíduo cresce na hierarquia da organização, aumenta, também, o seu orgulho pelo próprio trabalho por acreditar naquilo em que está fazendo. A missão e objetivos da organização ou instituição encontram-se incorporadas à sua crença e incentivam o seu trabalho.

Na discussão sobre o poder é interessante ter em mente a existência de mais de uma fonte ou de um instrumento de poder em ação, havendo a possibilidade de encontrar a combinação desses componentes. É importante enfatizar que qualquer que seja o tipo de poder – coercitivo, compensatório ou condicionado – deve ser analisado e compreendido a partir do entendimento dos elementos que o compõem. É a característica da situação que vai esclarecer como o poder é exercido.

Por tudo isso, o poder é mantido e aceito em decorrência das suas possibilidades de premiar, de resultar em fatos, induzir ao prazer e, não apenas, por se constituir em uma força que diz sim ou não. Michel Foucault (1979) ressalta ainda que o poder deve ser entendido “como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir.” O mesmo autor complementa: “o poder não existe e, sim, ‘práticas ou relações de poder’ articuladas ou não à organização estatal, mas disseminadas no contexto social”.

Associando essas colocações sobre as relações de poder e com o objetivo de melhor compreender o papel que desempenha o poder no processo decisório, listam-se as seis classificações de relação de poder em organizações concebidas por Morgan (1986) e citadas por Richard H. Hall (2004). Em muitos casos, a relação de poder é mista, porém a burocracia tem predominância considerando as suas características:

- organizações como autocracias, onde o poder está em mãos de um indivíduo ou de um pequeno grupo com controle absoluto;
- organizações burocráticas, nas quais as regras são escritas e divulgadas nas próprias organizações, estabelecendo as relações de poder de forma clara, especificada e hierarquizada. Nestas o poder é impessoal, dependente das competências e atribuições do cargo. A responsabilidade de quem exerce o cargo é viabilizar as ações da forma como planejadas, atingindo os objetivos estabelecidos, em observância ao que dispõe as normas;
- organizações tecnocratas, que têm como base de governo o conhecimento e a especialização;
- organizações com governo por co-determinação, quando as partes opositoras da organização partilham o sistema de comando;
- organizações como democracias representativas, quando os dirigentes são eleitos e atuam durante os mandatos específicos; e,
- organizações democratas diretas, nas quais o direito a governar e a participação são garantidos a todos.

A existência do poder implica no estabelecimento de uma relação entre indivíduos. Por exemplo, em uma organização ou instituição, a referida relação evidencia-se entre trabalhadores, os quais oferecem os serviços e em troca recebem os salários, e dirigentes que, necessitam dos trabalhadores visando à produção dos produtos ou à prestação de serviços.

A relação de poder no espaço informal é manifestada a partir dos relacionamentos entre os trabalhadores ou funcionários das instituições e organizações, inclusive pertencentes a níveis hierárquicos distintos. Tal relação pode interferir na relação de poder oficialmente instituída em decorrência dos padrões informais criados ao longo do tempo, bem como por diferenças pessoais.

Nas relações interpessoais, a união do poder e da liderança é mais evidente, principalmente, em duas situações, quais sejam: quando as pessoas com um alto grau de poder e de integração, mesmo sem ocuparem cargos, denominados como líderes naturais, surgem e enfrentam as situações problemáticas no âmbito psíquico, físico, econômico, religioso ou político, bem como quando aqueles que ocupam cargos e recebem salários, “não desapontam o povo que os tem por líderes”. O objetivo maior é fazer com que os seguidores e eles mesmos atinjam suas metas estabelecidas.

O funcionamento da instituição ou organização pressupõe tomadas decisões de todos os tipos e em todos os níveis, por onde perpassam as relações de poder: estratégicas (no nível mais elevado da estrutura); tácitas (no âmbito dos departamentos e gerências); e, operacionais, as quais acontecem durante o funcionamento cotidiano da instituição.

Essas decisões são tomadas por pessoas comuns, que exercem um cargo ou possuem poder para tal e tentam fazer o melhor possível, visando auferir os melhores resultados para as instituições. Porém vários fatores afetam o processo decisório, quais sejam: econômicos, organizacionais e ambientais, bem como o sistema de informações e comunicações da própria instituição, além da influência das ideologias ou de idéias morais de cada um, constituindo-se, assim, um processo complexo e necessário, visando garantir o cumprimento da finalidade da instituição prevista em estatuto (HALL, 2004).

Retomando as observações registradas na inicial deste capítulo, busca-se analisar a influência das relações de poder no processo decisório, visto que este se refere a quem “tem o poder de decidir”, de resolver, determinar, ou deliberar. Tais decisões acontecem nas instituições ou organizações obedecendo às respectivas estruturas organizacionais, ou seja conselhos, diretoria, departamentos, setores, órgãos. Envolvendo-se, de um lado, a objetividade, em relação aos problemas do momento e política, quanto aos “arranjos de poder que participam do processo” e, do outro, a racionalidade econômica. Porém, não pode ser considerado como um processo perfeitamente calculado, racional, nem mesmo aleatório, tendo em vista que uma decisão tomada não se apresenta como uma solução perfeita na íntegra nem permanece vigorando para sempre.

No âmbito deste estudo, considerando-se a influência das relações de poder, mesmo que legítimas, o processo decisório pode ser analisado a partir de duas abordagens: quanto ao processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) e, em relação ao contexto do sistema geral, abrangendo as etapas de:

- identificação da natureza do problema;
- detalhamento dos requisitos para a solução e as alternativas propostas;
- escolha de uma solução estratégica a partir de alternativas;
- implementação da solução estratégica; e,
- acompanhamento e avaliação do desempenho.

Nesta linha de raciocínio, a tomada de decisão é sinônimo de administrar, posto que não envolve apenas a decisão em si, mas todos os atos necessários para colocar a respectiva decisão em prática, com reflexo em todo o percurso na ação da instituição. O alcance da decisão está no âmbito da administração, sendo que os outros atributos inerentes ao processo administrativo são dependentes, intervêm ou existem para viabilizar a tomada de decisão. (LIPHAM e HOEH, Jr., 1974).

James Thompson (1967) referenciado por Hall (2004) expõe que “os temas relativos à decisão apresentam dois aspectos fundamentais:”

- crença a respeito das relações de causa e efeito, que implica em haver a certeza sobre o resultado ou consequência do resultado da decisão; e,
- preferência a respeito dos possíveis resultados, a qual tem relação estreita com o grau de consenso que existe sobre o que está sendo deliberado ou decidido na instituição.

Complementa Thompson (1967 *apud* HALL, 2004):

Quando as preferências pelos resultados forem claras, porém os relacionamentos de causa e efeito forem incertos, nos referiremos à estratégia baseada no julgamento para a tomada de decisões. No caso em que a situação for revertida e houver certeza a respeito da causa e do efeito, porém incerteza a respeito das preferências dos resultados, os assuntos em pauta poderão exigir uma estratégia de compromisso para a tomada de decisões. Finalmente, onde existir incerteza sobre ambos os aspectos, referiremos à estratégia baseada na inspiração para tomada de decisões, se realmente qualquer decisão estiver por ocorrer.

Observa-se que a certeza no processo de tomada de decisão depende da quantidade e do tipo de informação. Quanto mais seguro for o conhecimento das informações, mais fácil e melhor será desenvolvido tal processo. Contudo, a percepção e interpretação de quem decide exercem influência direta na decisão a ser tomada. Neste sentido, estudiosos apresentam posições que podem ser assumidas por quem decide, quando em processo de decisão, quais sejam:

- a) defensores do domínio, os quais expressam que as mudanças devem ocorrer de forma restrita;
- b) reacionários relutantes, em relação àqueles que apenas reagem às pressões;
- c) analistas ansiosos, responsáveis por identificar as mudanças, porém esperam que estas sejam assimiladas por outras instituições, observam as soluções apresentadas, para em seguida tomar a decisão que julgam apropriada com base na experiência alheia; e,
- d) pesquisadores entusiastas, os quais percebem oportunidades de mudança e desejam criá-las e experimentá-las.

Na composição da comunidade interna da universidade há predominância de profissionais especializados, posto que sua atuação demanda uma gama de conhecimento, mesmo que, muitas vezes dominado por apenas um profissional. Tal característica implica tornar o conhecimento um fator determinante nas relações entre indivíduos no âmbito da instituição. Assim, observa-se que o poder nestas condições pode ser dividido em dois grandes grupos: o poder acadêmico, sob o domínio dos especialistas e o poder burocrático baseado nas leis e normas de ensino, pesquisa, extensão e administração, que é exercido pelos administradores universitários.

Para Almeri Finger (1997) “O tão propalado poder da reitoria existe, mas é limitado em diferentes aspectos e existe muito de folclore na área”, o que dificulta o desenvolvimento da gestão da universidade, cujo poder de decisão, em algumas situações, encontra-se entre os professores e pesquisadores e não apenas no âmbito da reitoria.

A relação de poder é evidente na gestão universitária como em qualquer outra instituição. Esta pode ser identificada em várias situações e maneiras, tanto entre os dirigentes, entre os colegiados superiores e de cursos, inclusive entre docentes e alunos, ou ainda em situações não previstas nas regras, como neste exemplo:

De acordo com as declarações dos estudantes, o reitor afirmou que ‘ninguém na universidade possui autoridade para negociar com alunos...’ ‘Obviamente, alguém na universidade toma decisões de natureza política’, disseram os estudantes, ‘e até que um representante oficial se apresente, consideramos a presente situação uma recusa em negociar nossas demandas’ (BUCHER, 1970 *apud* HALL, 2004).

Ressalte-se que a instituição universitária possui uma direção superior, a qual tem por finalidade garantir o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão e, nesta linha de pensamento, esta direção é responsável pelas decisões de natureza política e administrativa. Desta maneira, o próprio reitor, legalmente constituído como representante máximo da universidade, tem o poder de decidir e negociar com os estudantes, quando e da forma que julgar conveniente.

• O poder na instituição universitária

As instâncias de poder em uma instituição ou organização, geralmente obedecem à estrutura hierárquica previamente criada. Contudo, o poder aparece também entre os diversos órgãos, departamentos ou setores das instituições ou organizações, ou seja uma relação interdepartamental, bem como no âmbito interpessoal, situação vivenciada na instituição universitária.

Estas manifestações de poder devem ser consideradas pelos dirigentes, posto que têm influência no funcionamento cotidiano da instituição e a renúncia por parte da direção resulta em não prestigiar importante relação de poder que existe e influencia a vida da instituição. Estes relacionamentos expressam o poder principalmente quando os temas discutidos versam sobre verbas orçamentárias, resultados apresentados ou prioridades de provimento de pessoal. Estas são caracterizadas como as relações horizontais de poder, assim denominadas pela literatura da área de administração.

Particularizando as relações de poder, observa-se a presença deste fator na universidade, o qual é descrito por Kerr (1982) como fracionado, considerando as características peculiares da instituição, isto é, a convivência dos segmentos docentes, discentes, técnico-administrativos e gestores, com seus respectivos objetivos. O poder do corpo docente é demonstrado por meio da prerrogativa que possui de escolher a metodologia utilizada em sala de aula, forma de proceder a avaliação dos estudantes ou o projeto de pesquisa e extensão a desenvolver e a preferência das disciplinas a ministrar.

O autor ressalta que, os estudantes já exerceram poder na instituição universitária no que tange à administração, quando “suas corporações dirigiam a universidade e dominaram os mestres.”, cuja situação foi experimentada em Bolonha, conforme citado. Situação que não se sustentou, apesar de ter influenciado a estruturação destas instituições na América Latina, onde o segmento discente está presente nos Conselhos Superiores.

Um outro tipo de poder também presente na universidade é o poder público, que desde a Idade Média faz-se presente na administração institucional, por vezes exercido por imperadores, papas, ministros da educação, “comitês de subvenção, curadores e Comissões Reais”, com o objetivo de apoiar tal instituição ou assumir o seu controle. Na França, por exemplo, o imperador Napoleão Bonaparte incorporou a universidade ao sistema nacional de educação, situação também vivenciada pela Rússia à época. (KERR, 1982).

É fato que, ainda hoje, a estrutura de poder na organização ou instituição, também, sofre influência externa, a partir da relação com os fornecedores, usuários dos serviços ou produtos, ascendência do governo (principalmente se este for o mantenedor), agências reguladoras, bem como as condições econômicas e outros fatores envolvidos indiretamente com o funcionamento das atividades e projetos. As mencionadas relações afetam a quantidade e a distribuição de poder a depender do prestígio de quem o detém.

No aspecto social, a estrutura da universidade é formada por grupos com estilos de vida e interesses políticos diferentes. Tais diferenças, por vezes, desencadeiam conflitos, posto que o interesse de um grupo pode trazer prejuízos para outro grupo, bem como propiciam o desenvolvimento do processo de articulação de interesses. Neste, os grupos tentam influenciar aqueles que têm o poder de decidir, visando obter “ações favoráveis”. (ANDRADE, 2003).

Observa-se que o processo decisório na instituição universitária, por vezes, pode ser considerado como um processo de troca no âmbito da administração central e entre as unidades universitárias, em que as decisões negociadas representam o consenso entre aqueles com preferências e os que dispõem dos recursos, preocupados em garantir a “liberdade acadêmica”. A negociação não requer que as partes entrem em acordo sobre objetivos comuns, como por exemplo a política de pesquisa estabelecida, visto que o bom desempenho da instituição é entendido como um resultado de ações independentes.

Desta maneira, a negociação envolve a alocação de poder, de recursos orçamentários ou a capacidade de estabelecer intercâmbio com outras instituições ou agências de fomento visando a captação de recursos externos, tanto quanto assegurar a “excelência e qualidade da instituição”, por meio do desenvolvimento de projetos independentes com origem nas unidades universitárias. É importante enfatizar que os projetos podem ser independentes, porém a característica da universidade, sua missão e finalidade devem ser preservadas, o que exige certa harmonia nas decisões.

As relações de poder nas instituições universitárias, sejam administradas pelo setor público ou pela iniciativa privada, manifestam-se através de seu próprio poder de criar, expandir, modificar e extinguir os diversos cursos; de ampliar e diminuir o quantitativo de vagas oferecidas; de elaborar a programação dos respectivos cursos; de programar as pesquisas e as atividades de extensão observando as áreas de interesse; de elaborar os planos de carreira docente; de contratar e dispensar os professores, garantindo desta forma a autonomia didático-científica das universidades, como anteriormente, se descreve, quando da discussão concernente à autarquia de regime especial.

Tal poder é prerrogativa prevista na Constituição Federal de 1988, que dispõe em artigo 207: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” Portanto, poder e processo decisório relacionam-se com a autonomia universitária, encarada do ponto de vista institucional e não, apenas individualmente, como garantia do docente. (RANIERI, 1994).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, reforça tal concessão, na medida em que seu Artigo 53, do Capítulo IV, Título V, garante a autonomia universitária. Porém o mesmo artigo, no seu parágrafo único, afirma que para garantir a autonomia, a responsabilidade de realizar as ações descritas, caberá aos colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis. Observa-se que o poder para tomar as importantes decisões nestas instituições encontra-se alocado no âmbito dos órgãos colegiados, sejam os Conselhos Superiores, Conselhos de Departamentos ou os Colegiados de Cursos.

A estrutura com base em Departamentos e Colegiados de cursos, criada com a reforma de 1968, resultou na separação das responsabilidades inerentes aos assuntos administrativos e acadêmicos no âmbito da gestão universitária. As decisões administrativas são tomadas na administração central, a cargo do Conselho Universitário, como geralmente é denominado nestas instituições, sendo composto por diretores das unidades universitárias. As decisões concernentes aos assuntos acadêmicos, também acontecem no nível da administração central, sob a responsabilidade de um Conselho com responsabilidades pelo ensino, pesquisa e extensão.

Observa-se que o processo decisório na universidade, em primeira instância acontece, nos Colegiados Superiores, ficando o órgão Reitoria com a incumbência de prover os meios para que seja cumprido o que fora deliberado pelos citados Conselhos e as unidades universitárias como responsáveis pela execução das ações, isto é, colocar em prática a deliberação dos Conselhos Superiores.

Na estrutura de poder na universidade, há que se ressaltar a composição desses colegiados quando se trata de instituição pública de educação superior, condição da unidade de estudo do presente trabalho. Neste caso, a mencionada legislação no Art. 56 prevê que estas instituições obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

A mesma lei também dispõe que, em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. Observa-se, então, que a estrutura de poder no que concerne a área acadêmica e administrativa encontra-se concentrada nos colegiados e estes têm maior representação dos docentes.

Pelo exposto, depreende-se que as principais decisões, estratégias, da instituição universitária encontram-se sob o controle direto de profissionais individuais que fazem parte de um colegiado, o que torna o processo decisório complexo. A definição da missão, dos objetivos e das ações a desenvolver para alcançá-los implica a participação de muitas pessoas com interesses divergentes, com lotação em diferentes unidades universitárias “que constituem sistemas autônomos, tais como as faculdades, os centros, os departamentos, os institutos de pesquisa, etc.” (ANDRADE, 2003).

Arnaldo Andrade (2003) ressalta ainda, que:

as decisões ou orientações gerais emanadas da alta administração estão sujeitas às influências da posição política de cada unidade, principalmente daquelas que possuem alguns de seus membros compartilhando a responsabilidade administrativa da alta direção ou atuando como membro dos conselhos superiores.

Organicamente, como se ilustra com a figura 1 as decisões colegiadas em uma instituição universitária, podem ser vistas como:

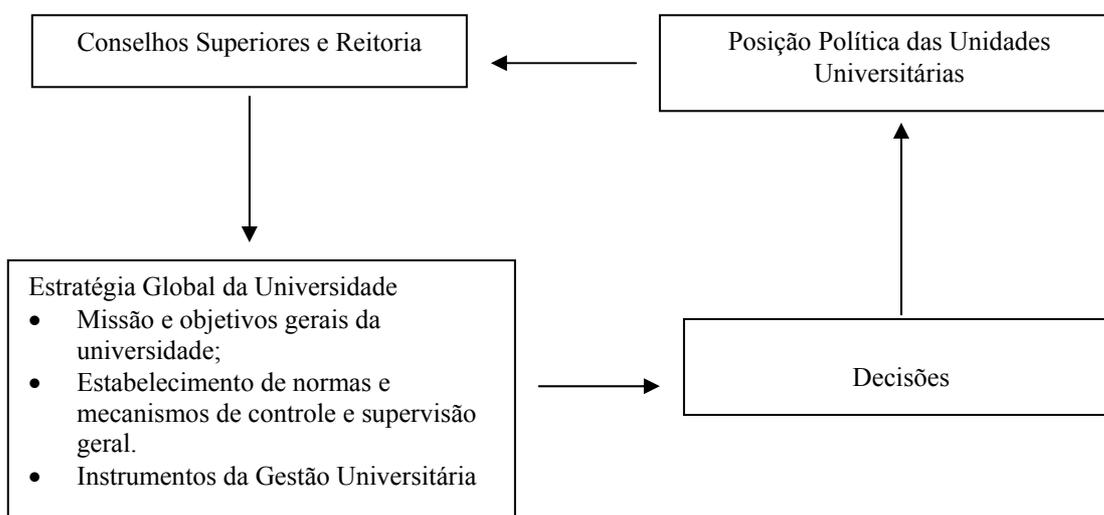


Figura 1 - Ciclo do Processo Decisório Colegiado na Universidade

Fonte: ANDRADE (2003, adaptado)

Dentre as configurações de instituições universitárias discutidas na parte 2.3 deste estudo, verifica-se que a burocracia profissional é a que melhor caracteriza a instituição universitária no Brasil. Confirmando ser entendido o processo decisório sob tal configuração como complexo, tem-se em vista que poucas decisões são tomadas na área administrativa, ficando a maioria a cargo dos Colegiados Superiores. Tal complexidade deve-se ao fato de o processo decisório, algumas vezes, gerar tensões nas relações entre os segmentos que compõem a comunidade universitária.

O gestor executivo (Reitor) é responsável, basicamente, pelas decisões que envolvem o pessoal de apoio ou recursos financeiros. Registre-se que, a administração superior pode

sofrer a influência dos mantenedores, sejam eles o Governo (setor público) ou os empresários (iniciativa privada), cujos posicionamentos podem ir de encontro às deliberações dos Conselhos Superiores, causando tensão nas relações internas.

Na área acadêmica, os professores decidem como ensinar ou conduzir suas aulas, ou que pesquisa desenvolver. Estas decisões podem ser influenciadas por “normas profissionais; por consumidores de suas pesquisas e serviços de ensino”, ou pelas agências de fomento, causando tensão no relacionamento com dirigentes.

Hardy e Fachin (2000), complementam, ainda, que as decisões tomadas pelos Conselhos Superiores, por vezes, apresentam-se com características de colegialidade, políticas ou anárquicas apesar da configuração burocrática profissional da instituição universitária.

Neste sentido, observa-se que a colegialidade é manifestada quando existe uma missão “comumente aceita, quando líderes carismáticos mobilizam membros da organização, ou quando há recursos suficientes para acomodar objetivos discrepantes.” As decisões anárquicas (*garbage can*) aparecem quando o assunto tem pouca relevância para a universidade, ou por se tratar de “decisões altamente complexas e fragmentadas,” tornando o poder disperso.

Ressalte-se que essas configurações podem coexistir em uma mesma instituição, a depender do assunto a ser discutido e deliberado. Os autores citados admitem que “uma instituição pode ser caracterizada como uma ‘lata de lixo’ quando delibera em assuntos rotineiros, como ‘colegial’ quando tratar de mudanças em políticas acadêmicas, e como ‘política’ durante decisões orçamentárias”.

Há, ainda, a possibilidade de ocorrer variação de modelo do processo de tomada de decisão a depender das circunstâncias em que o processo ocorre. Assim, “instituições ‘colegiais’ podem tornar-se políticas durante os períodos de redução nos recursos disponíveis [...]; as ‘arenas políticas’ podem tornar-se ‘colegiais’ se houver disponibilidade de novos recursos.”

O processo decisório na instituição universitária, reitera-se, é complexo, tendo em vista depender de atores de segmentos distintos (docentes, discentes e técnico-administrativos e dirigentes), sendo que o docente, além de ser detentor de maior autonomia, principalmente na sala de aula, tem maior representatividade nos Conselhos Superiores. De todo o exposto,

reassenta-se a necessidade da comunidade universitária conhecer a estrutura organizacional e as normas básicas (estatuto e regimento geral) de sua instituição, objetivando assegurar que as deliberações estejam em acordo com a finalidade estabelecida.

Desta forma, mesmo existindo as orientações e decisões gerais oriundas da administração superior (Conselho de Universitário e Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria) cada unidade universitária desenvolve o seu processo decisório e, portanto deve elaborar o seu instrumento de gestão, o Plano Operativo Anual (POA), com base nas diretrizes estabelecidas para a instituição como um todo.

Retornando à estruturação deste estudo, na fundamentação teórica foram abordados os tópicos que embasam a investigação a partir do problema delimitado. O capítulo seguinte registra a escolha da metodologia adotada para viabilizar a operacionalização da pesquisa concernente ao processo decisório colegiado na universidade *multicampi*.

3 OPÇÃO METODOLÓGICA

A pesquisa científica caracteriza-se como um processo através do qual a ciência busca dar resposta a um problema apresentado, por meio da investigação sistemática sobre determinado assunto, com o objetivo de colher informações ou reorganizar as informações já existentes sobre o referido problema (APPOLINÁRIO, 2004, p.150). Assim, a metodologia em um trabalho de pesquisa consiste na descrição do método utilizado, da seqüência lógica de procedimentos adotados e instrumentos através dos quais os dados foram coletados. (APPOLINÁRIO, 2004, p.132).

O estudo ora apresentado desenvolve-se com o propósito de identificar a relação entre o processo colegiado de tomada de decisão no âmbito da instituição universitária e a efetivação de suas ações dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional. Partiu-se da análise da atuação da universidade durante a vigência do referido plano, com base nas deliberações dos Conselhos Superiores, as quais resultam de um processo decisório colegiado que envolve o corpo docente, discente e técnico-administrativo, tendo como referência os objetivos da universidade dispostos em seu estatuto e regimento geral.

Assim, nesta parte do estudo desenvolvem-se os procedimentos metodológicos adotados na operacionalização da pesquisa original desde a definição do problema da investigação, o tipo da pesquisa, o universo abrangente, a coleta de dados e informações, bem como a indicação da análise e discussão dos dados.

3.1 NATUREZA E ABORDAGEM

A literatura concernente à metodologia científica engloba um extenso acervo de publicações, cujos autores têm buscado caracterizar os vários tipos de pesquisa, enquadrando-os nas diversas áreas da ciência. Assim, diante dessas proposições, por pretender-se, neste estudo, efetuar a descrição e a interpretação da realidade, sem qualquer interferência na unidade de estudo, bem como eximir o pesquisador de estabelecer relações de causa e efeito entre as categorias estudadas, caracterizou-se a pesquisa ora relatada como de natureza descritiva.

Reforça Sylvia Vergara (2003) que este tipo de pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirvam de subsídio para que a explicação possa ser concretizada. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial possibilitar a análise das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis, com o objetivo de refletir a realidade do universo a ser pesquisado (GIL, 1996). Também para Vergara (2003), a pesquisa descritiva, “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]”, podendo estabelecer correlações entre os fatores relacionados com o fenômeno estudado.

Além da natureza do estudo, o pesquisador também escolhe a abordagem mais apropriada para alcançar o seu objetivo a partir da definição do problema. Esta abordagem pode ser quantitativa, na qual as variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente, sendo os resultados também analisados com o uso de métodos quantitativos como, por exemplo, da estatística, ou a qualitativa, que se preocupa com o fenômeno, isto é, a interpretação de um fato realizada por um observador. (APPOLINÁRIO, 2004, p. 155).

Em atenção ao entendimento supra, aplicou-se à pesquisa, em foco, uma abordagem qualitativa posto que, ao envolver a obtenção de dados descritivos, coletados no contato direto do pesquisador com a situação estudada, dando maior ênfase ao processo do que ao resultado, preocupando-se em retratar a perspectiva dos participantes. (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Tal escolha justifica-se, segundo Sylvia Roesch (1999, p. 125), pela delimitação da unidade de estudo, ou seja, uma instituição universitária. Para essa autora, a pesquisa qualitativa apresenta importância crescente, principalmente na pesquisa em organizações, quando o estudo também aborda questões sobre a estrutura organizacional.

Reforçam a adoção da abordagem qualitativa também julgada adequada para o presente estudo, as cinco características, pontuadas por Bogdan e Biklen (1994), a seguir elencadas:

- Na pesquisa qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, o qual é considerado pelo pesquisador como instrumento principal. Para tanto, foram visitados os locais relacionados com a área da pesquisa, a exemplo da Secretaria dos Conselhos Superiores da UNEB, a sede da Comissão Própria de Avaliação (CPA), como fonte de documentos analisados na fase empírica do estudo. A Assessoria Técnica (ASTEC),

órgão responsável pelo planejamento, controle e avaliação das ações desenvolvidas. Tal iniciativa decorreu da preocupação desta pesquisadora com o contexto, entendendo que as ações são detalhadas e compreendidas de forma mais satisfatória quando observadas no seu ambiente habitual de ocorrência;

- A pesquisa qualitativa é também descritiva, posto que, quando da realização da investigação, por meio da coleta de dados, estes foram analisados em toda a sua riqueza de interpretações, respeitando, tanto quanto possível, a forma em que foram registrados ou transcritos. Desta maneira, os dados encontrados foram tratados como símbolos numéricos, mas também, considerando o seu significado, o que ele representava no contexto analisado; e,
- A pesquisa qualitativa aborda o contexto no qual o processo decisório é desenvolvido, quais as principais tensões e, não apenas, uma representação quantitativa do que fora decidido ou deliberado, apurando-se e demonstrando os resultados ou produtos, razão pela qual foi levado em conta ser o significado textual dos documentos analisados fator de importância vital na abordagem qualitativa adotada no estudo.

Bogdan e Biklen (1994) também registram que uma pesquisa com abordagem qualitativa não se obriga a apresentar todas as características aqui descritas, podendo até ser encontrada apenas uma delas. Tal situação não se aplica ao presente estudo, no qual, detectam-se todas as cinco características.

Para Minayo (1994) a pesquisa qualitativa responde a questões específicas, abrangendo uma realidade que não pode ser quantificada. Em outras palavras, a citada pesquisa pode trabalhar com o “universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes”, o qual não pode ser reduzido à simples operacionalização de variáveis.

Ressalte-se, ainda, que a vertente quantitativa deve se fazer presente. Neste sentido, Laville e Dionne (1999, p. 43) afirmam que quando a pesquisa centrada em um problema específico, é em consequência desse problema, que o pesquisador escolherá a abordagem mais adequada. Segundo esses autores, para chegar à compreensão desejada, poderá ser escolhida a abordagem quantitativa, qualitativa ou a mistura de ambas. O importante é que a escolha esteja a serviço do objeto da pesquisa, e não o contrário, cuja finalidade é extrair as melhores informações dos aspectos estudados em torno do problema.

Minayo (1994) ressalta, ainda, que a diferença entre a abordagem qualitativa e quantitativa consiste na natureza, isto é, a primeira expressa o “significado das ações e relações humanas, um lado não perceptível” nas médias, percentuais ou equações. A segunda relata os fenômenos fornecendo informações quanto à “região visível, ecológica, morfológica e concreta”. Confirma-se o mencionado por Laville e Dionne, para os quais, o conjunto dos dados quantitativos e qualitativos complementam-se, posto que a realidade demonstrada interage de maneira dinâmica, excluindo qualquer dicotomia. A definição pelo tipo de abordagem adotada neste estudo teve por base a fundamentação teórica, através da pesquisa bibliográfica e eletrônica, reforçada pela pesquisa documental conforme se descreve no capítulo a seguir.

3.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

A delimitação do tema e definição do problema encaminharam o trabalho para a pesquisa bibliográfica da qual não se pode prescindir, segundo recomenda Sylvia Vergara (2003), visando a contextualização da fundamentação teórica, a qual respaldou a definição da questão-problema, o estabelecimento dos objetivos, e, primariamente, os tópicos referentes a: universidade, estrutura e organização de universidades, instrumentos de gestão universitária e processo decisório nas instituições universitárias, cujos elementos foram confirmados quando da estruturação da tese. Acrescenta-se nesta parte do trabalho a busca em *sites* dedicados a esses conteúdos, conforme constam das referências deste estudo.

Nesta etapa, o ponto de partida foi a dissertação de mestrado desta autora, visto que, centrado no “planejamento orçamentário na universidade”, o tema abordado tem relação com o do presente estudo, que envolve a gestão da instituição universitária. Inclui-se também na pesquisa documental e bibliográfica a legislação referente à educação superior, em particular, a que trata da instituição universitária, no âmbito federal e estadual. A exemplo e na esfera da União, além da Lei nº 9.394/96 (LDB), tem-se a Constituição Federal de 1988, o Decreto nº 3.860 de 2001 “que dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições”, bem como a Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, “que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior” (SINAES).

Dentre a legislação no Estado da Bahia, foram analisadas as normas com maior aderência à problemática do estudo:

- Constituição Estadual de 1989.
- Lei nº 66, de 1º de junho de 1983, “que criou a UNEB”.
- Lei nº 7.176, de 11 de setembro de 1997: “reestrutura as Universidades Estaduais da Bahia”.
- Lei nº 7.601 de 14 de fevereiro de 2000: “altera dispositivos das Leis nº 7.176 de 10/9/97”.
- Lei nº 7.435 de 30 de dezembro de 1998: “dispõe sobre a organização e estrutura da Administração Pública do Poder Executivo Estadual”.
- Lei nº 8.256 de 16 de maio de 2002: “altera a estrutura de cargos em comissão da Universidade do Estado da Bahia”.
- Lei nº 8.352, de 2 de setembro de 2002: “dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da 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”.
- Lei nº 8.824, de 22 de setembro de 2003: “estabelece os cargos de provimento permanente do Quadro de Pessoal das Instituições de Ensino Superior do Estado da Bahia”.
- Lei nº 8.889, de 1º de dezembro de 2003: “dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia”.

Reconhece-se, ainda, a importância do uso de fontes documentais como o Plano de Desenvolvimento Institucional, vigente no período escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, o qual possibilitou o conhecimento dos procedimentos e a estrutura da universidade, bem como as Resoluções do Conselho Universitário (CONSU) e do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), baixadas no mencionado período, com o objetivo de estabelecer a relação entre o planejado e as decisões tomadas pelos Colegiados Superiores.

3.3 O ESTUDO DE CASO

Efetuada o levantamento dos elementos documentais e bibliográficos pertinentes ao tema, na segunda etapa do estudo, definiu-se a estratégia adequada para o desenvolvimento do trabalho — adotando-se o estudo de caso — o qual é definido por Robert Yin (2001) como estratégia

de pesquisa que abrange a lógica do planejamento, incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à respectiva análise. Para uma melhor compreensão da idéia principal de tal estratégia, o autor cita a definição de Schramm (1971):

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Menga Ludke e Marli André (1986) complementam a definição de estudo de caso ressaltando que esta estratégia contribui para a compreensão de fenômenos organizacionais contemporâneos e trata o objeto estudado como uma representação singular da realidade. Por sua vez, para Merriam (1988), *apud* Bogdan e Biklen, (1994), “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, indivíduo ou organização, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Robert Yin (2001) acrescenta que o estudo de caso é a estratégia que tem sido mais indicada para pesquisas que tenham como objeto: a) política, ciência política e administração pública; b) sociologia e psicologia comunitária; c) estudos organizacionais e gerenciais; d) pesquisa de planejamento regional e municipal; e, e) supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais. Para o autor referenciado, a pesquisa desenvolvida sob a estratégia de estudo de caso tem a característica de um “caso revelador”, situação que ocorre quando o pesquisador tem a oportunidade de “[...] observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica, [...]”. E acrescenta, que: “[...] quando outros pesquisadores têm oportunidades semelhantes e podem desvendar alguns fenômenos predominantes previamente inacessíveis aos cientistas, as condições justificam a utilização de um estudo de caso, tendo como base sua natureza reveladora. [...]”.

Yin (2001) e Martins (2006) também explicam que o estudo de caso é uma investigação empírica, mais indicada quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos ou quando se trata de fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. Utiliza-se o estudo de caso quando a decisão for lidar com condições contextuais, em confiança de que elas podem ser pertinentes ao fenômeno em estudo.

Martins (2006) complementa que tal estratégia de investigação, além do referencial teórico, reúne um quantitativo significativo de informações sobre o evento pesquisado. “Busca-se,

criativamente, apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo”. A referida estratégia propicia o conhecimento aprofundado de uma realidade, resultado que não é possível, de forma satisfatória, adotando-se o levantamento amostral e a avaliação exclusivamente quantitativa.

Observando-se a discussão quanto à definição de estudo de caso, pode-se inferir que este procedimento constitui-se no meio de investigação que melhor se aplica à realização da pesquisa pretendida pela qual se visa identificar a relação entre o planejamento que orienta o desenvolvimento institucional da universidade e o processo decisório da UNEB, instituição universitária pertencente ao setor público, caracterizando-se aqui como a unidade de estudo.

Também como condição que contextualiza a situação do mesmo fenômeno, têm-se as diretrizes concernentes à educação superior brasileira vigente, em especial em relação à universidade, objeto da pesquisa. Essas considerações subsidiaram o estabelecimento das categorias de análise consideradas bastante adequadas para a consecução do objetivo do trabalho.

3.3.1 Categorias de análise

Escolhida a estratégia de desenvolvimento do estudo, utilizando-se como referência o problema da pesquisa bem como as questões orientadoras e visando delinear o que será pesquisado, a fase seguinte consistiu no levantamento das categorias a serem analisadas.

A decisão de utilizar categorias na realização da pesquisa decorre do seu objetivo e das características da unidade de estudo, posto que refletir sobre como se efetiva a relação entre o planejamento que orienta o desenvolvimento institucional da universidade e o processo decisório sob a responsabilidade dos Conselhos Superiores, poderia redundar em maior quantidade de variáveis a serem trabalhadas, dificultando o desenvolvimento do estudo, razão pela qual delimitou-se o quantitativo daquelas categorias, priorizando as que poderiam melhor responder às questões antes propostas.

Levou-se em consideração que o trabalho nesta modalidade proporciona ao pesquisador maior controle na realização da pesquisa, entendendo-se por categoria um conjunto de elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si, conforme define Gomes (1994, p. 70). Utilizam-se categorias com a finalidade de estabelecer classificações, a partir do agrupamento de elementos, idéias ou expressões que agreguem o mesmo conceito.

O esquema de categorias deve ser estruturado, segundo o autor, a partir dos seguintes princípios:

- as categorias são estabelecidas com base em critério único;
- as categorias estabelecidas propiciam respostas às questões orientadoras da pesquisa; e,
- as categorias são mutuamente exclusivas, ou seja as respostas às questões somente podem ser alocadas a uma categoria específica.

Assim, considerando-se a definição de universidade prevista na Lei nº 9.394/96, a qual dispõe que constitui uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, bem como os modelos de estrutura e de gestão apresentados na fundamentação teórica.

Levando-se em conta, ainda, o objetivo da pesquisa, as dimensões que devem nortear o processo de tomada de decisão e analisando a estrutura atual da UNEB, foram estabelecidas as seguintes categorias de análise:

- a) estrutura administrativa da universidade (composição e níveis hierárquicos);
- b) estrutura acadêmica da universidade (composição); e,
- c) colegiados superiores (funcionamento e representatividade).

Com o intuito de facilitar a fase de análise e interpretação dos dados, as categorias serão agrupadas a partir das características semelhantes dos elementos que as compõem. Assim, o estudo abrange os seguintes grupos de categorias:

- a) estrutura, englobando as categorias estrutura administrativa da universidade, estrutura acadêmica e colegiados superiores;

- b) gestão, envolvendo o funcionamento dos colegiados superiores; e,
- c) finalidade, compreendendo a análise das resoluções oriundas pelo CONSU e CONSEPE, durante o período em estudo, em relação à previsão no PDI e as ações realizadas constantes no relatório de atividades.

3.3.2 Unidade de estudo - A UNEB

Para o estabelecimento da unidade do estudo de caso atenta-se para o que recomenda Gil (1996, p. 121) quando afirma que:

O primeiro procedimento consiste em delimitar a unidade que constitui o caso em estudo. Este pode ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos (como conflitos no trabalho, segregação racial numa comunidade etc.) ou mesmo uma cultura.

No presente trabalho, trata-se de uma instituição universitária, neste caso, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada pela Lei Delegada nº 66 de 1º de junho de 1983. Historicamente, a UNEB originou-se da Superintendência de Desenvolvimento do Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), autarquia vinculada à Secretaria da Educação e Cultura do Estado da Bahia, criada pela Lei Delegada n. 12, de 30 de dezembro de 1980, com a finalidade de manter a Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, a Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas, a Faculdade de Formação de Professores de Jacobina, a Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetitê, os cursos oferecidos pelo extinta Fundação Centro de Educação Técnica do Estado da Bahia (CETEB) em Salvador e outras unidades que fossem “instituídas como unidades de ensino universitário”.

A UNEB foi autorizada pelo Decreto Presidencial nº 92.937 de 17 de junho de 1986, constituindo-se em uma instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, em sistema *multicampi*, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com sede e foro na cidade de Salvador e jurisdição em todo o território baiano. (Anexo D).

A Resolução nº 115/95, de 6 de junho de 1995, do Conselho Estadual da Educação (CEE) concedeu o reconhecimento à UNEB, cujo ato foi homologado pela Portaria Ministerial nº 909/95, publicada em 1º de agosto de 1995 no Diário Oficial da União (DOU). A

Universidade foi recredenciada por um período de cinco anos, de acordo com o que dispõe o Decreto Estadual nº 9.751 de 03 de janeiro de 2006, publicado no Diário Oficial do Estado da Bahia (D.O.E.) de 04 de janeiro de 2006.

À época de sua criação, a UNEB oferecia:

- a) cursos de formação de professores nos seus sete campi, respectivamente nos municípios de Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Jacobina, Santo Antônio de Jesus, Caetité e Senhor do Bonfim;
- b) curso de Engenharia Agrônômica na cidade de Juazeiro; e,
- c) curso de Graduação de Professores da Parte de Formação Especial do Currículo de Ensino de 2º Grau, com habilitação em administração, construção civil, eletricidade, nutrição e dietética e química aplicada, no Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), em Salvador.

A partir de 1986, a UNEB começa por oferecer cursos em outras áreas de conhecimento a exemplo de desenho industrial, ciências contábeis e comunicação social. No meado da década de noventa surgem os cursos de enfermagem, fonoaudiologia, análise de sistema, engenharia da produção civil, direito e engenharia de pesca. Em 2004, a UNEB cria o curso de farmácia e fisioterapia, ampliando sua atuação na área de saúde.

3.3.3 Coleta de dados

No desenvolvimento da pesquisa foram utilizadas várias fontes, quais sejam: documentos da própria universidade, legislação nacional e estadual referente à organização e ao funcionamento da universidade, bem como as informações da comunidade interna no que tange aos Conselhos Superiores, por meio da análise das resoluções baixadas no período em estudo.

Estas fontes de diversas origens puderam permitir a obtenção de um número maior de informações, possibilitando o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação, ou seja, a investigação do fenômeno sob vários ângulos, e desta maneira, enriquecer a análise e o relatório final da pesquisa (YIN, 2001).

Tem-se em meta que a pesquisa documental consiste na busca de material que não fora editado, quais sejam: cartas, memorandos, relatórios, resoluções, documentos institucionais, estudos, dentre outros. Martins (2006) ressalta que para o desenvolvimento de um estudo de caso a citada pesquisa é essencial por permitir o entendimento mais preciso do caso em estudo, bem como confirmar as informações obtidas por outras formas de coleta. Tal confirmação é alcançada por meio de triangulação de dados e resultados.

O autor citado salienta que um dos desafios concernente à utilização da pesquisa documental consiste no grau de confiança sobre a veracidade dos documentos, a qual é evidenciada através de análises cruzadas e triangulações com resultados de outras fontes.

A documentação da universidade pesquisada abrangeu: lei de criação, regulamento, estatuto, regimento e os documentos relacionados à estrutura, funcionamento e serviços da organização universitária, especialmente as resoluções expedidas pelo Conselho Universitário (CONSU) e pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), durante o período estabelecido para o desenvolvimento deste estudo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (2002-2006) e o Relatório de Atividades do mesmo período.

É notório que o processo decisório colegiado é forte característica da universidade, prevista e reforçada pela lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996, seja no âmbito dos Conselhos Superiores, seja no espaço dos próprios Colegiados de Cursos. Observa-se, porém, que a participação no processo decisório vem reforçando a autonomia das unidades de ensino, ou unidades acadêmicas, podendo, entretanto, favorecer o fortalecimento apenas da identidade local, a partir do surgimento de movimentos corporativos, ou de pressão de grupos sem observar a instituição universitária como um todo.

O estudo ora em foco, conforme mencionado, envolveu o processo decisório colegiado concernente ao CONSU e ao CONSEPE, órgãos colegiados superiores da UNEB, contrastando as deliberações emanadas por estes órgãos, representadas pelas resoluções, com as ações e metas previstas no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Objetivou-se examinar se as deliberações dos Conselhos Superiores durante o período de vigência do citado Plano estão em acordo com suas estratégias, ações, tendo em vista ser este de conhecimento dos Conselhos, posto que fora por ele aprovado. Assim, as deliberações devem estar atendendo à Universidade e não a grupos ou unidade universitária isoladamente.

O Ministério da Educação (MEC), por meio da Secretaria de Educação Superior (SESU), apresenta como pressuposto básico, certa liberdade na construção do PDI, propiciando, também, à universidade o exercício de sua criatividade. O referido documento tem como referencial os eixos temáticos dispostos nas diretrizes que orientam a sua elaboração, a saber: Perfil Institucional, Gestão Institucional, Organização Acadêmica, Infra-Estrutura, Aspectos Financeiros e Orçamentários, Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional.

Assim, pode depreender-se que o PDI tem melhor eficácia quando a elaboração, a aprovação, a execução e a avaliação ocorrerem com a participação dos colegiados que compõem a estrutura acadêmico-administrativa da instituição universitária, preservando o conjunto de características próprias e exclusivas da universidade como um todo, abrangendo seus objetivos e dimensões organizacionais, o que justifica a inserção do PDI como um documento de referência para o desenvolvimento deste estudo

3.3.4 Análise e interpretação dos dados

Após a fase de coleta, inicia-se a fase de análise e interpretação dos dados, que tem como finalidades, conforme recomendam Minayo *apud* Gomes (1994), estabelecer uma compreensão dos dados coletados, responder às questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

As informações obtidas na pesquisa documental são apresentadas sob a forma de textos e, quando pertinente, enriquecidas com ilustrações também pertinentes. Para a análise e interpretação dos dados e informações, tendo como referencial a fundamentação teórica, consideram-se as categorias de análise, observando-se a estrutura organizacional da UNEB, ou seja, departamentos e administração superior, acrescentando-se possíveis inferências, norteadas pelo problema e questões que orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

Procedeu-se à análise dos dados, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, que tem como funções: “verificação de hipóteses e/ou questões”, isto é, encontrar as respostas para as questões orientadoras; e, “descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos indo além das aparências do que está sendo comunicado”. (GOMES, 1994, p. 74).

Gomes (1994), também, ressalta que a análise de conteúdo abrange três fases a saber: a) pré-análise, ou seja, organizar o material a ser analisado, observando os objetivos, questões de estudo e categorias de análise; b) exploração do material, correspondendo à leitura desse material, visando conhecer o seu conteúdo e identificar as orientações para análise já procedendo aos registros; e, c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que consiste na tentativa de revelar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto, em particular, no que concerne às ideologias, tendências e outras características do fenômeno em análise.

Por fim, vale salientar ser imprescindível trabalhar com rigor e método no desenvolvimento de um trabalho de cunho científico, para garantir ao pesquisador e aos demais a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa. A preocupação com a utilização de um método para produzir novos conhecimentos é antiga, conforme demonstra Laville e Dionne (1999) quando mencionam o pensamento do matemático e filósofo René Descartes:

O método são regras precisas e fáceis, a partir da observação exata das quais se terá certeza de nunca tomar um erro por uma verdade, e, sem aí desperdiçar inutilmente as forças de sua mente, mas ampliando seu saber por meio de um contínuo progresso, chegar ao conhecimento verdadeiro de tudo do que se é capaz.

Exposta a opção metodológica, descreve-se no capítulo seguinte a parte empírica do estudo, constituindo-se nas etapas de coleta e análise dos dados, podendo acontecer de maneira simultânea, por meio de triangulações e encadeamento de evidências em referência ao direcionamento do trabalho para o Processo Decisório Colegiado na universidade *multicampi*.

4 PROCESSO DECISÓRIO COLEGIADO NA UNIVERSIDADE *MULTICAMPI*

A fase empírica do estudo teve por objetivo investigar a relação entre o planejamento que orienta o desenvolvimento institucional da Universidade do Estado da Bahia e o processo decisório da instituição no âmbito dos Conselhos Superiores na unidade de estudo desta pesquisa.

Para dar prosseguimento à investigação, em atenção às questões orientadoras da pesquisa, bem assim, considerando-se as categorias de análise estabelecidas na metodologia do estudo, num primeiro momento, apresenta-se a categoria denominada estrutura, que abrange os aspectos administrativos e acadêmicos da universidade.

4.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS DA UNEB

Com o objetivo de proporcionar um entendimento mais claro da estrutura organizacional da UNEB, no período delimitado para o desenvolvimento do estudo, de 2002 a 2006, preliminarmente apresenta-se, de forma sucinta, estrutura vigente em 1986, quando da autorização para funcionamento da universidade.

O documento “Pedido de Autorização para Funcionamento da Universidade do Estado da Bahia” (1985), ressalta que a estrutura organizacional da UNEB foi estabelecida visando garantir a compatibilidade com a sua configuração espacial *multicampi*. Desta forma, o processo de concepção e implantação teve como princípio assegurar a integração acadêmica, preservando as características universitárias de unidade administrativa e patrimonial, em todos os *campi*, bases físicas instaladas em diferentes municípios do Estado da Bahia.

A UNEB, quando criada, incorporou as oito faculdades instaladas em sete municípios do Estado da Bahia e mantidas pelo governo estadual, bem como a Faculdade de Educação da UNEB, conforme mencionado na caracterização da unidade de estudo desta pesquisa. O Decreto Estadual n. 31.299 de 30 de novembro de 1984, aprovou o regulamento da instituição com a seguinte estrutura organizacional:

I) Administração Superior, que corresponde à cúpula estratégica, constituída pelos Conselhos e pela Reitoria (Anexo E):

- Conselho de Administração (CONSAD), órgão de orientação e deliberação da autarquia Universidade do Estado da Bahia, entidade mantenedora da UNEB, composto pelo Secretário da Educação, como presidente; Reitores das universidades estaduais: UNEB e UEFS; Superintendente da Universidade do Sudoeste da Bahia; Secretário do Planejamento, Ciência e Tecnologia; Procurador Geral do Estado; Secretário da Administração e, outros membros representados por quatro pessoas de “ilibada reputação” e notório conhecimento na área da educação, escolhidas pelo Governador do Estado;
- Conselho Universitário (CONSU), órgão deliberativo superior no que tange às matérias de política geral da universidade, composto pelo reitor, como presidente e o vice-reitor, como vice-presidente; diretores das unidades universitárias, um representante do corpo docente de cada unidade universitária, quatro representantes do corpo discente de diferentes unidades universitárias e um representante da comunidade externa;
- Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), órgão deliberativo no que concerne às matérias didático-científicas, composto pelo reitor, como presidente e vice-reitor, como vice-presidente; um representante do corpo docente de cada unidade universitária, que não participe do Conselho Universitário; quatro representantes do corpo discente de diferentes unidades universitárias com os mesmos requisitos inerentes à representação docente, e um representante de cada Departamento de todas as unidades universitárias que não seja membro do Conselho Universitário;
- Conselho de Curadores, ao qual é atribuída a fiscalização econômico-financeira da universidade, tendo como membros três docentes da universidade indicados pelo Conselho Universitário não membros do mesmo, três docentes indicados pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão sem que pertençam ao referido Conselho e, um representante da comunidade externa escolhido pelo Governador do Estado; e,
- Reitoria, instalada na cidade do Salvador, com características de órgão executivo, responsável pela coordenação, direção e fiscalização das atividades da UNEB, sendo composta pelo Gabinete do Reitor, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG); Pró-Reitoria de Assuntos

Comunitários e Estudantis (PROEX), Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e, ainda a Procuradoria Jurídica (PROJUR).

- II) Administração Setorial, correspondendo às unidades universitárias sediadas nos sete *campi*, a saber: Centro de Educação Técnica do Estado da Bahia (CETEBA) e Faculdade de Educação do Estado da Bahia (FAEEBA) no *campus* I – Salvador; Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas no *campus* II – Alagoinhas; Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro no *campus* III – Juazeiro; Faculdade de Formação de Professores de Jacobina no *campus* IV – Jacobina; Faculdade de Formação de Professores de Santo Antonio de Jesus no *campus* V – Santo Antonio de Jesus; e, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité no *campus* VI – Caetité. (Apêndice A).
- III) Órgãos Suplementares, representados pela Biblioteca Central em Salvador, Campus I, e Bibliotecas Setoriais instaladas nos *campi* do interior e o Centro de Estudos Euclides da Cunha, este com a finalidade de desenvolver estudos e pesquisas sobre o fenômeno da seca na região. (Anexo F).
- IV) Órgãos de Apoio Administrativo, criados com a finalidade de propiciar o funcionamento e o apoio logístico dos órgãos já referenciados.

A estrutura organizacional da UNEB, até 1997, baseava-se no sistema ternário, assim formado: a) Reitoria, órgão executor de maior nível hierárquico; b) Faculdades e Centros, responsáveis pela oferta dos cursos e realização das atividades por meio da delegação de competência por parte do Reitor como forma de atender à espacialidade da instituição; e, c) Departamentos e Colegiados dos Cursos.

A Lei n. 83 de 1986, que criou a Universidade, dispõe no parágrafo único do artigo 3º que outras unidades acadêmicas de educação superior, instituídas pelo Poder Executivo por Lei ou Decreto, são incorporadas à sua estrutura. A partir de 1985, conforme ilustração a seguir, a estrutura da UNEB já começa a ser modificada em termos de faculdades e centros e, conseqüentemente, também, em relação ao número de *campi* instalados e em funcionamento.

Ano	Legislação	Unidade Acadêmica	Município
1985	Decreto 31.574/85	Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim	Senhor do Bonfim
	Decreto 31.669/85	Centro de Ciências e Saúde dos Alimentos	Salvador
	Decreto 31.829/85	Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso	Paulo Afonso
	Decreto 31.830/85	Centro de Ensino Superior de Barreiras	Barreiras
	Decreto 32.307/85	Faculdade de Educação de Serrinha	Serrinha
	Decreto 32.324/85	Faculdade de Formação de professores de Euclides da Cunha	Euclides da Cunha
	Decreto 32.527/85	Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas	Teixeira de Freitas
1986	Decreto 33.129/86	Faculdade de Educação de Bom Jesus da Lapa	Bom Jesus da Lapa
1989	Decreto 2.636/99	Faculdade de Educação de Guanambi	Guanambi
	Decreto 2.637/99	Faculdade de Agronomia de Guanambi	Guanambi
	Lei 5.563/99	Faculdade de Formação de Professores de Itaberaba	Itaberaba
1990	Lei 5.975/90	Centro de Educação Superior de Eunápolis	Eunápolis
	Lei 5.977/90	Centro de Ensino Superior de Conceição do Coité	Conceição do Coité
1994	Lei 6.601/94	Centro de Educação Superior de Irecê	Irecê
	Lei 6.676/94	Centro de Educação Superior de Valença	Valença
1998	Resolução n. 201/98 do CONSEPE	Núcleo de Ensino Superior de Camaçari	Camaçari
2001	Resolução CONSAD n. 09/2001 e Decreto n. 8.057/2001	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Ipiaú	Ipiaú
	Resolução CONSAD n. 09/2001 e Decreto n. 8.057/2001	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Brumado	Brumado
2002	Resolução CONSAD n. 03/2002 e Decreto n. 8.354/2002	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Euclides da Cunha	Euclides da Cunha
	Resolução CONSAD n. 03/2002 e Decreto n. 8.354/2002	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Seabra	Seabra
	Resolução CONSAD n. 03/2002 e Decreto n. 8.354/2002	Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Xique-Xique	Xique-Xique

Quadro 3 – Evolução da estrutura da UNEB

Fonte: Legislação referente à Universidade (1985 – 2002)

Registre-se que apenas a unidade acadêmica de Camaçari fora instituída a partir de uma Resolução do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, através da Resolução CONSEPE n. 201/98, a qual redimensiona a oferta de vagas do curso de bacharelado em Ciências Contábeis, ampliando em 40 (quarenta) o seu quantitativo para atendimento da demanda no citado município.

As outras unidades foram criadas por leis ou decretos, sem uma maior participação dos Conselhos Superiores da Instituição. Desta maneira, estima-se que a autonomia da universidade é restrita à criação e implantação dos cursos, cabendo ao chefe do poder executivo ou à Assembléia Legislativa do Estado a prerrogativa de criar novas unidades sem manifestação da universidade por parte de seus Conselhos Superiores. Assim, pode-se depreender que a autonomia da universidade, quanto a sua expansão espacial (criação e implantação de campi), é relativa, pois nessas iniciativas, tem predominado a comunidade externa sem, necessariamente, ser ouvida a comunidade interna da instituição.

Observa-se que não há registros de funcionamento da Faculdade de Formação de Professores de Euclides da Cunha, Faculdade de Educação de Bom Jesus da Lapa e Faculdade de Agronomia de Guanambi, as quais embora criadas na estrutura da Universidade, não foram implantadas, de fato, observando-se que as unidades acadêmicas da UNEB foram instaladas nos municípios de Bom Jesus da Lapa e Euclides da Cunha somente a partir de 1996 e 2002, respectivamente.

Em relação às unidades situadas nos municípios de Ipiaú, Brumado, Euclides da Cunha, Seabra e Xique-xique, foram criadas por resolução do Conselho de Administração da Universidade, que corresponde ao Colegiado como representante da autarquia mantenedora da universidade. A citada resolução, foi homologada por Decreto do poder executivo, sem que houvesse manifestação do CONSU sobre o assunto.

Conhecida a disposição dos órgãos adotada na primeira década de funcionamento da UNEB e o processo de criação dos novos *campi*, no título a seguir, expõe-se sua estrutura concernente ao período de 2002 a 2006.

4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DA UNEB

A Universidade adotou nova estrutura organizacional após a promulgação da Lei Estadual n. 7.176, de 10 de setembro de 1997, que reestruturou as quatro universidades mantidas pelo Governo do Estado da Bahia, estabelecendo a adoção de “estrutura orgânica com base em

departamentos”, havendo portanto, sensíveis modificações na nomenclatura dos órgãos que configuravam a estrutura anterior.

Após a reestruturação, a UNEB tem como base de sua estrutura acadêmica os Departamentos, em substituição às unidades universitárias, antes representadas por faculdades ou centros. A base orgânica em Departamentos institui o sistema binário na estrutura da universidade, composto por nova cadeia de instâncias de decisão: Conselhos Superiores, Reitoria, Conselho de Departamento, Departamento e Colegiado de Curso, em substituição ao citado sistema ternário (Conselhos Superiores, Reitoria, Faculdades, Departamentos e Colegiados de Curso).

Em conformidade ao previsto na reforma universitária de 1968, o Departamento pode ser uma unidade ou subunidade acadêmico-administrativa de uma universidade. Compreendidos como unidades básicas da instituição de educação superior, os Departamentos têm como finalidade reunir docentes de áreas afins com o objetivo de programar e executar ações de ensino e pesquisa de forma integrada. Na UNEB, esses Departamentos além de unidades acadêmico-administrativas, são, também, responsáveis pela gestão administrativa, patrimonial, orçamentária, financeira e política, constituindo-se, desta forma, em uma unidade-gestora.

Por unidade-gestora, entende-se o órgão que compõe a estrutura da administração pública, ao qual, por delegação do dirigente máximo, no caso em estudo, o Reitor, são atribuídas as seguintes competências:

- planejar e executar atividades e projetos;
- propor a previsão orçamentária anual;
- administrar a dotação orçamentária e os recursos financeiros descentralizados por Portaria do Reitor, procedendo a programação da despesa, o processo licitatório, o empenho, a liquidação e o pagamento da despesa; e,
- apresentar a prestação de contas anual à Administração Superior (Reitoria) para compor a Prestação de Contas Anual da Universidade.

A execução das atividades administrativas e financeiras, abrangendo o planejamento e a execução das ações, bem como a avaliação dos resultados obtidos e dos gastos ou investimentos realizados demandam muitas vezes, atenção maior por parte do Diretor de

Departamento, o qual também coordena o desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão, auxiliado pelo coordenador de Colegiado de Curso.

Em reuniões administrativas e dos Conselhos Superiores, gestores/diretores de Departamento da UNEB têm relatado a dificuldade em administrar o órgão que responde simultaneamente pelo desempenho das duas áreas, acadêmica e administrativa.

Anteriormente, a responsabilidade pelas ações administrativas, orçamentárias e financeiras era atribuída ao diretor da faculdade ou centro, enquanto que na área acadêmica o chefe de departamento e o coordenador de colegiado de curso respondiam pelas decisões no âmbito da unidade universitária. Acrescente-se que a delegação de competência da Reitoria aos Departamentos, exclui somente as despesas com pessoal, diárias e obras de construção ou ampliação da infra-estrutura física.

Em atenção à nova legislação, o Estatuto da UNEB foi reformulado, sendo a nova versão aprovada pela Resolução n. 14 do Conselho Estadual de Educação (CEE), de 13 de fevereiro de 2001, seguido pelo Regimento Geral, que teve seu texto aprovado pela Resolução n. 324 do Conselho Universitário (CONSU), de 04 de maio de 2005, homologada pelo Decreto Estadual n. 10.181 de 14 de dezembro de 2006.

A nova estrutura da Universidade do Estado da Bahia foi consolidada pelo Decreto Estadual n. 7223, de 20 de janeiro de 1998, que aprovou o Regulamento da instituição, estabelecendo a sua organização em seu Art. 4º, a seguir discriminada:

- I. Órgãos da Administração Superior:
 - a) Conselho Universitário – CONSU;
 - b) Conselho Superior de Ensino Pesquisa e Extensão – CONSEPE;
 - c) Conselho de Administração – CONSAD;
 - d) Reitoria.
- II. Órgãos da Administração Setorial:
 - a) Departamento;
 - b) Colegiado de Curso;
- III. Órgãos Suplementares:
 - a) Museu de Ciência e Tecnologia;
 - b) Biblioteca Central;
 - c) Centro de Estudos de Direito Educacional;
 - d) Prefeitura do Campus;
 - e) Arquivo Central;
 - f) Centro de Estudos Euclides da Cunha;
 - g) Serviço Médico Odontológico e Social;
 - h) Núcleo Central de Ética e Cidadania;

- i) Núcleo de Estudos Canadenses;
- j) Núcleo de Estudos Flamengos;
- k) Núcleo de Estudos Japoneses.

Com a nova estrutura organizacional a partir de 1997, a UNEB, atualmente, congrega 29 departamentos instalados em 24 *campi* com sede nos seguintes municípios do Estado da Bahia: Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Jacobina, Santo Antonio de Jesus, Caetité, Senhor do Bonfim, Paulo Afonso, Barreiras, Teixeira de Freitas, Serrinha, Guanambi, Itaberaba, Conceição do Coité, Valença, Camaçari, Eunápolis, Irecê, Bom Jesus da Lapa, Ipiaú, Brumado, Euclides da Cunha, Seabra e Xique-Xique. (Apêndice A).

A universidade atua em cinco áreas do conhecimento: educação, saúde, agro-alimentação, ciências humanas e ciências exatas, integrada em uma política de ensino, pesquisa e extensão e justificada por um quadro sócio-econômico educacional, cujos objetivos estabelecidos, visam:

- desenvolver integralmente a pessoa humana, fazendo-a partícipe do bem comum;
- participar do desenvolvimento sócio-econômico da região e do país, especificamente, em sua área de competência;
- assessorar e participar da elaboração das políticas educacionais, científicas e tecnológicas em qualquer dos seus níveis;
- participar e contribuir para o crescimento da comunidade em que se insere e para a resolução de seus problemas; e,
- fortalecer a vivência democrática e estimular os valores éticos para uma cidadania plena (BAHIA, 2001).

A Universidade, em observância à legislação vigente, possui três níveis hierárquicos definidos, quais sejam: a administração superior, composta pelos Conselhos Superiores e Reitoria, a administração setorial, abrangendo os vinte e nove departamentos distribuídos nos vinte e quatro campi universitários, os Colegiados de Curso e órgãos suplementares, sendo estes últimos vinculados à Reitoria (Gabinete do Reitor ou Pró-Reitorias) ou Departamentos, e os órgãos de apoio administrativo, criados como desdobramento de órgãos executivos (Reitoria e Departamentos), para permitir o apoio logístico necessário ao seu funcionamento.

Tal estrutura pode ser examinada no Organograma constante do Anexo G, estando dispostas no Quadro 4 a estrutura e nomenclatura dos cargos.

CARGO	SÍMBOLO	QUANTITATIVO				QUADRO ATUAL
		LEI N. 7176/97	LEI N. 7601/01	LEI N. 8256/03	LEI N. 8631/03	
Reitor	DAS-2A	1	-	-	-	1
Vice-Reitor	DAS -2C	1	-	-	-	1
Pró-Reitor	DAS -2C	4	-	-	-	4
Chefe de Gabinete	DAS -2C	1	-	-	-	1
Assessor Especial	DAS -2C	2	-	-	-	2
Chefe da Procuradoria	DAS -2C	1	-	-	-	1
Assessor Chefe	DAS -2C	1	-	-	-	1
Chefe de Unidade	DAS -2C	1	-	-	-	1
Diretor	DAS -2C	20	7	5	1	33
Diretor II	DAS-3	3	2	-	-	5
Ass. de Comunicação Social	DAS-3	1	-	-	-	1
Assessor Técnico	DAS-3	9	-	-	3	12
Sec. Esp. Reg. de Diplomas	DAS-3	1	-	-	-	1
Coordenador de Colegiado	DAS-3	51	15	5	-	71
Gerente	DAS-3	12	2	-	3	17
Coordenador II	DAS-3	7	-	-	-	12
Prefeito de Campus	DAS-3	3	2	-	-	5
Sec. Geral de Cursos	DAS-3	1	-	-	-	1
Subgerente	DAÍ-4	33	2	-	-	35
Coordenador III	DAÍ-4	100	-	20	20	140
Assessor Administrativo	DAÍ-4	7	-	-	-	7
Secretário de Conselho	DAÍ-4	1	-	-	-	1
Assistente Financeiro	DAÍ-4	4	-	-	-	4
Secretário Administrativo I	DAÍ-5	13	-	-	2	15
Oficial de Gabinete	DAÍ-5	1	-	-	1	1
Coord. de Grupo de Trabalho	DAÍ-5	57	-	-	-	57
Secretário Acadêmico	DAÍ-5	23	-	-	-	23
Secretário de Colegiado	DAÍ-5	51	15	5	-	71
Secretário Assistente	DAÍ-5	31	-	-	-	31
Secretário de Departamento	DAÍ-5	26	9	5	-	40
Chefe de Setor	DAÍ-5	3	-	-	-	3
TOTAL		470	54	40	34	598

Quadro 4 – Estrutura e nomenclatura dos campus da UNEB

Fonte: Leis do Poder Executivo Estadual (1997 – 2003).

Observa-se que a estrutura dos cargos, criada por lei, com o objetivo de viabilizar o exercício das funções da Universidade foi ampliada de acordo com o crescimento de suas unidades universitárias; registre-se, no entanto, um déficit quantitativo da função de prefeito de *campus*, sendo 05 (cinco) previstos, quando na realidade a instituição possui 24 (vinte e quatro) campi. Em relação aos Coordenadores de Colegiado de Curso, há um quantitativo de 71 (setenta e um) em atividade, sendo que a previsão é de 98 (noventa e oito) cargos para atender aos Departamentos.

O Reitor e Vice-Reitor são nomeados pelo Governador do Estado a partir de lista tríplice, eleita pelo Conselho Universitário, tendo em vista a consulta realizada junto à comunidade universitária. Cabe ao Reitor a nomeação de todos os cargos. Ressalte-se, que os diretores de Departamentos são nomeados pelo Reitor a partir de uma lista tríplice, eleita pelo Conselho de Departamento após a consulta à comunidade do respectivo departamento (docentes, discentes e servidores técnico-administrativos).

CLASSE	QUANTITATIVO				
	LEI N. 7176/97	LEI N. 7601/01	LEI N. 7809/02	LEI N. 8256/03	LEI N. 8256/03
Professor Pleno	-	-	-	-	30
Professor Titular	100	30	60	60	155
Professor Adjunto	180	180	261	261	331
Professor Assistente	250	250	380	385	485
Professor Auxiliar	400	470	552	567	686
TOTAL	930	930	1.253	1.273	1.687

Quadro 5 - Quadro permanente do Corpo Docente

Fonte: Legislação Estadual (1997 – 2003).

O quadro permanente de pessoal docente corresponde ao aprovado pela Lei n. 8.256/03. Com um quantitativo de vagas de 1.687 docentes, este quadro encontra-se quase totalmente preenchido, principalmente no que se refere às classes de professor auxiliar e professor assistente. Sem respaldo legal para a realização de concurso, há prejuízo para o alcance das metas previstas no PDI, como por exemplo, assegurar a oferta de disciplinas, conforme dispõem os projetos de cursos, sendo necessária a aprovação da ampliação do referido quadro por lei estadual.

Quanto ao quadro de pessoal técnico-administrativo, tem-se os seguintes quantitativos:

CARGOS	QUANTITATIVO				
	LEI N. 7176/97	LEI N. 8256/03	LEI N. 8631/03	LEI N. 8824/03	LEI N. 8889/03
Analista Universitário (Nível Superior)	200	210	Quadro Especial	275	353
Técnico Universitário (Nível Médio)	520	540		578	938
Técnico Administrativo	230	230		230	324
TOTAL	950	980	184	1.083	1.615

Quadro 6 - Quadro permanente de Pessoal Técnico-Administrativo

Fonte: Legislação Estadual (1997 – 2003).

Registre-se a existência de um quadro especial de servidores instituído em decorrência da criação do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa (CEPED) na estrutura da UNEB, pela lei n. 7435 de 1998 e a lei n. 8631 de 2003. Caracteriza-se como especial, posto que as vagas que surgirem em consequência de exoneração, aposentadoria e ou morte, não possibilitam a realização de novo concurso público, com o caso das vagas vinculadas ao órgão citado, ora fundação que foi extinta em 1998. Em 2003, o CEPED foi recriado, na estrutura da UNEB como órgão suplementar.

4.3 COLEGIADOS SUPERIORES DA UNEB

A segunda categoria analisada neste estudo refere-se à gestão, abrangendo especificamente a composição e funcionamento dos colegiados superiores, discutindo-se, num primeiro momento, a composição do Conselho Universitário e do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, o funcionamento desse órgão, para, então, examinar as resoluções deles oriundas durante o período 2002 a 2006.

• Conselho de Administração (CONSAD)

Em relação à estrutura apresentada quando da criação da UNEB, basicamente foi mantida a estrutura da administração superior exceto pela extinção do Conselho de Curadores, cuja atribuição foi incorporada ao Conselho de Administração (CONSAD), responsável pela administração e fiscalização econômico-financeira da Universidade, bem como assegurar o regular funcionamento da entidade (Decreto Nº 7.223/98, Art. 9º).

O CONSAD, caracterizado pela comunidade universitária como órgão externo à instituição, consiste no órgão colegiado da autarquia Universidade do Estado da Bahia, entidade mantenedora da Universidade do Estado da Bahia, vinculada à Secretaria de Educação deste Estado. Este Conselho é composto por membros, em sua maioria, vinculadas a outras entidades: 1) Secretário da Educação, como Presidente; 2) Reitor da UNEB; 3) Vice-Reitor da UNEB; 4) um representante da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Inovação; 5) um representante da Secretaria da Administração; 6) um representante da Procuradoria Geral do

Estado; 7) um representante da Associação dos Servidores Técnico-administrativos; 8) um representante do corpo discente; 9) oito representantes dos docentes da Universidade, indicados pela entidade de representação; 10) oito docentes de livre escolha do Governador do Estado; e 11) um representante da comunidade regional. O CONSAD é órgão existente nas universidades estaduais por força de lei.

Apesar de suas características quanto à vinculação e composição, o mencionado Conselho Superior desempenha importante papel na estrutura organizacional da UNEB, tendo em vista suas competências, a saber:

- examinar e aprovar as propostas orçamentárias anual e plurianual, suas alterações e modificações e solicitações de créditos adicionais;
- autorizar aquisição, alienação e gravame de bens imóveis da UNEB, considerando-se o que dispõe a legislação pertinente;
- autorizar a celebração de contratos, convênios e acordos que envolvam, direta e indiretamente, o comprometimento dos bens patrimoniais da instituição;
- aprovar o quadro de pessoal docente e técnico administrativo da UNEB, o Plano de Carreira dos seus servidores e suas alterações;
- examinar e aprovar, anualmente, no prazo legal, os relatórios de gestão e de atividades, a prestação de contas, os demonstrativos orçamentário, financeiro e patrimonial, com vistas à verificação de resultados;
- aprovar e autorizar propostas de operação de crédito e financiamento; e,
- deliberar sobre doações, alienação e baixas, a qualquer título, de bens patrimoniais, móveis, imóveis e semoventes incorporados à Universidade, ou que venham a ser constituídos, bem como sobre a aceitação de doações, cessões de direitos e legados, quando onerados por encargos; e, elaborar e reformular o Regimento Interno da instituição, submetendo-o ao CONSU para apreciação e aprovação.

Tendo em vista a característica do CONSAD, no presente estudo, restringir-se a análise prevista ao processo decisório colegiado concernente ao Conselho Universitário (CONSU), incluindo-se nas suas competências, formular a política universitária; definir as práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa; e, funcionar como instância revisora junto ao Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), responsável pela definição da

organização e funcionamento da área acadêmica – ensino, pesquisa e extensão – abrangendo os aspectos técnicos, didáticos e científicos, em conjunto com os outros órgãos de administração superior e os órgãos da administração setorial da Universidade.

As resoluções baixadas por esses colegiados normatizam e orientam as ações da UNEB, constituindo-se, tais, órgãos como responsáveis pelo processo decisório colegiado na universidade.

• Conselho Universitário (CONSU)

A nova composição do CONSU, em decorrência da Lei n. 7176/97, consiste em: 1) Reitor, como Presidente; 2) Vice-Reitor, como Vice-Presidente; 3) Pró-Reitores; 4) Diretores de Departamento; 5) representantes do corpo discente, correspondendo a um total de doze por cento deste Conselho; 6) representantes do corpo técnico-administrativo, correspondendo ao total de doze por cento deste Conselho; e, 7) três representantes das comunidades regionais dos *campi*, totalizando 50 (cinquenta) membros.

Os representantes dos discentes e dos técnico-administrativos são escolhidos por eleição direta de seus respectivos pares, conduzida por suas entidades representativas para um mandato de um ano e dois anos respectivamente. Já os representantes das comunidades regionais dos *campi* são escolhidos pelo CONSU, para um mandato de dois anos, a partir de lista composta por um nome indicado pelo Conselho de Departamento dos *campi* da Universidade, entre pessoas de ilibada reputação e notório saber no campo educacional devidamente comprovado. Contudo, em consulta às atas de reuniões ocorridas durante o período em estudo, os representantes das comunidades regionais não haviam sido escolhidos, estando vacante a sua representação do Conselho.

O Regimento Geral da Universidade dispõe que o CONSU deve reunir-se, ordinariamente, a cada três meses e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu Presidente ou a requerimento de um terço do total dos seus membros. Observa-se na ilustração a seguir que a periodicidade das reuniões (2002 – 2006) não foi cumprida, tendo sido realizadas apenas três reuniões extraordinárias no período estudado.

Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2002	---	1	---	---	---	---	1	---	---	---	---	---	2
2003	---	---	2	---	---	---	---	1	---	---	---	---	3
2004	1	---	---	---	---	---	1	---	---	---	1	---	3
2005	---	---	---	---	1	---	---	---	1	---	1	---	3
2006	---	1	---	2	---	---	1	1	---	---	---	1	6

Quadro 7 - Reuniões do CONSU no período de 2002 a 2006

Fonte: Secretaria dos Conselhos, 2007.

Em caso de urgência ou de relevante interesse da Universidade, o Presidente do Conselho pode praticar atos *ad referendum*, submetendo a matéria à Plenária do Conselho na primeira sessão a ser realizada. Tal prerrogativa fora utilizada com certa frequência entre 2002 a 2006, conforme quantitativos de atos a seguir registrados referentes aos exercícios citados:

- 2002 – 17
- 2003 – 28
- 2004 – 37
- 2005 – 29
- 2006 – 08

A utilização de atos *ad referendum* em grande escala, pode representar uma fragilização do processo decisório colegiado, considerando que a decisão tomada pelo Presidente do Conselho, produz efeitos legais até a próxima reunião, quando aquela decisão é analisada pelo referido Colegiado, caso em que, não sendo aprovada, a medida perde a validade antes concedida. Saliente-se que não há registro de nenhuma resolução aprovada *ad referendum* que tenha sido revogada pelo Conselho Pleno.

Conforme prevê o regimento Geral da Universidade, ao CONSU compete, principalmente:

- elaborar e reformular o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, encaminhando-os para apreciação e aprovação pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) e aprovar os Regimentos Internos elaborados pelos Conselhos de Departamentos, pelos Colegiados e demais órgãos da instituição;
- formular a política geral da Universidade, de acordo com a legislação vigente;

- normatizar o processo de escolha do Reitor, Vice-Reitor da Universidade, Diretor de Departamento, Coordenador de Colegiado de Curso e elaborar a lista tríplice com os nomes dos candidatos a Reitor e Vice-Reitor, para nomeação pelo Governador do Estado;
- autorizar a implantação de novos *Campi*, a criação, organização, modificação, redimensionamento, extinção e desativação temporária dos cursos de graduação, pós-graduação e seqüenciais, bem como autorizar a ampliação, redistribuição e redução de vagas;
- autorizar a implantação do projeto pedagógico dos cursos, e aprovar a criação, transformação e extinção de Colegiados de Cursos;
- aprovar diretrizes para programas de formação e capacitação docente;
- aprovar as normas e diretrizes referentes à organização e funcionamento dos cursos de graduação, pós-graduação, seqüenciais e de extensão;
- julgar, como instância revisora, os recursos contra decisões de órgãos da administração universitária, superior e setorial, em matéria administrativa, que estejam infringindo a legislação do ensino, normas regulamentares e regimentais;
- julgar recursos interpostos contra decisões da Reitoria, salvo quando se tratar de competência privativa do Reitor da Universidade, como também aqueles impetrados contra decisão de suas Câmaras;
- apreciar qualquer matéria da competência do Reitor, quando por este solicitado, definir as práticas gerais das áreas acadêmicas e administrativas e, deliberar sobre as providências necessárias à manutenção da ordem, da disciplina e da hierarquia na Universidade;
- instituir prêmios honoríficos e outorgar, pela maioria de votos, o título de “Doutor *Honoris Causa*” e de “Professor Emérito” e “Medalha de Mérito Universitário”, sendo exigido o *quorum* especial de pelo menos 2/3 (dois terços) da totalidade de seus membros; e,
- exercer, pelo voto secreto de dois terços ou mais de seus membros, poder disciplinar sobre o Diretor de Departamento que deixar de cumprir decisão dos órgãos deliberativos superiores.

O Conselho Universitário é composto por Câmaras, as quais assessoram e subsidiam os pareceres de acordo com as áreas de atuação: Câmara para Assuntos de Legislação e Normas

(CLN), responsável pela análise, estudo e aplicação das normas que regem a Universidade e, a Câmara para Assuntos de Administração (CAD) responsável pela análise e estudos da política de administração, abrangendo os aspectos técnico-administrativos, financeiros, orçamentários e patrimoniais.

• **Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)**

O segundo órgão da administração superior na estrutura da UNEB é o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE). No decorrer deste estudo, estabelecendo-se uma comparação entre as competências do mencionado Conselho, antes e depois de 1997, fica evidente que este assume nova postura quanto à deliberação de normas e regras na área acadêmica, caracterizando-se como um colegiado que propõe e opina sobre as propostas a ele encaminhadas, cabendo ao CONSU a deliberação propriamente dita.

Neste sentido, conforme dispõe o Art. 15 do Regimento Geral da UNEB, de forma sucinta, compete ao CONSEPE:

- propor ao CONSU as diretrizes de ensino, pesquisa e extensão para a formulação da política geral da Universidade, indicando as áreas prioritárias e estabelecendo programa institucional de permanente avaliação;
- aprovar o projeto pedagógico dos cursos, elaborado pelos respectivos Colegiados e definir critérios didático-pedagógicos para criação, expansão, modificação e extinção de cursos ou habilitações;
- propor a ampliação, redistribuição e redução de vagas, bem como a criação, organização, modificação, redimensionamento, extinção, desativação temporária de cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela Universidade;
- aprovar os currículos dos cursos e das habilitações, suas alterações e reformulações, observadas as diretrizes gerais pertinentes;
- apreciar a proposta de criação, transformação e extinção de Colegiados de Curso elaborada pelo Conselho de Departamento;
- estabelecer normas sobre o processo de seleção para ingresso em cursos e programas da Universidade;

- opinar sobre a reformulação do Estatuto, do Regimento Geral da Universidade, dos Regimentos Internos dos Departamentos e Colegiados, nos aspectos didático, científico e da vida acadêmica;
- estabelecer as normas e as diretrizes sobre a organização e o funcionamento dos cursos de graduação, pós-graduação, sequenciais e de extensão, de natureza regular ou especial, e nas modalidades presencial, semi-presencial e à distância, submetendo-os à aprovação do CONSU;
- convalidar ou revalidar estudos de nível superior realizados no âmbito nacional ou em outros países, observada a legislação vigente;
- elaborar e reformar o seu Regimento Interno, para apreciação e aprovação do CONSU;
- e,
- julgar recursos contra decisões da Reitoria concernentes à matéria acadêmica e didático-científica.

A composição do CONSEPE o qualifica como o maior colegiado da instituição, pelo quantitativo expressivo dos componentes, a saber: 1) Reitor, como Presidente; 2) Vice-Reitor, como Vice-Presidente; 3) Pró-Reitores Acadêmicos (ensino, pesquisa e extensão); 4) Diretores de Departamento; 5) Coordenadores dos Colegiados de curso (graduação, sequencial, pós-graduação *stricto sensu*); e, 6) representantes do corpo discente, correspondendo a um total de doze por cento deste Conselho, totalizando 150 membros.

Ressalte-se que os membros são natos, tendo em vista os cargos que exercem, excetuando-se apenas os representantes do corpo discente, os quais são indicados por sua entidade representativa para mandato de um ano, escolhidos por eleição direta, não podendo recair nas mesmas pessoas que são membros do CONSU.

Há reconhecido déficit de cargos concernentes à Coordenação de Colegiados de Cursos, fator identificado quando da análise da estrutura de cargos da Universidade, o que vai se refletir na ocasião de pleito no CONSEPE, pois tal membro teria direito a voto desde que fosse efetivamente nomeado para aquele cargo. Esta situação, para ser regularizada, depende da ampliação do Quadro de Cargos de Provimento Temporário, por determinação legal, solicitação já encaminhada aos órgãos governamentais, conforme documentação consultada na instituição.

De acordo com o que prevê o Regimento Geral da UNEB, o CONSEPE deve reunir-se, ordinariamente, a cada três meses e, extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente, por iniciativa deste ou quando solicitado um terço dos seus membros. Contudo, durante o período em análise observa-se a realização de apenas 5 (cinco) reuniões, cujos meses encontram-se especificados na ilustração a seguir, quando deveriam acontecer 20 (vinte) encontros, em atenção às normas vigentes.

Meses	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2002	---	---	---	---	---	---	1	---	---	---	---	---	1
2003	---	---	1	---	1	---	---	---	---	---	---	---	2
2004	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	---	1
2005	---	---	---	---	---	---	---	---	1	---	---	---	1
2006	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	0

Quadro 8 - Reuniões do CONSEPE (2002 a 2006)

Fonte: Secretaria dos Conselhos, 2007.

A prerrogativa da prática de atos *ad referendum* pelo Presidente do Conselho também está prevista no Regimento Geral da instituição. Tem-se observar que o expressivo número de membros, bem como a distância entre os *campi* e a capital do Estado, Salvador, onde as reuniões são realizadas, aumentam os custos de passagens e hospedagens, o que dificulta a regularidade prevista para estas reuniões.

O referido conselho é formado pelas Câmaras de Ensino de Graduação, Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação e, Câmara de Extensão, constituindo-se em órgãos de assessoramento, estudo e consultoria nas respectivas áreas, emitindo pareceres e propostas de resolução, deliberando, por delegação, sobre as solicitações ou proposições encaminhadas pelo presidente.

É importante salientar que tendo em vista este estudo versar sobre o processo decisório colegiado na instituição universitária, aponta-se a existência, na estrutura organizacional da UNEB, do Conselho de Departamento, órgão colegiado de deliberação no âmbito dos departamentos; contudo, este órgão colegiado não se inclui na pesquisa, tendo em vista que, apesar de ter sido criado em 2001, com a aprovação do Estatuto da Universidade, sua atuação somente teve início, a partir de 15 de dezembro de 2006, logo após o período delimitado para este estudo.

É importante atentar que o Conselho de Departamento desempenha função essencial no âmbito do respectivo departamento (unidade administrativa, acadêmica e gestora), posto que a orientação para a execução daquelas ações decorrem das deliberações do referido Conselho, a exemplo: ratificação do resultado das eleições para os cargos de Diretor de Departamento e Coordenador de Colegiado de Curso; aprovação dos projetos de pesquisa, de extensão e de cursos de graduação, pós-graduação e seqüencial; aprovação do Plano Anual de Trabalho e do Plano Operativo Anual do Departamento; fixação de critérios de prioridades para utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos; apreciação dos pedidos de afastamento, reloações e alteração de regime de trabalho dos docentes; e, ainda, propor sua admissão.

4.4 FLUXO DO PROCESSO DECISÓRIO NA UNEB

Nesta parte da pesquisa, detalha-se o funcionamento do CONSU e CONSEPE, demonstrando-se os fluxos dos processos decisórios, relacionando-se os conteúdos das respectivas resoluções, bem como apurando a frequências desses atos em cada ano que compõe o período delimitado para o desenvolvimento do estudo.

4.4.1 Deliberações do CONSU (2002-2006)

As proposições encaminhadas ao CONSU têm origem nos Departamentos, Reitoria e órgãos suplementares, sendo que destes últimos por meio dos órgãos aos quais estejam vinculados. Somente quando se trata de recurso, este é apresentado diretamente ao Conselho, pelo interessado.

As matérias concernentes ao CONSU são apreciadas em um primeiro momento por um relator, escolhido pelo presidente do Conselho, para análise e emissão de parecer, sendo encaminhadas às Câmaras para apreciação escrita e conclusiva. Em seguida, são enviadas para composição da pauta da plenária ou devolvidas à origem para reformulação, complementação de informações e outros ajustes.

O processo decisório para a criação de um novo curso de graduação, pós-graduação ou seqüencial, por exemplo, tem início no respectivo Departamento, sendo encaminhado, para a Pró-Reitoria com vistas à sua análise e emissão de parecer. Sendo o parecer favorável, o processo do projeto do curso é encaminhado ao CONSU que, após apreciação das Câmaras,

vai ao plenário para votação e deliberação. Caso seja baixada alguma diligência, o processo é devolvido ao Departamento para apreciação e ajustes. Qualquer alteração de disciplinas, carga horária, dentre outras, concernentes ao curso aprovado, implica em novo processo, que obedecerá ao mesmo trâmite.

Quanto à implantação de *campi*, esta medida fica a cargo do Governador do Estado ou da Assembléia Legislativa, como mencionado, bem como a criação de cargos permanentes e de provimento temporário, como já ora mencionado.

O CONSU aprova o quadro de vagas de docentes, cujas nomeações cabem ao Reitor após concurso público para a vaga indicada pelo Departamento. As promoções e progressões são regulamentadas pelo Estatuto do Magistério das Universidades do Estado da Bahia, cabendo ao CONSU o acompanhamento e homologação dos processos (art. 19 da Lei n. 8352/2002).

Em relação aos recursos orçamentários e financeiros, as unidades universitárias elaboram suas propostas anuais, enviam à Reitoria para análise pela Assessoria Técnica, a qual compatibiliza todas as propostas. Quando da aprovação do orçamento pela Assembléia Legislativa, há, então, os ajustes, caso as propostas sejam em valor superior ao montante destinado à Universidade pelo Tesouro Estadual, situação vivenciada freqüentemente. Observa-se, pois, que o CONSU, mesmo tendo aprovado o PDI, não tem opinado ou deliberado em relação à alocação dos recursos anuais.

A figura 2 sintetiza o fluxo do processo decisório no CONSU, deliberações sobre aspectos gerais, acadêmicos e administrativos.

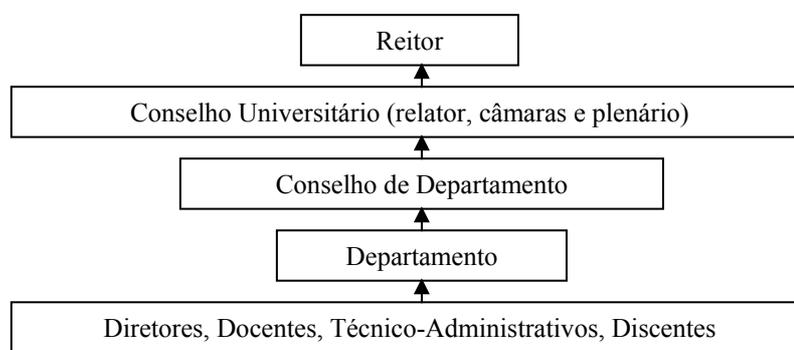


Figura 2 – Fluxo do processo decisório no CONSU

Fonte: Projeto de Pesquisa, 2006.

No período delimitado para a investigação, foram analisadas 259 resoluções baixadas pelo CONSU (Apêndice B). A ilustração a seguir registra a frequência de conteúdo das citadas resoluções com o objetivo de comparar com o que está previsto no PDI da Instituição, concernentemente ao mesmo período.

Conteúdo das Resoluções	Frequência				
	2002	2003	2004	2005	2006
Criação de cursos de graduação (regular)	14	3	22	---	2
Criação de cursos de graduação (programa especial)	1	5	5	---	2
Autorização para implantação e funcionamento de cursos de graduação	---	---	25	2	---
Periodicidade para oferecimento de habilitações	1	---	---	---	---
Denominação de disciplinas	1	---	---	---	---
Oferecimento de nova habilitação	---	1	---	---	---
Alterações curriculares (cursos regulares e especiais)	2	1	1	4	3
Aumento de vagas em curso de graduação	6	---	---	---	---
Aumento de vagas no Programa de Monitoria de Graduação e extensão	---	1	---	---	---
Aprovação de valor de taxa de inscrição para vestibular	1	1	1	1	---
Aprovação isenção do pagamento da taxa de inscrição para vestibular	1	1	1	1	---
Estabelecimento do sistema de quotas para população afro-descendente para acesso aos cursos de graduação e pós-graduação	1	---	---	---	---
Aprovação de Quadro de vagas para processo seletivo vestibular	1	1	---	---	---
Criação de cursos de pós-graduação (especialização)	27	10	18	13	7
Alteração de carga horária em curso de especialização	3	1	8	1	2
Criação de cursos de pós-graduação (mestrado)	---	---	3	4	---
Atualização de valor da bolsa do Programa de Iniciação Científica (PICIN / PROFIC)	---	2	1	---	---
Criação de cursos de extensão	---	1	---	---	---
Criação de Núcleo Estrangeiro (Extensão)	2	---	---	---	---
Criação de órgão suplementar (NUED; NUPEX; NUPE e outros)	3	4	7	4	---
Aprovação de Regimento de órgão suplementar	1	1	---	1	1
Aprovação do PDI	---	1	---	1	---
Normas Acadêmico-Administrativas	1	11	15	6	18
Criação de Comissões	1	---	---	2	7
Outorga de títulos	---	---	---	1	1
Homologação de progressão funcional	---	---	---	2	8
Total	67	45	107	43	51

Quadro 9 – Resoluções do CONSU (2002 – 2007)

Fonte: Secretaria dos Conselhos da UNEB, 2007.

Examinando-se os quantitativos registrados, observa-se maior frequência nos tópicos criação de cursos de graduação (regular), autorização para implantação e funcionamento de cursos de graduação, criação de cursos de pós-graduação, no nível de especialização e normas acadêmico-administrativas, validando com as ações “Implantação de novos cursos de graduação” e “Qualificação de recursos humanos para o mercado acadêmico e profissional do Estado da Bahia”, previstas no PDI, conforme se demonstra ainda neste capítulo.

A criação e implantação de cursos de Pós-Graduação (mestrado) foram importantes deliberações do CONSU, tendo em vista que a instituição, até o exercício de 2004, mantinha apenas cursos em nível de especialização, necessitando, pois, de investimentos nesta área com vistas a assegurar a sua atuação como universidade, quando do seu recredenciamento, de acordo com a legislação vigente.

Os outros tópicos não apresentam números expressivos, embora sua ocorrência seja necessária objetivando garantir o funcionamento da instituição, como por exemplo, a aprovação de valor de taxa de inscrição para o processo seletivo vestibular, aprovação da isenção do pagamento da taxa de inscrição para este exame e a aprovação da atualização de valor da bolsa do Programa de Iniciação Científica (PICIN), mantido com recursos da própria instituição.

4.4.2 Deliberações do CONSEPE (2002-2006)

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão era responsável pelos assuntos acadêmicos, no período anterior a 1997. A partir deste exercício, na maioria das deliberações, o CONSEPE atua de forma opinativa em relação às proposições apresentadas, excetuando-se as solicitações de discentes sobre a convalidação de estudos e autorização para emissão de diplomas, autorização de matrícula de discentes e deferimento de pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos alunos.

Os processos têm origem nos Colegiados de Curso, tendo como autores o próprio órgão colegiado, docentes e discentes. Em relação às matérias concernentes à reformulação curricular, o encaminhamento da proposição processa-se através da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD). As matérias referentes a docentes ou discentes são encaminhadas ao CONSEPE, após serem discutidas, em primeira instância, no Conselho de Departamento.

O trâmite interno no CONSEPE é semelhante ao adotado pelo CONSU. As proposições ou solicitações são formalizadas em processos, os quais são encaminhados ao relator e em seguida às Câmaras, conforme a natureza da solicitação (ensino, pesquisa e extensão) e,

finalmente à plenária, sendo o fluxo desse processo decisório representado na ilustração a seguir:

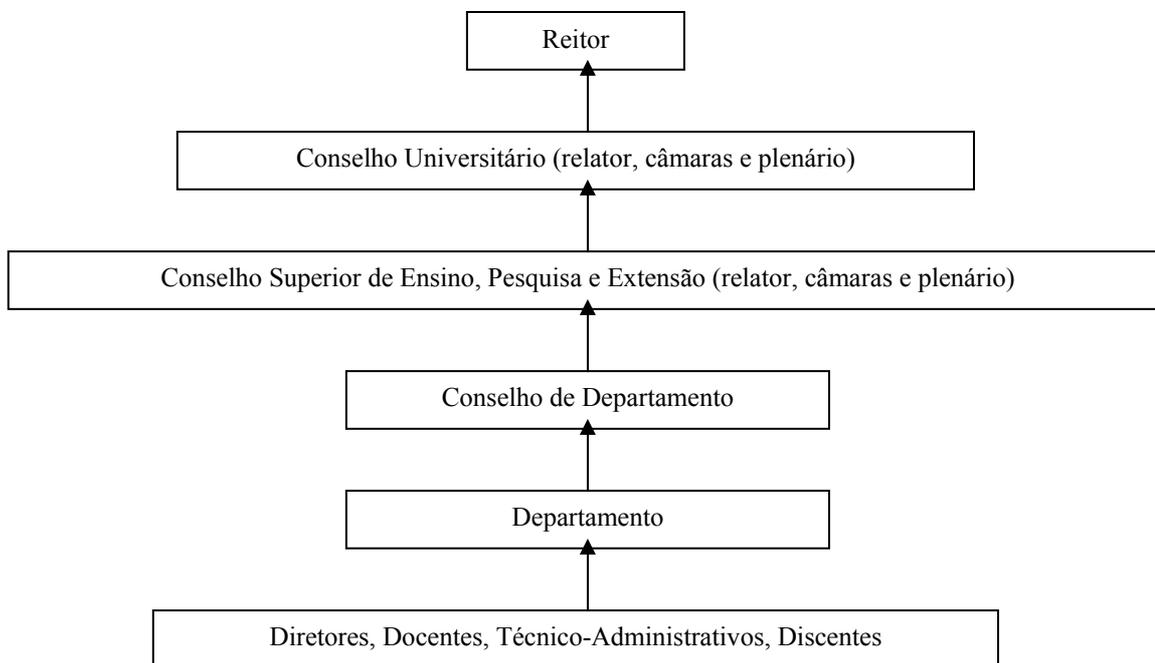


Figura 3 – Fluxo do processo decisório no CONSEPE

Fonte: Projeto de Pesquisa, 2006.

Em relação à frequência do conteúdo das resoluções baixadas pelo CONSEPE (Apêndice C), resume-se no quadro nº 10, adiante inscrito, a incidência no período de 2002 a 2006, conforme dados colhidos pela autora.

Pode-se observar no quadro-resumo, que há maior frequência de deliberações referentes a solicitações por iniciativa do alunado ou dos Departamentos, constando de: requerimentos sobre convalidação de estudos; autorização para emissão de diplomas; autorização de matrícula; e, deferimento de pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular permitindo a conclusão do curso.

Conseqüentemente, o período de integralização curricular deve ser garantido com a devida prorrogação desde que esta não desqualifique o respectivo curso, junto ao processo de avaliação institucional.

Conteúdo das Resoluções	Frequência				
	2002	2003	2004	2005	2006
Convalidação da transferência interna de discentes	13				
Convalidação de estudos de discentes	1	2	2	4	1
Convalidação de estudos de discentes e autorização para emissão de diplomas	21	22	9	32	15
Autorização de matrícula de discentes	4	3		3	
Deferimento de pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular de discentes	12	11	12	13	11
Aprovação de Calendário Acadêmico	1	1	1	3	
Alteração do Calendário Acadêmico	6	5	2	4	
Aprovação do Projeto Pedagógico do Curso de Graduação	1				
Aprovação da implantação da Secretaria Geral de Cursos	1				
Estabelecimento de critérios e procedimentos inerentes à integralização curricular no tempo máximo previsto para o curso	1	1			
Homologação de nomes de docentes para ministrar disciplinas	1	2	1	1	
Alterações em currículos dos cursos de graduação (licenciaturas e bacharelados, incluindo a adaptação curricular)	4	14	4	36	4
Transferência de vagas e turno de funcionamento de cursos	1	1		1	2
Aprovação de Normas Complementares para Concessão de Bolsa para Capacitação de Docentes e Técnicos -Administrativos	1				
Aprovação do Regulamento do Programa de Iniciação Científica – PICIN	1				
Aprovação do Projeto Pedagógico da Universidade do Estado da Bahia		1			
Autorização para o funcionamento do Curso Especial de Formação Pedagógica de Docentes Portadores de Diploma de Grau Superior para as Disciplinas do Currículo do Ensino Médio		2			
Fixação de critérios e procedimentos para o preenchimento de vagas por categorias especiais de matrícula	1	2			1
Estabelecimento de critérios, procedimentos e normas para intercâmbio e admissão de docentes e discentes estrangeiros e afastamento de brasileiros para atividade de ensino, pesquisa e extensão no Exterior.		1			
Orientações quanto ao redimensionamento dos cursos de formação de professores		1	3	4	
Regulamentação das Atividades Complementares para os Cursos de Formação de Professores		1			
Aprovação de Proposta de Regulamento de Monitoria do Programa Especial de Formação para Professores do Estado na Modalidade Presencial			2		
Suspensão, por tempo determinado, as solicitações de transferência interna, externa e matrícula de portador de diploma dos Cursos de Formação de Professores			1		
Aprovação do Regulamento Geral do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, nos Cursos de Graduação			1		
Alteração da nomenclatura do Curso de Licenciatura em Letras oferecidos em departamentos				1	
Aprovação do Manual para Cerimônias de Colação de Grau (Formatura)				1	
Autorização para a antecipação da Colação de Grau dos alunos que indica					1
Estabelecimento de normas e procedimentos para emissão de certificados de conclusão de cursos <i>lato sensu</i>			1		
Criação de comissão para elaboração de estudos visando a fixação de critérios e procedimentos para o preenchimento de vagas por categorias especiais				1	
Criação de comissão para sugerir critérios para acompanhamento de atividades docentes				1	
Criação de comissão para elaborar estudos visando adequar procedimentos quanto à transferência interna, externa e matrícula de portador de diploma dos Cursos de Formação de Professores.				1	
Total	70	70	39	106	35

Quadro 10 – Resoluções do CONSEPE (2002 – 2007)

Fonte: Secretaria dos Conselhos da UNEB, 2007.

Um outro aspecto na análise da ilustração anterior refere-se às alterações em currículos dos cursos de graduação (licenciaturas e bacharelados, incluindo a adaptação curricular), apresentando, também, alta frequência, principalmente no ano de 2005. Essas mudanças decorrem dos processos de adaptação curricular implantados pelos Colegiados de Cursos em atendimento à Resolução do Conselho Nacional de Educação (CNE) / Conselho Pleno (CP 1), de 18 de fevereiro de 2002, e CNE/CP 2, de 19 de fevereiro de 2002. Verifica-se, que neste período, foram criados 41 cursos de graduação; no entanto, há o registro de aprovação de apenas 1 (um) projeto pedagógico de curso do mesmo nível.

A última categoria inserida na pesquisa é caracterizada pela análise das resoluções oriundas do CONSU e CONSEPE, comparando o seu objeto com as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional e Relatórios Anuais de Atividades.

4.4.3 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Resoluções do CONSU e CONSEPE e Ações Implementadas

O Conselho Estadual de Educação do Estado da Bahia (CEE), em 1999, baixou a Resolução n. 72, orientando sobre os procedimentos necessários para a obtenção do recredenciamento pelas Universidades pertencentes ao Sistema de Educação do Estado da Bahia. Essa resolução prevê a elaboração do Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional, contemplando: 1) as metas e objetivos da instituição; 2) programa de qualificação e formação do corpo docente; 3) definição de áreas prioritárias para o desenvolvimento do ensino; pesquisa e extensão; 4) formas de fomento e incentivo ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão; e, 5) expansão e melhoria da infra-estrutura física e didático-pedagógica.

Desta maneira, a Reitoria da UNEB, naquele mesmo ano, cria uma comissão com vistas a elaboração de estudo como subsídio ao Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional, para compor o Projeto de Recredenciamento da Universidade, a ser encaminhado ao CEE. O estudo resultou no documento intitulado “Estudo preliminar para construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”.

O documento, composto por 05 (cinco) partes, abrange: 1) referenciais paradigmáticos; 2) análise do perfil institucional; 3) definição de políticas; 4) definição de estratégias; e, 5)

ordenação das metas e recursos. A comissão procurou envolver a comunidade acadêmica, objetivando orientá-la e sensibilizá-la para a elaboração do Plano, realizando encontros nos *campi* e reuniões em Salvador para compatibilização das informações. Assim, a fim de reforçar a participação dos docentes, discentes, técnico-administrativos e dirigentes o citado documento, dispõe:

A definição das estratégias para o plano de desenvolvimento institucional não deverá ser feita de forma global no estudo preliminar da administração central, em respeito à autonomia dos departamentos. Somente cada departamento tem as dimensões da própria contextualização sócio-político-econômica e regional para definir suas estratégias.

O processo concernente ao Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional (PQDI) 2002-2006 fora encaminhado ao CONSU em 2002, tendo sido aprovado em 28 de março de 2003, pela Resolução n. 215. Contudo, com a promulgação da Lei Federal n. 10.861, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), a Universidade tomou a iniciativa de adequar o PQDI aos moldes do Plano de Desenvolvimento Institucional, com vistas a assegurar a participação da UNEB, mesmo pertencendo ao Sistema Estadual de Educação, no processo de Avaliação Institucional criado pelo Governo Federal.

A proposta era atender à legislação, posto que em seu artigo 3º ela prevê que a avaliação das instituições de educação superior tem como objetivo a identificação do perfil institucional e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dispostas na missão e no plano de desenvolvimento institucional.

Na realidade, o plano constitui-se na base para o referido processo de avaliação, a qual deve respeitar a diversidade e as especificidades das diferentes organizações acadêmicas, dispostas no PDI, contemplando, no caso das universidades, de acordo com critérios estabelecidos em regulamento, a pontuação específica pela existência de programas de pós-graduação e por seu desempenho, conforme a avaliação realizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A adequação do PDI fora também encaminhada ao CONSU em 2004, cujo teor foi aprovado pela Resolução n. 347, de 16 de setembro de 2005, pelo Conselho Pleno, ressaltando-se que o plano encontrava-se em execução no âmbito da Universidade, atendendo o documento ao

modelo apresentado na parte 2.1.3.2 deste estudo, quando foram abordados os instrumentos básicos utilizados na gestão universitária. Compõem o PDI, os temas a seguir:

- Perfil institucional, apresentando um breve histórico da UNEB, a missão, as áreas de atuação e sua inserção regional (espacialidade), as diretrizes pedagógicas, objetivos e metas;
- Planejamento e gestão institucional, que consiste nos seus objetivos e metas específicos; a organização acadêmica e administrativa; planejamento e organização didático-pedagógicos; oferta de cursos e programas e infra-estrutura física e acadêmica;
- Avaliação e acompanhamento do desempenho institucional, que aborda o projeto de acompanhamento e avaliação da UNEB, a caracterização do projeto institucional, marco conceitual, objetivos, metodologia, princípios do processo metodológico da avaliação, condições para o desenvolvimento do processo avaliativo e a implantação do processo de avaliação institucional; e,
- Cronograma da implementação do PDI, elencando-se as ações e atividades sob a responsabilidade da Reitoria e unidades universitárias nas áreas acadêmicas, de planejamento e administração, educação a distância e do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa (CEPED).

Esta última parte é de importância neste estudo, posto que relaciona as ações, objetivos, metas e cronograma por área, especificando o órgão responsável. Conhecendo esta realidade, a etapa final da pesquisa consistiu em estabelecer a relação entre as resoluções baixadas pelo CONSU e CONSEPE e o que fora previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Observa-se que esta relação tende a ser próxima, considerando-se a aprovação do PDI pelo Conselho máximo da instituição, responsável pela formulação da política geral, acadêmica, administrativa, orçamentária e de gestão financeira e patrimonial. Considerando que o PDI, conforme as normas vigentes, deve orientar as ações da instituição durante o período estabelecido, conseqüentemente, as Resoluções dos Conselhos Superiores ao longo do período devem corroborar o que fora planejado. Caso contrário, os colegiados superiores estariam desprezando o documento que aprovaram. Essa relação se completa com o competente aval da Reitoria, como a responsável em prover os meios para a execução das

ações previstas e a responsabilidade das unidades universitárias, órgãos que, efetivamente, respondem por aquela execução.

Enfatizando as áreas de atuação da gestão universitária (administração, ensino de graduação, ensino de pós-graduação, pesquisa e extensão), inserem-se neste estudos algumas ilustrações contendo as ações previstas no PDI, registrando-se a relação com as Resoluções baixadas pelo CONSU e CONSEPE, bem como as ações realizadas pela universidade e elencadas nos relatórios anuais de atividades. A coluna “Objeto de resolução do CONSU ou CONSEPE” refere-se à análise do tópico da ação em relação às competências dos Conselhos. (Quadro 11)

A existência de ato baixado pelos Conselhos com o objetivo de normatizar ou referendar a mencionada ação no âmbito da Universidade consta da coluna “Previsão atendida pelo CONSU ou CONSEPE”. A terceira coluna refere-se ao registro da ação prevista no PDI e sua realização pelos órgãos que compõem a estrutura organizacional da instituição universitária ora unidade deste estudo. O conceito “não se aplica”, informa que a ação não demanda deliberação de um Conselho Superior, de acordo com o que dispõe o Regimento Geral da Instituição.

• **Administração: Gabinete do Reitor e Pró-Reitoria de Administração**

AÇÕES	OBJETO DE RESOLUÇÃO DO CONSU OU CONSEPE	PREVISÃO ATENDIDA PELO CONSU OU CONSEPE	REALIZAÇÃO NO PERÍODO DE 2002 A 2006
Implantação e implementação do projeto Reitoria itinerante	Não	Não se aplica	Não
Estabelecimento de parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais	Não	Não se aplica	Sim
Avaliação Institucional	Sim	Sim	Sim
Planejamento Institucional	Sim	Sim	Sim
Expansão das instalações físicas das unidades universitárias	Não	Não se aplica	Sim
Recuperação e reforma das instalações físicas da UNEB	Não	Não se aplica	Sim
Modernização da infraestrutura acadêmica	Não	Não se aplica	Sim
Comunicação intranet e internet	Não	Não se aplica	Em parte
Política de recursos humanos	Sim	Sim	Em parte
Política de Ações Afirmativas	Sim	Sim	Sim

Quadro 11 – Administração Geral e PROAD (2002 – 2007)

Fonte: PDI 2002/2006; Relatórios de Atividades 2002/2006.

Na área de administração, os respectivos conteúdos das resoluções abordam a instituição em sua totalidade, ou são atos direcionados para a normatização, abrangendo a instituição em sua totalidade. Quanto às ações concernentes à pesquisa e extensão, as deliberações acontecem no âmbito das unidades universitárias (departamentos e órgãos suplementares), razão pela qual, esses atos não são incluídos neste estudo, realizado, especificamente para analisar o processo decisório na UNEB, buscando estabelecer a relação entre as deliberações do CONSU e CONSEPE, e as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição.

O desempenho dos colegiados CONSU e CONSEPE, na área de administração, abrangendo especificamente o Gabinete do Reitor e a Pró-Reitoria de Administração, apresenta harmonia em relação às ações previstas no PDI e realizadas, conforme registros nos relatórios de atividades. Em especial, a aprovação do Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional (PQDI – 2002/2006) e, posteriormente, a sua adequação aprovando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Ao CONSEPE, coube a aprovação do Projeto Pedagógico da Instituição.

Quanto à política de recursos humanos, foram deliberados: critérios e procedimentos referentes aos julgamentos de pedidos de movimentação de docentes; avaliação do desempenho acadêmico dos docentes para fins de progressão na carreira do Magistério Superior; concessão do incentivo à produção científica, técnica e artística; diretrizes e procedimentos para a concessão do gozo de licença-prêmio e licença sabática; alteração de regime de trabalho; controle de frequência; acompanhamento e avaliação do trabalho do docente; e, ainda, afastamento de docentes para participação em eventos. As deliberações mencionadas embora referentes a conteúdos administrativos, seus efeitos interferem, diretamente, nas áreas finalísticas.

Observe-se que a efetivação das ações inerentes aos recursos humanos foi caracterizada como em parte, posto que a instituição não realizou concurso público, para provimento de pessoal técnico-administrativo, como previsto em seu processo de planejamento. A não realização do mencionado processo seletivo foi justificada pela administração da instituição, mesmo considerando que esse quadro de vagas encontra-se deficitário, pela necessidade de autorização da Assembléia Legislativa para a respectiva ampliação do quadro existente.

A política avaliação institucional ganha reforço a partir de 2004, considerando a criação do SINAES. Desta maneira, o CONSU deliberou sobre a alteração do regimento da Comissão Própria de Avaliação, adequando-a à nova legislação, à época.

Outro tópico significativo trata da Política de Ações Afirmativas. Neste sentido, o CONSU deliberou em junho de 2002, pela implantação do sistema de quotas para acesso aos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade, atendendo ao previsto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

Registre-se que é competência do CONSAD para autorizar a celebração de contratos, convênios e acordos que envolvam, direta ou indiretamente, o comprometimento dos bens patrimoniais da UNEB, no entanto, constitui-se em ação prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional.

• Ensino de graduação

AÇÕES	OBJETO DE RESOLUÇÃO DO CONSU OU CONSEPE	PREVISÃO ATENDIDA PELO CONSU OU CONSEPE - 2002 2006	REALIZAÇÃO NO PERÍODO DE 2002 A 2006
Implantação de novos cursos de graduação	Sim	Sim	Sim
Processo seletivo de segmentos universitários	Sim	Sim	Sim
Ampliação e modernização do acervo bibliográfico	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Aperfeiçoamento e formação de profissionais de Educação	Sim	Sim	Sim
Qualificação de docentes	Sim	Sim	Sim
Credenciamento da UNEB para a oferta de curso de graduação na modalidade de Educação a Distância	Sim	Sim	Sim
Programa de Educação a Distância	Sim	Sim	Sim
Elaboração do Projeto Pedagógico do curso na modalidade de EaD	Sim	Sim	Sim

Quadro 12 – Ensino de Graduação e ações realizadas (2002 – 2006)

Fonte: PDI 2002/2006; Relatórios de Atividades 2002/2006.

Em relação à área de ensino de graduação, pôde-se verificar a compatibilidade entre deliberações dos Conselhos Superiores, a previsão no PDI e o Relatório Anual de Atividades, quanto à criação de novos cursos de graduação, tendo sido implantados no período um total de 47 cursos; realização de processos seletivos de discentes e docentes, bem como a implantação do Programa Especial de Graduação: Curso de Formação de professores em exercício na rede estadual de ensino (licenciatura em Ciências Biológicas, História, Letras, Matemática e Geografia).

A implantação da Educação a Distância (EAD) somente ocorreu em 2006, sendo oferecido o curso de bacharelado em administração. O redimensionamento e a adaptação dos currículos dos cursos de formação de professores em ciências biológicas, educação física, geografia, história, letras, matemática, pedagogia e química foram aprovados pelo CONSEPE e CONSU, em atenção à legislação vigente.

Ressalte-se, ainda, na área do ensino de graduação, a criação pelo CONSU da comissão para realização de estudos e análise sobre cotas para índios no processo seletivo vestibular, ação integrante na Política de Ações Afirmativas.

Além das matérias rotineiras do CONSEPE, referentes à vida acadêmica dos discentes matriculados na Universidade, foram deliberados os critérios e procedimentos para o preenchimento de vagas por categorias especiais de matrículas. Iniciativa pode-se dizer, valiosa, tendo em vista a possibilidade de otimizar as vagas remanescentes do processo seletivo vestibular, oportunizando que mais pessoas possam estudar na universidade pública.

• Ensino de pós-graduação

AÇÕES	OBJETO DE RESOLUÇÃO DO CONSU OU CONSEPE	PREVISÃO ATENDIDA PELO CONSU OU CONSEPE	REALIZAÇÃO NO PERÍODO DE 2002 A 2006
Qualificação de recursos humanos para o mercado acadêmico e profissional do Estado da Bahia	Sim	Sim	Sim
Capacitação dos docentes/técnicos	Sim	Sim	Sim

Quadro 13 – Ensino de Pós-Graduação e ações realizadas (2002 – 2006)

Fonte: PDI 2002/2006; Relatórios de Atividades 2002/2006.

Tendo em vista a ação prevista no PDI, a cargo da Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação concernente à “Qualificação de recursos humanos para o mercado acadêmico e profissional do Estado da Bahia”, o CONSU deliberou sobre: critérios, condições, acompanhamento e controle para o afastamento de docentes com vistas à realização de cursos de pós-graduação em nível de mestrado, doutorado e pós-doutorado, tendo sido aprovados e implantados regimentos de programas de Pós-graduação. (Quadro 13).

O CONSEPE, por sua vez aprovou normas para a concessão de bolsas, visando à capacitação docente e de servidores técnico-administrativo e estabeleceu a normatização quanto aos procedimentos para a emissão de certificados de conclusão de cursos *lato sensu*, estipulando o padrão da instituição.

Verifica-se a existência de resolução do CONSU que suspende a oferta de cursos auto-sustentáveis de pós-graduação *lato sensu*. Esta resolução se contrapõe à meta prevista no PDI relacionada, também, à mencionada ação: “Oferecer cursos de especialização auto-financiados”. Tal deliberação pode significar uma paralisação das atividades para este nível de ensino, restringindo a ação da universidade nos seus *campi* do interior apenas à graduação, já que a pós-graduação *lato sensu* pode ser considerada uma etapa importante para o desenvolvimento de projetos de pesquisa. A qualificação em nível de especialização nos *campi* permite que o profissional permaneça em seu município, contribuindo para o desenvolvimento da comunidade local, podendo, ainda, retornar à própria universidade o conhecimento adquirido como docente ou consultor, por exemplo.

Atente-se, ainda, que no Estado da Bahia não há restrições para que o cursista financie o curso de pós-graduação. É importante lembrar que os referidos cursos atendem a uma demanda específica, já graduada e, na maioria das vezes, em condições financeiras para custear o curso. Observa-se que é vedado o pagamento de taxas ou mensalidades apenas para os cursos de Graduação.

• **Pesquisa**

ações	OBJETO DE RESOLUÇÃO DO CONSU OU CONSEPE	PREVISÃO ATENDIDA PELO CONSU OU CONSEPE	REALIZAÇÃO NO PERÍODO DE 2002 A 2006
Fortalecimento e expansão de pesquisa	Sim	Sim	Sim
Estudos e pesquisas sobre as populações negra e indígena	Não	Não se aplica	Sim
Estudos e pesquisas sobre a preservação da memória histórica e cultural do semi-árido	Não	Não se aplica	Sim
Apoio ao desenvolvimento dos projetos do CEPED	Não	Não se aplica	Sim

Quadro 14 – Pesquisa e ações realizadas (2002 – 2006)

Fonte: PDI 2002/2006; Relatórios de Atividades 2002/2006.

As ações previstas no PDI inerentes à área da pesquisa estão dispostas de maneira geral, sem especificações quantitativas e unidade acadêmica responsável. As informações obtidas por meio das resoluções dos Conselhos Superiores referem-se apenas à normatização para afastamento do docente visando, à obtenção de grau de doutorado ou mestrado, a aprovação do Regulamento do Programa de Iniciação Científica (PICIN), mantido com recursos do orçamento da instituição e a implantação do Centro de Pesquisa Arqueológica e Antropológica em Paulo Afonso, *campi* VIII. (Quadro 14).

Contudo os relatórios de atividades registram a realização de pesquisas nas áreas de Ciências Humanas, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências Exatas e da Terra, Linguística, Letras e Artes, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde e Engenharias. Observa-se que a alocação de recursos para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa é definida no âmbito dos Departamentos, tendo em vista a descentralização orçamentária e financeira implementada pela UNEB, estando, pois, sob a competência dos Conselhos de Departamento.

Encontram-se listadas no PDI as ações sob a responsabilidade do CEPED, as quais foram executadas, conforme demonstram as informações dos relatórios de atividades; todavia, não há resolução dos Conselhos Superiores deliberando sob o tema.

• **Extensão**

Em relação às atividades de extensão foi encontrada apenas a criação de um curso dessa modalidade, em 2003, por resolução do CONSU. Nesta área de atuação da UNEB o Conselho Universitário deliberou quanto à criação de órgãos suplementares, o aumento de vagas no Programa de Monitoria de graduação e extensão, e a criação de comissão visando subsidiar o trabalho de elaboração do projeto e Regimento Interno da Editora da Universidade.

Salienta-se, porém, uma expressiva atuação da UNEB na área de extensão relacionada nos relatórios de atividades anuais, abrangendo as áreas temáticas: educação, cultura, meio ambiente, trabalho, tecnologia, saúde, direitos humanos e comunicação, por meio de implementação de programas, projetos, cursos e atividades.

Reconhece-se que, os colegiados superiores não atuam, de maneira formal, na execução daquelas atividades, ficando restrito esse conhecimento aos membros do conselho, lotados em suas respectivas comunidades acadêmicas. Convém registrar que a metodologia para financiamento das ações extensivas segue os mesmos critérios adotados para a área da pesquisa, ficando sua aprovação e acompanhamento sob a responsabilidade do Conselho de Departamento.

AÇÕES	OBJETO DE RESOLUÇÃO DO CONSU OU CONSEPE	PREVISÃO ATENDIDA PELO CONSU OU CONSEPE	REALIZAÇÃO NO PERÍODO DE 2002 A 2006
Desenvolvimento da Educação de Jovens e Adultos	Não	Não se aplica	Sim
Qualificação profissional de jovens e adultos	Não	Não se aplica	Sim
Promoção da difusão educativa	Não	Não se aplica	Sim
Universidade Aberta 3ª Idade	Não	Não se aplica	Sim
Esporte solidário	Não	Não se aplica	Não
Combate à distorção Idade X série – Educar para vencer	Não	Não se aplica	Sim
Crescer – A Universidade Acreditando no servidor	Não	Não se aplica	Não
Capacitação de Conselheiros Tutelares e Conselheiros Municipais	Não	Não se aplica	Sim
Habitação popular	Não	Não se aplica	Sim
Editoração Gráfica da UNEB	Não	Não se aplica	Sim
Inserção em Programas Sociais do Estado	Não	Não se aplica	Sim

Quadro 15 – Ensino de Pós-Graduação e ações realizadas (2002 – 2006)

Fonte: PDI 2002/2006; Relatórios de Atividades 2002/2006.

Com o objetivo de mapear a ação a universidade em toda sua jurisdição, nesta parte do estudo são apresentados os resultados da pesquisa realizada, envolvendo a deliberação dos Conselhos Superiores, ação planejada e ação realizada, identificando-se a frequência de ocorrência desta combinação, no que tange à área de ensino nas unidades acadêmicas que compõem a estrutura da universidade, durante o período delimitado para o estudo, especificamente, quanto à oferta de novos cursos.

No desenvolver do estudo, nas áreas de administração, pesquisa e extensão não foi possível elaborar o mesmo mapeamento, tendo em vista que os respectivos conteúdos das resoluções abordam a instituição em sua totalidade, ou tratam de atos referentes à normatização.

Unidades Acadêmicas	Ensino de Graduação	Curso Sequencial	Ensino de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>
Departamento de Ciências Humanas – Salvador	2	1	22
Departamento de Ciências Exatas e da Terra – Salvador	---	---	7
Departamento de Educação – Salvador	---	---	5
Departamento de Ciências da Vida – Salvador	4	---	7
Departamento de Educação – Alagoinhas	1	---	---
Departamento de Ciências Exatas e da Terra – Alagoinhas	---	---	2
Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais – Juazeiro	---	---	3
Departamento de Ciências Humanas – Juazeiro	1	---	1
Departamento de Ciências Humanas – Jacobina	2	---	3
Departamento de Ciências Humanas – Sto. Antonio de Jesus	2	---	2
Departamento de Ciências Humanas – Caetité	1	---	1
Departamento de Educação – Senhor do Bonfim	3	---	6
Departamento de Educação - Paulo Afonso	1	---	6
Departamento de Ciências Humanas – Barreiras	4	---	3
Departamento de Educação – Teixeira de Freitas	4	---	1
Departamento de Educação – Serrinha	2	---	1
Departamento de Educação – Guanambi	2	---	3
Departamento de Educação – Itaberaba	2	---	---
Departamento de Educação – Conceição do Coité	3	---	1
Departamento de Educação – Valença	1	---	3
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – Irccê	1	---	---
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – B. Jesus da Lapa	2	---	1
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – Eunápolis	2	---	---
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – Camaçari	1	---	4
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – Euclides da Cunha	1	---	---
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – Seabra	1	---	---
Departamento de Ciências Humanas e Tecnologia – Xique-Xique	1	---	---
Total	44	1	82

Quadro 16 – Níveis de ensino nos cursos oferecidos pela UNEB

Fonte: PDI 2002/2006; Relatórios de Atividades 2002/2006.

Pelo exposto, reforça-se a importância dos Conselhos em todas as áreas dirigidas pela Universidade, razão pela qual a gestão colegiada não deve ser entendida somente como uma maneira de tornar a gestão da instituição mais eficiente ou transparente, mas possibilite a participação dos segmentos que compõem a comunidade universitária, através de suas representações, como uma forma que favoreça a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, proporcionando o estabelecimento de relações sociais, criando novos vínculos internos e externos.

Dessa forma, considerando-se encerradas as diversas etapas da pesquisa para o fim proposto na elaboração deste documento, o capítulo seguinte registra os aspectos que marcam a conclusão a que chegou a autora sobre o estudo realizado.

CONCLUSÃO

O processo decisório colegiado na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) constitui o tema deste estudo, sobre o qual se resgatam alguns aspectos ao longo do desenvolvimento do trabalho, partindo-se do entendimento da universidade enquanto instituição que produz e transmite conhecimento na e para a sociedade. Nesta perspectiva, a instituição, tanto convive com a diversidade de opiniões, atitudes e projetos que retratam as divisões e contradições do contexto social, quanto está sujeita às regras, normas e valores inerentes ao meio onde se insere.

No decorrer do trabalho, reforça-se a estreita relação entre a universidade e a sociedade com reflexos na sua estrutura e funcionamento da instituição, principalmente no que tange à sua autonomia e sustentação financeira. Convém lembrar que a universidade pública, muitas vezes, restringe seu raio de ação, por força da dependência legal e econômica que demanda do poder político de quem a mantém, reconhecendo-se que é do contexto social onde se insere, que recebe o conceito de importância e respeito em decorrência do trabalho que desenvolve. Assim, embora considerando que a autonomia acadêmica é preservada, observa-se que a dependência para a manutenção de toda a organização causa impacto na estrutura e no fazer universitário.

Essa dicotomia entre autonomia e dependência atinge as universidades brasileiras, tendo em vista que a sua criação, basicamente, acontece de três formas distintas: pelo governo federal, geralmente a partir da junção de instituições isoladas; pelo governo estadual, pela criação e manutenção de instituições de educação superior nas capitais e nas cidades de maior importância do interior ou, ainda, pela iniciativa privada.

No caso da Universidade do Estado da Bahia, verifica-se que a ampliação da sua abrangência espacial, correspondendo à implantação de *campi* em diferentes municípios do interior do Estado, resultou de iniciativas externas à instituição; embora se constituísse em competência do Conselho Universitário, a criação dessas unidades acadêmicas se deu por decreto do Governador do Estado ou por lei própria promulgada pela Assembléia Legislativa.

A partir da década de 1970, verifica-se no Brasil significativa expansão de instituições de ensino superior, com maior participação da iniciativa privada. Alguns autores defendem a

idéia de que tal expansão vem ocupar um espaço na educação superior deixado pela universidade administrada pelo setor público, em decorrência das dificuldades financeiras impostas, ante os sucessivos cortes de recursos para investimento e manutenção, cuja crise vem interferindo na relação destas instituições com a sociedade, desde que, entre suas metas inclui-se a captação de recursos, principalmente, para desenvolver a pesquisa e a extensão.

Somam-se aos efeitos da crise financeira, na universidade, os que têm origem na atual legislação concernente à educação, que reordenou o processo de credenciamento e reconhecimento, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e programas de pós-graduação, estabelecendo padrões de qualidade, nem sempre conseguidos na conjuntura atual, Acrescentem-se os efeitos da globalização, que propicia a integração mundial, promovendo intercâmbios entre diferentes setores, bem como das inovações na área de telecomunicação, microeletrônica, computação, robótica e biotecnologia, desenho de novos materiais, entre outros fatores recentes.

Essas mudanças refletem-se, também no âmbito da gestão, pela prioridade à questão da qualidade dos serviços e apresentação de resultados advindos da implementação da gestão democrática, participativa, implantação de redes, incentivo à celebração de parcerias e alianças, a busca pela ética, o respeito, a qualidade de vida, proteção ao meio ambiente e responsabilidade com a instituição.

Aplicando-se esses fatos à Universidade do Estado da Bahia — unidade de caso deste estudo, nota-se que desde a sua criação vêm sendo promovidas alterações em sua estrutura organizacional, na titulação e capacitação do corpo docente e do pessoal técnico-administrativo, nas instalações físicas com ampliações de laboratórios, bibliotecas, salas de aula, centros de convivência, buscando atualizar-se, como forma de adaptar-se ao novo contexto sócio-econômico vigente.

Sabe-se que a UNEB, como qualquer outra universidade mantida pela administração pública, convive, ainda, com os questionamentos sobre a relação entre a autonomia universitária, garantida pela Constituição Federal, referendada pela Constituição Estadual e todas as leis e normas que regem a execução orçamentária e financeira e a gestão de recursos humanos no setor público. Estas dificuldades, no entanto, poderiam ser menos consistentes, ou deixarem

de existir, se fosse garantida à instituição em causa a prerrogativa de autarquia de regime especial, conferida pela lei de criação da respectiva universidade.

Como forma de estruturar e dirigir a atuação da universidade, considerando-se a natureza da ação – ensino, pesquisa e extensão, em diversas áreas de conhecimento, através de sua estrutura colegiada são instituídos instrumentos para tomadas de decisão, considerando, é claro, na sua especificidade os recursos humanos que compõem o quadro permanente, sejam docentes ou servidores técnico-administrativos. Embora, na sua maioria, esses instrumentos também tenham sido criados, por disposição legal, internamente as resoluções colegiadas constituem-se em instrumentos básicos de gestão, de cuja análise pode-se conhecer o que é a instituição, a comunidade para a qual são oferecidos os serviços, objetivando atender, dentre outras necessidades contextuais, as de cunho econômico, social, cultural ou artístico.

Tais instrumentos devem orientar a ação da universidade, visando imprimir a identidade da instituição em suas diversas atividades, constituindo-se, portanto, em documentos integrantes do seu processo decisório, a exemplo do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) (Anexo H), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Planejamento Estratégico, Plano Operativo Anual (POA), Avaliação Institucional, Projeto Pedagógico de Curso, acrescentando-se o Plano Plurianual (PPA) e o Orçamento Anual, que detalham ações, metas, recursos orçamentários e financeiros e definindo as unidades responsáveis.

Para a fundamentação teórica da pesquisa concernente à composição e ao funcionamento do processo decisório colegiado na universidade, primeiramente caracterizou-se esta instituição social como uma organização, como se descreve em parte anterior deste estudo. Pretendeu-se com essas colocações embasar a compreensão do leitor sobre o funcionamento institucional, observando-se o fluxo de autoridade formal, em acordo com a cadeia de hierarquia constituída e considerando a divisão do trabalho prevista por estatuto e regimento próprios.

Entende-se que a estrutura da instituição pesquisada aproxima-se do modelo burocrático/profissional, assunto antes tratado, considerando que por ser mantida pelo setor público, está sujeita à respectiva legislação. Ressalte-se, porém, que na complexidade dessas características, sobressai a da colegialidade, entendida como a descentralização das ações no contexto organizacional, como, por exemplo, a “ocorrência de um alto grau de influência dos membros do corpo docente no processo decisório”. Registra-se ainda a autonomia do docente

em sala de aula, bem como na consecução e particularização em sua linha de pesquisa. Entretanto, ao desenvolver suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, cabe ao docente observar as diretrizes da instituição, buscando preservar as características institucionais.

Além de adaptar-se ao modelo burocrático e profissional, a UNEB possui a configuração *multicampi*, instituída por lei. No caso em foco, esta instituição, composta por 24 (vinte e quatro) *campi*, localizados em diferentes municípios, vem propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo na atuação acadêmica e administrativa.

Tal configuração permite à UNEB a convivência entre diferentes regiões geográficas e centros urbanos, diversos cenários históricos, culturais, educacionais, sociais, econômicos, demográficos, em decorrência das distintas regiões onde os *campi* estão instalados, exigindo da instituição uma articulação entre os fatores externos e o que é construído no seu ambiente interno.

Quanto às decisões mais abrangentes, estabelecido o processo de gestão, o processo de tomada de decisão na universidade é de forma colegiada. Reconhece-se que essas decisões no âmbito universitário obedecem às respectivas estruturas institucionais, das quais constam: conselhos, diretoria, departamentos, setores e órgãos, todos influenciados por fatores diversos, quais sejam: econômicos, organizacionais e ambientais; sistema de informações e comunicações da própria instituição; ideologias ou idéias morais de cada um dos componentes do seu corpo diretivo ou funcional, constituindo-se, assim, um processo complexo quando se trata de decidir sobre assuntos pertinentes ao funcionamento da organização.

Ainda tendo em vista o problema da pesquisa abordar o processo decisório colegiado na universidade, buscou-se analisar as relações de poder presentes no contexto universitário ante o processo. Pelo que se pôde anotar, no âmbito universitário, o poder é expressado tal qual se mostra em qualquer recorte do tecido social, com características econômicas, ideológicas e políticas.

Do estudo, depreende-se que o poder, no âmbito das universidades concentra sua maior força nos órgãos colegiados, sejam os Conselhos Superiores, Conselhos de Departamentos ou os

Colegiados de Cursos. Leve-se m conta que, em decorrência do que dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9394/96, os colegiados de ensino e pesquisa têm o poder de decidir sobre as prioridades, desde que restritas à disponibilidade dos recursos orçamentários.

Esta análise preliminar da influência do poder nos níveis estruturais da universidade estudada, justifica o questionamento mor da pesquisa:

Como se efetiva a relação entre o planejamento que orienta o desenvolvimento institucional da universidade e o processo decisório da instituição no âmbito dos Conselhos Superiores?

Considerando a importância dos procedimentos metodológicos para elucidar a questão problema, tornou-s imprescindível a necessidade de trabalhar com rigor e método no desenvolvimento do estudo, como forma de assegurar a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa, razão maior para, inicialmente, adotar-se uma abordagem descritiva, somando-se, neste ponto, a descrição e a interpretação da realidade, sem qualquer interferência do pesquisador nas informações colhidas sobre a unidade de estudo.

Reforçou-se esta abordagem com a caracterização da unidade estudada, na sua totalidade e complexidade do seu sistema organizacional, sujeito, por contingências diversas à evolução de sua estrutura. Assim, apoiando-se no aspecto descritivo para a obtenção de dados através de exame de documentos legais que registram a vida da instituição, outras informações foram coletadas no contato direto com a situação estudada e com pessoas envolvidas na atuação da universidade, cujos informes, devidamente analisados, conferem ao estudo um aspecto qualitativo.

Ainda por se tratar de uma investigação empírica, concernente ao processo decisório colegiado na universidade, tanto esses pressupostos, quanto a particularidade de fixação do objeto da pesquisa na instituição universitária multicampi, abordando, dessa forma, fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real, alicerçaram a definição metodológica pelo estudo de caso, delimitando como unidade caso a Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Tomou-se como linha mestra para o trabalho, o conteúdo do seu objetivo geral: “Identificar a relação entre o processo colegiado de tomada de decisão no âmbito dos Conselhos Superiores da instituição universitária e a efetivação das ações da universidade dispostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”. Assim, a fim de possibilitar a análise dos dados, adotou-se a sua categorização, tendo em vista que esta modalidade de trabalho proporciona ao pesquisador maior controle na realização da pesquisa, por permitir o agrupamento de elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si por categorias afins.

Estabelecidas as categorias de análise, estas abrangem: a estrutura administrativa da universidade, concernente à composição da estrutura e níveis hierárquicos e a sua estrutura acadêmica e respectiva composição e, os colegiados superiores, quanto ao seu funcionamento e representatividade.

Buscando responder às questões orientadoras da pesquisa efetuada, foram identificadas a estrutura organizacional da UNEB, bem como a composição e funcionamento de seus conselhos superiores, recorrendo-se à pesquisa documental. Em seguida, são analisadas as ações previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) pelos órgãos que compõem a estrutura acadêmico-administrativa da UNEB, ante as deliberações dos Conselhos Superiores, durante o período de 2002 a 2006, cujos dados para a análise pretendida foram definidos mediante a identificação da frequência dos conteúdos das resoluções do Conselho Universitário (CONSU) e do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Quanto à frequência dos atos emanados do CONSU, a maior incidência refere-se à implantação de cursos de graduação e pós-graduação, seguida das resoluções que envolvem a instituição de normas acadêmicas e administrativas, referentes à aspectos como: controle para afastamento de docentes para cursos de pós-graduação em nível de mestrado, doutorado e pós-doutorado; movimentação de docentes; avaliação do desempenho acadêmico dos docentes para fins de progressão na carreira do Magistério Superior; incentivo à produção científica, técnica e artística; eleição direta para os cargos de Reitor e Vice-Reitor, Comissão Própria de Avaliação, conforme antes registrado.

Ressalte-se a atuação do referido Conselho em atender à demanda da sociedade a exemplo da implantação da Política de Ações Afirmativas, bem como deliberar sobre a criação de cursos

de graduação e pós-graduação em vários *campi* do interior, desconcentrando efetivamente a ação da universidade para os Departamentos localizados em importantes cidades do território baiano.

Em relação ao CONSEPE, pela nova estrutura da UNEB, este é maior conselho superior englobando 150 membros. Em relação à maior frequência apurada quanto às deliberações, estas tratam de assuntos ligados à vida estudantil, ao que se acrescenta que ante a legislação vigente, a atuação do CONSEPE consiste, em sua maior parte, em opinar ou apresentar proposições ao CONSU, órgão máximo de deliberação da universidade.

Sequencialmente, a identificação das ações implementadas pelas unidades universitárias, foram dados específicos para o estabelecimento da relação entre a previsão no PDI e as deliberações do CONSU e CONSEPE. Nos resultados apontados na fase de análise, os conselhos superiores da UNEB deliberaram de acordo com o previsto no PDI, especificamente em relação à normatização de procedimentos, ao ensino de graduação e de pós-graduação, à pesquisa, extensão e nos aspectos que abrangem a administração, conforme lhes compete. Desta forma, com a evidência da análise das deliberações dos Colegiados, julga-se ter respondido à questão geradora da pesquisa.

Também estão em acordo com as previsões expostas no PDI, segundo pesquisa nos relatórios de atividades (2002-2006), as realizações das unidades universitárias da UNEB, durante o período estudado. Tem-se a observar, também que as ações inerentes à pesquisa e à extensão, por serem deliberadas pelo Conselho de Departamento, não são da alçada dos Conselhos Superiores. Justifica-se, tal procedimento, tendo em vista que a alocação de recursos é descentralizada para o Departamento. Contudo, seria de bom alvitre que o CONSU tivesse conhecimento do que está sendo realizado, com vistas a subsidiar futuras decisões, principalmente referentes ao planejamento anual ou para longo prazo.

Bem assim, objetivando uma maior integração entre os órgãos deliberativos e executivos da instituição, sugere-se a adoção de metodologia, que oportunize aos membros do CONSU o conhecimento das deliberações do CONSAD. Desta maneira, o órgão máximo da instituição terá subsídios consistentes no desempenho de suas competências.

Entretanto, mesmo reconhecendo que, sendo a instituição universitária responsável pela criação e transmissão de novos conhecimentos, incorporando, inclusive novas tecnologias, a coordenação da política de implantação de novos *campi*, de acordo com o princípio de autonomia de que é detentora a UNEB, essa expansão, até o ano de 2006, deu-se por força de ato do Governo Estadual ou por iniciativa da Assembléia Legislativa, portanto por medidas externas à universidade ou por ato emanado do CONSAD, sem que, ao menos, fosse consultado o CONSU, conforme prevê o Regimento da Universidade; seqüencialmente, tal medida seria aprovada por deliberação do Conselho de Administração (CONSAD).

Entende-se que o desempenho da instituição está atrelado à sua estrutura organizacional e à natureza do processo decisório existente, conforme apresentado neste estudo. Tal observação reforça a idéia de que não é suficiente apenas ter recursos financeiros, instalações físicas de alto padrão, bem como um corpo docente titulado e pesquisas desenvolvidas, se o processo decisório na instituição ocorre de maneira isolada, sem concatenar-se com a missão, finalidade e objetivos estabelecidos pela instituição universitária.

Ao concluir este trabalho, reforça-se a idéia de que esses vínculos também viabilizariam a prática da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, posto que a discussão das ações a implementar ocorrida em primeira instância nas unidades acadêmicas, dá origem à comunicação entre os membros dos Conselhos nos Departamentos e sua respectiva comunidade (aquela que representa). Esta é a oportunidade para a socialização do conhecimento, fruto das iniciativas das outras unidades no âmbito da universidade, bem como, do que está sendo proposto nas áreas de atuação da instituição de ensino, pesquisa e extensão.

Frisa-se, ainda, que a gestão colegiada, ao viabilizar a integração com a comunidade interna, deve, também, assegurar, de forma plena, a identidade da universidade, isto, não apenas como uma marca, um brasão ou mesmo um logotipo, mas sim o que identifica, caracteriza e diferencia aquela instituição na sociedade.

Concorda-se com o pensamento de Sílvia Penteadó (1998), para a qual a gestão compartilhada da universidade deve garantir que seu projeto institucional seja desenvolvido de tal forma que permita às dimensões da vida universitária conseguir mediar os fenômenos educativos e os atos administrativos, num processo pleno de gestão dinâmica e atualizada. Em especial,

quanto àquela caracterizada nesta pesquisa como unidade deste estudo, a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), há que ser considerada sua configuração *multicampi* e sua multirreferencialidade no território baiano em todo o processo decisório.

È notório que o processo decisório com base em Conselhos, isto é colegiado, acontece sob a influência de manifestações carregadas de ideologias e concepções individuais dos respectivos membros.

Com o objetivo de proporcionar o desenvolvimento do projeto institucional da universidade, a decisão colegiada exige dos membros dos Conselhos um alto grau de comprometimento com a instituição universitária, contrapondo-se às influências de grupos político-partidários e de pressão. Requer, ainda, conhecimento do funcionamento da gestão universitária, maturidade e capacidade de perceber a relevância do fazer coletivo em detrimento do particular.

Nesse contexto, presume-se, que o processo de decisão colegiada nas instituições universitárias, como afirmam Hardy e Fachin (2000), deve ser resultado de um consenso entre as pessoas que compõem os órgãos colegiados da Universidade, nas suas atribuições e competências, retratando-se o aspecto da “colegialidade” que, a princípio, tem como função ilustrar os atos da gestão universitária, levando em conta as especialidades dos aspectos que caracterizam a instituição.

REFERÊNCIAS

ALTHUSSER, Louis. **Aparelho Ideológico de Estado (AIE)**; tradução de Walter Jose Evangelista e Maria Laura Viveiros de Castro; Rio de Janeiro: Graal, 1983.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Gestão estratégica de universidades: análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão**. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 27, 2003, Atibaia, 2003, CD-ROM.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2004, 300 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 6024: Informação e documentação – Numeração progressiva das seções de um documento escrito - Apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6027: Informação e documentação – Sumário - Apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6028: Informação e documentação – Resumo - Apresentação**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos - Apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **NBR 14724: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos - Apresentação**. Rio de Janeiro, 2005.

BAHIA. **Decreto Estadual nº 31.299 de 30.11.1984**. Aprova o Regulamento da Universidade do Estado da Bahia.

_____. **Decreto nº 1.929, de 11.11.88**. Dispõe sobre a gratuidade do ensino público superior no Estado da Bahia.

_____. **Decreto 31.574/85, de 28.03.1985**. Cria a Faculdade de Educação de Senhor do Bonfim.

_____. **Decreto 31.669/85, de 10.05.1985**. Cria o Centro de Ciências da Saúde e dos Alimentos no Campus I da UNEB em Salvador.

_____. **Decreto 31.829/85, de 27.06.1985**. Cria o Centro de Ensino Superior de Paulo Afonso.

_____. **Decreto 31.830/85, de 27.06.1985**. Cria o Centro de Ensino Superior de Barreiras.

- _____. **Decreto 32.307/85, de 07.10.1985.** Cria a Faculdade de Educação de Serrinha.
- _____. **Decreto 32.324/85, de 10.10.1985.** Cria a Faculdade de Formação de Professores de Euclides da Cunha.
- _____. **Decreto 32.527/85, de 20.11.1985.** Cria a Faculdade de Educação de Teixeira de Freitas.
- _____. **Decreto 33.129, de 14.05.1986.** Cria a Faculdade de Educação de Bom Jesus da Lapa.
- _____. **Decreto 2.636, de 04.08.1989.** Cria a Faculdade de Educação de Guanambi.
- _____. **Decreto 2.637, de 04.08.1989.** Cria a Faculdade de Agronomia de Guanambi.
- _____. **Decreto 9.751 de 03.01.2006** Dispõe sobre o credenciamento da Universidade do Estado da Bahia.
- _____. **Constituição do Estado da Bahia.** Salvador: EGBA, 1989, p. 152.
- _____. **Lei nº 12, de 30.12.80.** Extingue e cria entidades de Administração Descentralizada e dá outras providências.
- _____. **Lei nº 66, de 1.06.83.** Cria a Universidade do Estado da Bahia.
- _____. **Lei nº 5.563, de 28.12.1989.** Cria a Faculdade de Formação de Professores de Itaberaba.
- _____. **Lei nº 5.975, de 20.09.1990.** Dispõe sobre a criação do Centro de Ensino Superior de Eunápolis.
- _____. **Lei nº 5.977, de 20.09.1990.** Dispõe sobre a criação do Centro de Ensino Superior no Município de Conceição do Coité, Estado da Bahia.
- _____. **Lei nº 6.601, de 27.06.1994.** Cria o Centro de Educação Superior de Irecê.
- _____. **Lei nº 6.676, de 10.09.1994.** Cria o Centro de Educação Superior de Valença.
- _____. **Lei nº 7.176, de 10.9.97.** Reestrutura as Universidades Estaduais na Bahia.
- _____. **Lei nº 7.601, de 14.2.00.** Altera dispositivos da Lei nº 7.176 de 10.9.97 e Lei nº 7.435 de 30.12.98. Dispõe sobre a organização e estrutura da administração pública do poder executivo estadual.
- _____. **Lei nº 8.256, de 16.5.02.** Altera a estrutura de cargos em comissão da Universidade do Estado da Bahia.
- _____. **Lei nº 8.352, de 2.9.02.** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público das Universidades do Estado da Bahia.

_____. **Lei nº 8.823, de 19.9.03.** Estabelece o quadro de cargos de provimento permanente do magistério público das universidades do Estado da Bahia.

_____. **Lei nº 8.824, de 22.9.03.** Estabelece os cargos de provimento permanente do quadro de pessoal de instituições do ensino superior do Estado da Bahia.

_____. **Lei nº 8.889, de 1.12.03.** Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo no Estado da Bahia.

_____. **Lei nº 6.677, de 26.9.94.** Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais.

_____. Conselho Estadual de Educação. **Resolução do CEE nº 72, de 9.11.99.** Dispõe sobre o recredenciamento de universidade do sistema de educação do Estado da Bahia.

_____. Conselho Estadual de Educação. **Resolução do CEE nº 14, de 2001.** Dispõe sobre a aprovação do Estatuto da Universidade do Estado da Bahia.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.

BELLONI, Isaura. A Educação Superior na Nova LDB. In: BRZEZINSKI, Iri. **LDB Interpretada: Diversos Olhares se entrecruzam.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998, p. 129-146.

BLAU, Peter. **Universidades como organizações.** RBAE, Porto Alegre, V. 2, p. 10-26, jul./dez., 1984.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A educação brasileira e o direito.** Belo Horizonte: Nova Alvorada, 1997, 352 p.

_____. **Origem e formação do sistema estadual de educação superior da Bahia – 1968-1991.** In: Revista da FAEEBA: Educação e contemporaneidade / Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação I – v. 14, n. 24 (jul./dez., 2005). p. 155-173.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** Brasília: Editora Universidade de Brasília (Ednub), 1992.

BOGDAN, Roberto C; e BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em Educação.** Uma introdução à Teoria e aos Métodos. Porto: Editora, LDA, 1994. p. 85 – 121.

BORI, Carolina. Apresentação. In: VELLOSO, Jacques (Org.). **Universidade pública: política, desempenho, perspectivas.** Campinas: Papyrus, 1991. 251p.

BRAGA, Ryon. **O futuro do ensino superior brasileiro.** In: REUNIÃO PLENÁRIA DO CRUB. 75, 2006. [s.l.] Material de apoio à palestra. Hoper Educacional.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17.03.64.** Estatui Normas Gerais do Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.

_____. **Decreto Federal n. 92.937**, de 17 de julho de 1986,

_____. **Lei nº 9.394, de 20.12.96**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. **Decreto nº 3.860 de 2001**

_____. **Lei Complementar nº 101, de 04.05.2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

_____. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução 10 de 11 de março de 2002**. Dispõe sobre o credenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior.

_____. **Lei nº 10.861 de 14.04.2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

_____. **Decreto n. 5.773 de 09. 05.2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

_____. **Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002**. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco.

_____. **Lei n. 11.151, de 29.07.2005**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia (UFBA), e dá outras providências.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: Diretrizes para Elaboração. Disponível em: <http://www.cpd.ufv.br/cpa/doc/pdi_sapiens.pdf>. Acesso em: janeiro de 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Autonomia Universitária**. Brasília, 1999.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). **Diretrizes para a Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Brasília. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/diretrizes.pdf> >. Acesso em: 30/4/2006.

BRITTO, Luiz Navarro de. **O Sistema Político**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 1976 (mimeografado).

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Jornal Mensal**. Uberlândia, 31 mai. 1999. Disponível em: <http://wwwadufu.com.br/mensal60/info_m60-07.html>. Acesso em: 31 mar 2001.

_____. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. São Paulo: nº 24, set/out/nov, 2003, p. 5-15.

CARDIM, Paulo Antonio Gomes. Gestão Universitária em Tempos de Mudança. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional: Uma nova Visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 223 – 237.

CRETELLA JÚNIOR, José, ULHOA CINTRA, Geraldo. **Dicionário Latino-Português**. São Paulo: Companhia, Editora Nacional, 1953, p.169.

CUNHA, Luiz Antonio. **O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento?** In: TRINDADE, Hélió. **Universidade em Ruínas**. Na República dos Professores. Petrópolis: Vozes, 2 ed., 1999, p. 39-56.

DEMO, Pedro. **A Nova LDB Rarões e Avanços**. Campinas: Papirus, 1997.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e Privatização do Ensino Superior. In: TRINDADE, Hélió. **Universidade em Ruínas**. Na República dos Professores. Petrópolis: Vozes, 2 ed., 1999, p. 61-72.

_____. Concepções de Universidade e de Avaliação Institucional. In: TRINDADE, Hélió. **Universidade em Ruínas**. Na República dos Professores. Petrópolis, SC: Vozes, 2 ed., 1999, p. 149-169.

D'IRSAY, Stephen. **Histoire des universités françaises et étrangères des origines a nos jours**. Paris: Dicord, 1933.

DREZÈ, Jacques; DEBELLE, Jean. **Concepções da Universidade**. Fortaleza: UFC, 1983. 131 p.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília: Autores Associados: Plano Editora, 2005. 128p.

FINGER, Almeri Paulo, Gestão Acadêmica In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Universidade: Organização e Planejamento**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p. 71-88.

_____. Gestão Universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: FINGER, Almeri Paulo. (org). **Gestão de Universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Organização, Introdução e Revisão Técnica de Roberto Machado. 13 ed. Rio da Janeiro: Graal, 1979, p. 1-14.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de Ciências Sociais**, 1986.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. Tradução de Hilário Torloni. São Paulo: Pioneira, 1986, p. 205.

GEIGER, Roger. **Private Setors in Higher Education Structure**. Functions and changes in eight countries. Ann Arbor. The University of Michigan Press, 1986.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 121 – 127.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, Maria Célia de Souza (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 67-80.

GRACIANI, Maria Stela Santos. **O Ensino Superior do Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão**. Petrópolis: Vozes, 1982. 164 p.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior: Graduação**. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: Setembro/2007.

KERR, Clark. **Os usos da Universidade**. Fortaleza: CE: UFC, 1982. p. 19-36.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber**. Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre, RS: Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: UFMG, 1999, 340 p.

LEAL, Raimundo Santos. **Estrutura Organizacional da UFBA: Usos, Percepções e Tendências**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1994.

LEGENDRE, Renald. **Dictionnaire actuel de l'éducation**. Montréal: Guérin, 1993.

LIPHAN, James M.; HOEH, Jr. James A. **The Principalship: Foundations and Functions**. New York: Harper & Row Publishers Inc., 1974. p. 149-172.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **A. Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo, SP: EPU, 1986.

KERR, Clark. **Os Usos da Universidade**. Trad. de Débora Cândida Dias Soares. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1982, p. 15-48

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006. 100 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 12. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda., 1986.

MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o Planejamento Estratégico na Universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Universidade: Organização e Planejamento.** Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p. 53-69.

_____. **Administração universitária: Considerações sobre sua Natureza e Desafios.** Trabalho apresentado no Seminário Internacional de Administração Universitária de Costa Rica, agosto de 1988.

MIALARET, Gaston. **Lês sciences de l'éducation.** Paris: PUF, 1976.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In: MINAYO, Maria Célia de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994, p. 9-30.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações;** trad. Ailton Bonfim Brandão – 2. ed. São Paulo: Atlas. 2003, 334p.

NUNES, Edson. **Desafio estratégico da política pública: o ensino superior brasileiro.** In: **Revista de Administração Pública.** Ed. Especial 1-192. Rio de Janeiro: FGV, 2007, p.103-147.

OLIVEIRA, José Alves de. **A universidade como autarquia de regime especial.** In: SEMINÁRIO DE DIREITO EDUCACIONAL, 2, 1977. São Paulo. Anais. São Paulo: Universidade de Campinas / CENTAU. 1997, p. 199 – 221.

PAIM, A. **A UDF e a idéia de Universidade.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1981.

PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda. O Debate sobre Avaliação da Educação Superior: regulação ou democratização. In: MANCIBO, Deise e FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **Universidade: Políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Cortez, 2004, p. 171-187.

PENTEADO, Sílvia Teixeira. **Identidade e Poder na Universidade.** São Paulo: Cortez; Santos: Unisanta Editora, 1998, 118 p.

PIMENTA, Lídia B. **Planejamento e Gestão Orçamentária na Universidade do Estado da Bahia 1998 – 2000.** 136f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

RANIERI, Nina. **Autonomia Universitária: as Universidades Públicas e a Constituição Federal de 1988.** São Paulo: EDUSP, 1994. 147 p.

_____. **Educação Superior: Direito e Estado: Nova Lei de Diretrizes e Bases.** São Paulo: FAPESP, 2000.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMERO, Joaquim J. B.. Concepções de Universidade. In: FINGER, Almeri P. (Org.) **Universidade: Organização e Planejamento**. Florianópolis, SC: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988, p. 11-32.

SAMPAIO, Helena. **Ensino Superior no Brasil: o setor privado**. São Paulo: FAPESP/HUCITEC, 2000, p.11-74.

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

SANTOS, Carlos Roberto A. dos. A Nova Missão da Universidade: a inclusão social. In: **Revista de Educação CEAP**. Salvador: a. 11, n. 42, set-nov/2003, p. 21-28.

SANTOS. Luiz Carlos; MARINHO DOS SANTOS. Ednalva Maria; CARVALHO, Maria Aparecida Porto Silva. **Projeto Pedagógico: um instrumento basilar na elaboração do currículo para o ensino superior**. Salvador: EDUNEB, 2005, 118 p.

SANTOS. Luiz Carlos, **Investimento em Educação Superior: a experiência do Estado da Bahia com a atividade universitária**. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) – Facultad de Ciências Políticas, Jurídicas y Econômicas, Universidad del Museo Social Argentino, 2000.

SILVA Jr, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. **Novas Faces da Educação Superior no Brasil**. Bragança Paulista: Cortez, 2 ed. ver. 2001, p. 07-175.

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

SOUZA, Paulo Nathanael P. **Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro**. São Paulo: Pioneira, 1991.

SUCUPIRA, Newton. **O Ensino Superior, o Estado e a autonomia Universitária**. Conferência proferida no Encontro de Reitores Brasil – Argentina – novembro 1991, Patrocínio da Universidade Católica de Pernambuco. Edição da Academia Brasileira de Educação, 15 p.

TACHIZAWA, Takehsy e ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, 278 p.

TOMASONI, Sônia Marise Rodrigues Pereira. **A Universidade do estado da Bahia: UNEB como instrumento de regionalização (2002)**. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes_sei/bahia_analise/conj_planejamento/pdf/c&p97/pag22-31.pdf>. Acesso em: abril/2007.

Universidade do Estado da Bahia. **Pedido de Autorização para Funcionamento da Universidade do Estado da Bahia**, volume 01, 1985.

_____. **Projeto Pedagógico: Proposta**. Salvador, 1999.

_____. **Estudo Preliminar para construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):** Proposta. Salvador, 1999.

_____. **Plano Operativo Anual:** Manual (2001). Disponível em: <UNESP. http://www.unesp.br/perfil/historico.php?menu_esq1=650>. Acesso em: maio/2007.

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

VITA, Álvaro de. **Nossa Constituição.** São Paulo, SP: Ática, 1989, 262 p.

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade.** São Paulo: UNESP, 1993, 201 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2001, 205 p.

APÊNDICES

Apêndice A - Departamentos e Colegiados de Cursos da UNEB

CAMPUS / MUNICÍPIO	DEPARTAMENTO	COLEGIADOS DE CURSOS
<i>Campus I / Salvador</i>	Ciências Humanas	Administração Ciências Contábeis Comunicação Social Turismo e Hotelaria Letras Direito Mestrado em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional Mestrado em Estudo de Linguagens
	Ciências Exatas e da Terra	Desenho Industrial Sistemas de Informação Urbanismo Engenharia de Produção Civil Química (Licenciatura) Mestrado em Química Aplicada
	Educação	Pedagogia Mestrado em Educação e Contemporaneidade
	Ciências da Vida	Nutrição Enfermagem Fonoaudiologia Fisioterapia Farmácia
<i>Campus II / Alagoinhas</i>	Educação	História Letras Educação Física
	Ciências Exatas e da Terra	Ciências Biológicas Análise de Sistemas Matemática
<i>Campus III / Juazeiro</i>	Tecnologia e Ciências Sociais	Agronomia Direito Mestrado em Horticultura Irrigada
	Ciências Humanas	Pedagogia Comunicação Social (Jornalismo em Múltiplos Meios)
<i>Campus IV / Jacobina</i>	Ciências Humanas	História Letras Geografia Educação Física Direito
<i>Campus V / Santo Antonio de Jesus</i>	Ciências Humanas	História Letras Geografia Administração Mestrado em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional Mestrado em História Regional e Local
<i>Campus VI / Caetité</i>	Ciências Humanas	História Letras Geografia Ciências Biológicas Matemática

<i>Campus VII / Senhor do Bonfim</i>	Educação	Ciências Biológicas Matemática Pedagogia Ciências Contábeis Enfermagem
<i>Campus VIII / Paulo Afonso</i>	Educação	Ciências Biológicas Matemática Pedagogia Engenharia de Pesca Direito
<i>Campus IX / Barreiras</i>	Ciências Humanas	Pedagogia Letras Engenharia Agrônômica Ciências Contábeis Ciências Biológicas Matemática
<i>Campus X / Teixeira de Freitas</i>	Educação	Pedagogia Letras Ciências Biológicas Matemática História
<i>Campus XI / Serrinha</i>	Educação	Pedagogia Administração Geografia
<i>Campus XII / Guanambi</i>	Educação	Pedagogia Administração Enfermagem Educação Física
<i>Campus XIII / Itaberaba</i>	Educação	Pedagogia Letras História
<i>Campus XIV / Conceição do Coité</i>	Educação	Letras História Comunicação Social (Radialismo)
<i>Campus XV / Valença</i>	Educação	Pedagogia Direito
<i>Campus XVI / Irecê</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Pedagogia Letras
<i>Campus XVII / Bom Jesus da Lapa</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Pedagogia Administração
<i>Campus XVIII / Eunápolis</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras Turismo História
<i>Campus XIX / Camaçari</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Ciências Contábeis Direito
<i>Campus XX / Brumado</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras
<i>Campus XXI / Ipiaú</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras
<i>Campus XII / Euclides da Cunha</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras
<i>Campus XIII / Seabra</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras
<i>Campus XIV / Xique-Xique</i>	Ciências Humanas e Tecnologias	Letras

Apêndice B - Resoluções do CONSU

2002

- 160/2002** ⇒ Autoriza Curso de Especial. Metodologia e Gestão da Educação Básica – Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 161/2002** ⇒ Autoriza a periodicidade para oferecimento das habilitações - Departamento de Educação *Campus X* - Teixeira de Freitas.
- 162/2002** ⇒ Autoriza alterações nas denominações das disciplinas – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 163/2002** ⇒ Altera Parágrafo Único da Resolução 371/2000 - CONSEPE - Departamento de Educação, *Campus XIV* - Conceição do Coité.
- 164/2002** ⇒ Altera denominação de disciplinas – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina.
- 165/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Hebeatria, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XIX* – Camaçari.
- 166/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Biologia Molecular, Departamento de Ciências da Vida, *Campus I* - Salvador.
- 167/2002** ⇒ Aprova criação do Núcleo de Educação Infantil – NUED - Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 168/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Teoria e Técnica – Departamento de Ciências Humanas e Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* - Salvador.
- 169/2002** ⇒ Cria e autoriza o Programa de Graduação de Professores de 5ª e 8ª série, Departamento de Educação *Campus X* - Teixeira de Freitas.
- 170/2002** ⇒ Aprova o Regimento Interno do NUPE de Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* - Santo Antonio de Jesus.
- 171/2002** ⇒ Aprova a criação dos Cursos de: Análises de Sistemas - Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XIX* - Camaçari, Ciências / Biologia - Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* - Caetitê, Educação Física - Departamento de Educação, *Campus II* - Alagoinhas, Educação Física - Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* - Jacobina, Enfermagem – Departamento de Educação, *Campus XII* - Guanambi, História – Departamento de Educação, *Campus XIV* - Conceição do Coité, Turismo – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina, Fisioterapia e Farmácia - Departamento de Ciências da Vida, *Campus I* - Salvador, História e Letras – - Departamento de Educação, *Campus XIII* - Itaberaba, Comunicação Social – - Departamento de Ciências Humanas, *Campus III* - Juazeiro, Administração com ênfase em Desenvolvimento Regional – - Departamento de Educação, *Campus XI* – Guanambi, Letras - Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* - Salvador.
- 172/2002** ⇒ Aprova criação do Núcleo de Educ. de Jovens e Adultos (NEJA) – PROEX.
- 173/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Psicomotricidade – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XIX* - Camaçari.
- 174/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Psicopedagogia – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XIX* - Camaçari.
- 175/2002** ⇒ Aprova criação do Núcleo de Pesquisa e extensão (NUPE) – Departamento de Educação, *Campus XIV* - Conceição do Coité.
- 176/2002** ⇒ Altera o Parágrafo Único do Art. 1º da Resolução n. 431/02 do CONSEPE.

- 177/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Educacional – Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 178/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Psicopedagogia Escolar – Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 179/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Educação Especial – Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 180/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Metodologia do Ensino Fundamental e Médio – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVII* – Bom Jesus da Lapa.
- 181/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Gestão Governamental – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 182/2002 ⇒ Autoriza o aumento de vagas do Curso de Letras – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XX* – Brumado.
- 183/2002 ⇒ Autoriza o aumento de vagas do Curso de Letras – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXI* – Ipiaú.
- 184/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Metodologia do Ensino da Educação Básica – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 185/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Educacional – Departamento de Tecnologias e Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 186/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Fisiologia do Exercício – Departamento de Educação, *Campus XV*.
- 187/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Ciências do Futebol – XV.
- 188/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Gestão Ambiental com ênfase em Gestão de Recursos Hídricos – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 189/2002 ⇒ Altera o Art. 1º e Parágrafo Único da Resolução n. 271/99 do CONSEPE.
- 190/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Educação e Tecnologias da Comunicação – Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 191/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Auditoria Fiscal – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 192/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Matemática – Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 193/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização Sobre Violência Doméstica contra a criança e o adolescente – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 194/2002 ⇒ Aprova a Taxa de inscrição para o Vestibular / 2003.
- 195/2002 ⇒ Dispõe sobre a taxa de isenção no vestibular da UNEB.
- 196/2002 ⇒ Aprova quotas de vagas para afro-descendentes no vestibular.
- 197/2002 ⇒ Aprova o aumento de vagas para o curso de Ciências Contábeis – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XIX* – Camaçari.
- 198/2002 ⇒ Aprova o aumento de vagas para o curso de Ciências Contábeis – Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 199/2002 ⇒ Aprova o aumento de vagas para os cursos de Pedagogia e Letras – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 200/2002 ⇒ Aprova o aumento de vagas para o curso de Análise de Sistemas – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 201/2002 ⇒ Aprova Curso de Especialização em Gestão da Educação Contemporânea – Departamento de Tecnologias e Ciências Humanas, *Campus XI* – Serrinha.
- 202/2002 ⇒ Aprova criação do Núcleo de Estudos Italianos (NESTI) – Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 203/2002 ⇒ Aprova o Regimento Interno do Núcleo de Investigação de Prática de Ensino (NIPE) – Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.

- 204/2002** ⇒ Aprova o Quadro de Cursos/Vagas – para o Processo Seletivo Vestibular / 2003.
- 205/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 206/2002** ⇒ Cria Comissão para proceder classificação do Progressão de Carreira.
- 207/2002** ⇒ Altera o Art. 1º e o Parágrafo Único da Resolução n. 134/96 do CONSEPE.
- 208/2002** ⇒ Aprova Curso de Espec. em Gestão Estratégica em Segurança Pública Departamento de Ciências Humanas, *Campus – I* – Salvador.
- 209/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Meio Ambiente e Sustentabilidade no Semi-Árido, Departamento de Ciências *Campus VI* –Caetitê.
- 210/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Gestão Escolar, Departamento de Educação, *Campus XII* – Guanambi.
- 211/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Metodologia do Ensino da Língua Portuguesa – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina.
- 212/2002** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Matemática com Ênfase em Informática – Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.
- 213/2003** ⇒ Aprova criação do Núcleo de Estudos Hispânicos (NEHIS) – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.

2003

- 214/2003** ⇒ Autoriza o oferecimento da habilitação em Língua Espanhola no curso de letras no Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.
- 215/2003** ⇒ Aprova o Plano Quinquenal de Desenvolvimento Institucional (PQDI) – 2002/2006.
- 216/2003** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Estudos de Gênero e Sexualidade (NUGSEX) – DIADORIM – PROEX.
- 217/2003** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisa e Extensão em Habitação Popular – PROEX.
- 218/2003** ⇒ Aprova criação do Núcleo de Educação Especial – PROEX.
- 219/2003** ⇒ Cria curso de Letras no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXII* - Euclides da Cunha.
- 220/2003** ⇒ Cria curso de Letras no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXIII* – Seabra.
- 221/2003** ⇒ Cria curso de Letras no Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXIV* - Xique-Xique.
- 222/2003** ⇒ Autoriza a criação do Curso Sequencial de Administração Tributária e Finanças Governamentais - Departamento de Ciências Humanas, *Campus – I* – Salvador.
- 223/2003** ⇒ Aprova a atualização da Bolsa de Iniciação Científica do PICIN.
- 224/2003** ⇒ Aprova a atualização da Bolsa de Iniciação Científica do PROFIC.
- 225/2003** ⇒ Fixa critérios, condições, acompanhamento e controle para afastamento de docentes para cursos de pós-graduação em mestrado, doutorado e pós-doutorado (Revogada pela Resolução n. 462/2007).
- 226/2003** ⇒ Fixa Critérios e Procedimentos para julgamento de pedidos de movimentação de docentes.
- 227/2003** ⇒ Estabelece critérios e procedimentos para avaliação do desempenho acadêmico dos docentes da UNEB, para fins de promoção e progressão na Carreira de Magistério Superior.
- 228/2003** ⇒ Estabelece critérios e procedimentos para concessão de incentivo à produção científica, técnica ou artística.

- 229/2003** ⇒ Estabelece diretrizes e procedimentos para concessão do gozo de licença-prêmio.
- 230/2003** ⇒ Estabelece diretrizes e critérios para concessão de Licença Sabática.
- 231/2003** ⇒ Estabelece normas para a alteração do Regime de Trabalho, controle de frequência, acompanhamento e avaliação do trabalho docente (Revogada pela Resolução n. 346/2005).
- 232/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização Recursos Humanos: gestão de pessoas - Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 233/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização Empreendedorismo em Turismo e Hotelaria Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 234/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Metodologia do Ensino da Geografia – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina.
- 235/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento curso de Especialização em Aqüicultura – Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 236/2003** ⇒ Estabelece Critérios, condições, controle e acompanhamento de afastamento de docentes para participação em eventos.
- 237/2003** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPE) e seu Regimento Interno– Departamento de Tecnologias e Ciências Humanas, *Campus XVIII* – Eunápolis.
- 238/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Extensão em Gestão Pública Municipal – Departamento de Ciências Humanas, *Campus DCH – I* – Salvador.
- 239/2003** ⇒ Altera a Carga Horária do Curso de Especialização em Design do Produto – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 240/2003** ⇒ Aprova Taxa de Inscrição para vestibular / 2004.
- 241/2003** ⇒ Autoriza o aumento de vagas de Monitoria de Ensino e Extensão para discentes dos cursos de Graduação.
- 242/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Curso de Formação de Professores em exercício na Rede Estadual de Ensino – Licenciatura em Ciências Biológicas - Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus II* – Alagoinhas; Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus; Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim; Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 243/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Curso de Formação de Professores em exercício na Rede Estadual de Ensino – Licenciatura em História - Departamento de Ciências Educação, *Campus II* – Alagoinhas; Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus; Departamento de Educação, *Campus XI* – Serrinha.
- 244/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Curso de Formação de Professores em exercício na Rede Estadual de Ensino – Licenciatura em Letras - Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas; Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim; Departamento de Educação, *Campus XI* – Serrinha; Departamento de Educação, *Campus XIII* – Itaberaba; Departamento de Educação, *Campus XIV* – Conceição do Coité; Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina; Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus; Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras; Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias , *Campus XVI* – Irecê; Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVII* – Bom

Jesus da Lapa; Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVIII* – Eunápolis.

- 245/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Curso de Formação de Professores em exercício na Rede Estadual de Ensino – Licenciatura em Matemática - Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus II* – Alagoinhas; Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim; Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas; Departamento de Educação, *Campus XII* – Guanambi.
- 246/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Curso de Formação de Professores em exercício na Rede Estadual de Ensino – Licenciatura em Geografia - Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus; Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 247/2003** ⇒ Altera a carga horária do Curso de Especialização em Gestão Governamental - Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 248/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Curso de Especialização em Planejamento e Gestão de Sistemas de Educação a Distância - Departamento de Ciências Exatas e da Terra *Campus I* – Salvador.
- 249/2003** ⇒ Aprova Quadro Demonstrativo cursos/vagas para o Processo Seletivo – Vestibular / 2004.
- 250/2003** ⇒ Dispõe sobre a isenção de pagamento da taxa de inscrição e do material do vestibular / 2004.
- 251/2003** ⇒ Determina a vigência de novo Regimento Geral da UNEB (Revogada pela Resolução n. 302/04).
- 252/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão Ambiental Municipal – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 253/2003** ⇒ Convalida o funcionamento do curso de Especialização em Gestão Escolar – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 254/2003** ⇒ Aprova a distribuição do Quadro Docente da UNEB.
- 255/2003** Altera denominação e carga horária do Curso de Especialização em Irrigação e Drenagem - Departamento de Tecnologias e Ciências Sociais, *Campus III* – Juazeiro.
- 256/2003** ⇒ Autoriza a criação e funcionamento do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 257/2003** ⇒ Reconhece o Programa Gestão de Organizações (PGO), aprovando suas diretrizes, segmentos e eixos temáticos - Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 258/2003** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão Governamental, para egressos do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, a partir do aproveitamento de estudos – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* - Salvador.

2004

- 259/2004** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Comunicação Social – Departamento de Ciências Humanas, *Campus III* – Juazeiro.
- 260/2004** ⇒ Aprova Curso de Especialização em Gestão de Organizações Não Governamentais – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 261/2004** ⇒ Autoriza que o redimensionamento dos currículos dos Cursos de Formação de

- Professores alcance apenas os alunos em 2004.
- 262/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Ciência e Tecnologia dos Alimentos – Departamento de Ciências da Vida, *Campus I* – Salvador.
- 263/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão Prisional – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 264/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão de Unidades Escolares – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 265/2004** ⇒ Altera a carga horária do curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 266/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Contabilidade Pública – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XIX* – Camaçari.
- 267/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Ciências Biológicas – Departamento de Ciências Exatas e da Terra - *Campus II* - Alagoinhas, Departamento de Educação - *Campus VII* – Senhor do Bonfim, Departamento de Educação - *Campus VIII* – Paulo Afonso, Departamento de Educação - *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 268/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Educação Física – Departamento de Educação - *Campus XII* - Guanambi.
- 269/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Geografia – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* - Jacobina, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* - Caetité.
- 270/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em História – Departamento de Educação - *Campus II* - Alagoinhas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* - Jacobina, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* - Caetité.
- 271/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Letras – habilitações em Língua Portuguesa e Literaturas e Língua Estrangeira e Literaturas – Departamento de Ciências Humanas *Campus I* - Salvador, Departamento de Educação - *Campus II* - Alagoinhas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* - Jacobina, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* - Caetité, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* - Barreiras, Departamento de Educação - *Campus X* – Teixeira de Freitas, Departamento de Educação - *Campus XIII* - Itaberaba, Departamento de Educação - *Campus XIV* – Conceição do Coité, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias *Campus XVIII* - Eunápolis, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias *Campus XX* - Brumado, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias *Campus XXI* - Ipiaú, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias *Campus XXII* – Euclides da Cunha, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias *Campus XXIII* - Seabra e Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias *Campus XXIV* – Xique-Xique.

- 272/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Matemática – Departamento de Ciências Exatas e da Terra - *Campus II* - Alagoinhas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* - Caetité, Departamento de Educação - *Campus VII* – Senhor do Bonfim, Departamento de Educação - *Campus VIII* – Paulo Afonso, Departamento de Educação - *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 273/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Pedagogia, nas habilitações em anos iniciais do Ensino Fundamental, Gestão e Coordenação do Trabalho Escolar e Educação Infantil – Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 274/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena em Química – Departamento de Ciências Exatas e da Terra *Campus I* - Salvador.
- 275/2004** ⇒ Aprova e autoriza a implantação do redimensionamento do currículo do curso de Formação de Professores – Licenciatura Plena Curso de Pedagogia, na habilitação: Docência e Gestão de Processos Educativos – Departamento de Educação *Campus I* - Salvador.
- 276/2004** ⇒ Aprova a taxa de inscrição do Processo Seletivo Vestibular/2005, dispõe sobre a isenção de pagamento da referida taxa.
- 277/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Enfermagem Obstétrica – Departamento de Ciências da Vida, *Campus I* - Salvador.
- 278/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Ecologia Humana e Gestão Sócio-ambiental – Departamento de Educação *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 279/2004** ⇒ Autoriza a criação do Núcleo de Atividade Física, Esporte e Lazer – Educação e Saúde (NAFEL) – PROEX.
- 280/2004** ⇒ Altera o artigo 1º, seu parágrafo único e suprime o artigo 2º da Resolução n.339/99 do CONSEPE.
- 281/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão de Sistemas e Serviços – Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 282/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Metodologia do Ensino da Matemática – Departamento de Educação *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 283/2004** ⇒ Fixa valores horários básicos para remunerar os prestadores de serviços inerentes a projetos, atividades e eventos promovidos pela UNEB. (Revoga Resolução n.109/98).
- 284/2004** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Educação e Tecnologias Inteligentes (NETI) – Departamento de Educação *Campus I* - Salvador.
- 285/2004** ⇒ Aprova a criação da TV UNEB – PROEX.
- 286/2004** ⇒ Aprova a criação e instalação da Câmara de Extensão e seu Regimento Interno do NUPEX - Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais *Campus III* - Juazeiro.
- 287/2004** ⇒ Altera o Anexo I da Resolução n. 60/92-CONSU – Regimento do Sistema de Bibliotecas.
- 288/2004** ⇒ Cria, autoriza a implantação e o funcionamento de Cursos de Graduação.
- 289/2004** ⇒ Altera a estrutura curricular do Curso de Especialização em Ciências do Futebol - Departamento de Educação *Campus XV* - Valença.
- 290/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Atividade Física, Saúde e Sociedade Departamento de Educação *Campus XII* - Guanambi.

- 291/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Agente de Inovação e Difusão Tecnológica – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 292/2004** ⇒ Altera a estrutura curricular do Curso de Especialização em Controle de Infecção Hospitalar, Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 293/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em História: Cultura Urbana e Memória – Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina.
- 294/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Saúde Mental – Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 295/2004** ⇒ Altera a carga horária do Curso de Especialização em Citopatologia Ginecológica – Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 296/2004** ⇒ Altera a estrutura curricular do Curso de Especialização em Psicopedagogia Escolar – Departamento de Educação *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 297/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Assistência à Saúde da Mulher – Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 298/2004** ⇒ Altera a estrutura curricular do Curso de Especialização em Controle de Infecção Hospitalar, Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 299/2004** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Neonatologia – Departamento de Ciências da Vida *Campus I* - Salvador.
- 300/2004** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Educação, Ciência e Tecnologia – Departamento de Educação *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 301/2004** ⇒ Suspende oferta de cursos de Pós-Graduação, auto sustentáveis.
- 302/2004** ⇒ Revoga a Resolução n. 251/2003 – Vigência do Regimento Geral.
- 303/2004** ⇒ Altera os Artigos 1º e 2º da Resolução n. 280/2004 do CONSU.
- 304/2004** ⇒ Altera a carga horária do curso de Especialização em Recursos Humanos: Gestão de Pessoas – Departamento de Educação *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 305/2004** ⇒ Aprova a atualização da Bolsa do Programa de Iniciação Científica (PICIN).
- 306/2004** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Mestrado Multidisciplinar em Cultura, Memória e Desenvolvimento Regional - Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus.
- 307/2004** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Mestrado em Gestão de Organizações - Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 308/2004** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Mestrado Acadêmico em Química Aplicada – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 309/2004** ⇒ Cria o Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Terra – Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas e Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVII* – Bom Jesus da Lapa.
- 310/2004** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPEX) – Departamento de Educação, *Campus XV* – Valença.
- 311/2004** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPEX) – Departamento de Ciências Humanas, *Campus III* – Juazeiro.
- 312/2004** ⇒ Aprova o Regimento da Comissão Própria de Avaliação (CPA).
- 313/2004** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisas em Produção Animal (NEPPA), Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* – Barreiras.
- 314/2004** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPEX), Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXII* – Euclides da Cunha.

- 315/2004** ⇒ Aprova a criação do curso de Formação de Professores da Rede Estadual – Licenciatura plena em Ciências Biológicas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX – Barreiras*.
- 316/2004** ⇒ Aprova a criação do curso de Formação de Professores da Rede Estadual – Licenciatura Plena em Matemática, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V – Santo Antonio de Jesus* e Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX – Barreiras*.
- 317/2004** ⇒ Aprova a criação do curso de Formação de Professores da Rede Estadual – Licenciatura Plena em Geografia, – Departamento de Educação *Campus VII – Senhor do Bonfim*.

2005

- 318/2005** ⇒ Revoga a Resolução n. 301/2004 do CONSU.
- 319/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão e Metodologia da Educação Superior – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I – Salvador*.
- 320/2005** ⇒ Altera a estrutura curricular do curso de Especialização em Psicopedagogia Aplicada à Educação Infantil– Departamento de Educação, *Campus – XI – Serrinha*.
- 321/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Tecnologia dos Materiais – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I – Salvador*.
- 322/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Educação Infantil e Séries Iniciais – Departamento de Educação, *Campus XII – Guanambi*.
- 323/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão do Agronegócio Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX – Barreiras*.
- 324/2005** ⇒ Aprova as alterações do Regimento Geral da UNEB, atendendo disposições legais e a diligência do Conselho Estadual de Educação (CEE).
- 325/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Mestrado em Estudo de Linguagens - Departamento de Ciências Humanas, *Campus I – Salvador*.
- 326/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Linguística – Departamento de Educação, *Campus XIV – Conceição do Coité*.
- 327/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Mestrado em História Regional e Local - Departamento de Ciências Humanas, *Campus V – Santo Antonio de Jesus*.
- 328/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Mestrado em Agronomia: Horticultura Irrigada – Departamento de Tecnologias e Ciências Sociais, *Campus III – Juazeiro*.
- 329/2005** ⇒ Aprova as Normas Regulamentares para eleição direta de Coordenador de Colegiado de curso de graduação (revoga 131/01).
- 330/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Relações Públicas com ênfase em Ouvidoria – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I – Salvador*.
- 331/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Ensino Superior e Docência no Contexto do Semi-árido – Departamento de Educação, *Campus VII – Senhor do Bonfim*.
- 332/2005** ⇒ Cria Comissão para realizar estudos sobre critérios para Professor Titular e Professor Pleno.

- 333/2005** ⇒ Aprova a alteração curricular do curso de graduação em Análise de Sistemas – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 334/2005** ⇒ Cria Comissão para análise da Recomendação da Procuradoria da República em Taubaté – SP, sobre a reserva de vagas para portadores de deficiência no vestibular da UNEB.
- 335/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Licenciatura Plena em Ciências Biológicas, autorizado pela Resolução n. 267/04 - Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus II* – Alagoinhas, Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim, Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso e Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 336/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Produção de Caprinos e Ovinos – Departamento de Tecnologias e Ciências Sociais, *Campus III* – Juazeiro.
- 337/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Licenciatura Plena em Letras, habilitações em Língua Portuguesa e Literaturas e Língua Estrangeira e Literaturas – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador, Departamento de Educação, *Campus II* - Alagoinhas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* - Jacobina, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* - Caetité, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IX* - Barreiras, Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas, Departamento de Educação, *Campus XIII* - Itaberaba, Departamento de Educação, *Campus XIV* – Conceição do Coité, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVIII* - Eunápolis, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XX* - Brumado, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXI* - Ipiaú, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXII* – Euclides da Cunha, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXIII* - Seabra e Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXIV* – Xique-Xique.
- 338/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Licenciatura Plena em Educação Física, autorizado pela Resolução n. 268/04 – Departamento de Educação, *Campus XII* - Guanambi.
- 339/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Licenciatura Plena em História, autorizado pela Resolução n. 270/04 - Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus e Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* – Caetité.
- 340/2005** ⇒ Aprova a taxa de inscrição do Processo Seletivo Vestibular 2006 da UNEB, dispõe sobre a isenção de pagamento da referida taxa.
- 341/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do curso de Licenciatura Plena em Letras, habilitações: Língua Estrangeira e Literaturas e Língua Portuguesa e Literaturas, autorizado pela Resolução n. 271/04 – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* - Salvador.
- 342/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em História, Cultura e Tradições Afro-brasileiras - Departamento de Educação, *Campus XV* – Valença.
- 343/2005** ⇒ Autoriza o funcionamento do curso de graduação em Comunicação Social, criado pela Resolução n. 288/2004 - Departamento de Educação, *Campus XIV* – Conceição do Coité.

- 344/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Formação de Professores para Educação Infantil com Mídias Interativas - Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 345/2005** ⇒ Aprova Normas Regulamentares para a eleição direta de Reitor e Vice-Reitor da UNEB.
- 346/2005** ⇒ Estabelece normas para alteração do Regime de Trabalho, Controle de Frequência, Acompanhamento e Avaliação do Trabalho Docente (revoga 231/03).
- 347/2005** ⇒ Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2002-2006.
- 348/2005** ⇒ Aprova a criação do Núcleo de Pesquisa (NUPE) Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVI* – Irecê.
- 349/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do Núcleo de Pesquisa (NUPE) - Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* – Caetité.
- 350/2005** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPEX) - Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XX* – Brumado.
- 351/2005** ⇒ Outorga o título de Doutor *honoris causa* ao Prof. Dr. Abdias do Nascimento.
- 352/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Mestrado Profissionalizante em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional - Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 353/2005** ⇒ Cria e implanta o curso de Bacharelado em Secretariado Executivo para os servidores da UNEB, Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador e Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.
- 354/2005** ⇒ Homologa a Progressão Funcional dos Docentes que indica.
- 355/2005** ⇒ Homologa a Progressão Funcional dos Docentes que indica.
- 356/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão Estratégica e Desenvolvimento Sustentável do Meio Ambiente – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 357/2005** ⇒ Aprova o Regimento Interno do Núcleo UNITRABALHO / UNEB – Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.
- 358/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Língua Inglesa – Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 359/2005** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Psicopedagogia Assistencial e Institucional – Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 360/2005** ⇒ Organiza a lista tríplice para os cargos de REITOR e VICE-REITOR.
- 361/2005** ⇒ Homologa a Progressão Funcional dos Docentes que indica.
- 362/2005** ⇒ Cria o Núcleo de Estudos Combater a Violência, vinculado ao Programa de Gestão de Organizações (PGO) – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.

2006

- 363/2006** ⇒ Altera a nomenclatura do curso de Pedagogia com habilitação nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental do “Programa Rede Uneb 2000”.
- 364/2006** ⇒ Aprova a Alteração do Regimento da Comissão Própria de Avaliação (CPA).
- 365/2006** ⇒ Aprova o Calendário Acadêmico 2005.2.
- 366/2006** ⇒ Altera as normas regulamentares para eleição direta de Diretores de Departamentos.

- 367/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Bacharelado em Enfermagem – Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 368/2006** ⇒ Estabelece critérios e procedimentos para avaliação de desempenho acadêmico dos docentes da UNEB, para fins de promoção e progressão na carreira do Magistério Superior.
- 369/2006** ⇒ Altera o Artigo 50 da Resolução n. 287/2004 do CONSU.
- 370/2006** ⇒ Cria comissão para estudos e análise sobre cotas de Índios no Processo Seletivo Vestibular.
- 371/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva – Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 372/2006** ⇒ Cria comissão para reexaminar a proposta de critérios e condições para acompanhamento e controle para afastamento de docentes de cursos de pós-graduação em mestrado, doutorado e pós-doutorado.
- 373/2006** ⇒ Cria Comissão para reexaminar a proposta de critérios e condições para acompanhamento e controle para afastamento de servidores para cursos de pós-graduação.
- 374/2006** ⇒ Altera o Parágrafo Único do Art. 1º e suprime o Art. 2º da Resolução n. 429/01 do CONSEPE.
- 375/2006** ⇒ Aprova o Regimento do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade – Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 376/2006** ⇒ Aprova o cronograma para Eleição de Diretores de Departamentos.
- 377/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Graduação em Administração na modalidade a distância – Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus.
- 378/2006** ⇒ Constitui comissão para elaborar Normas Específicas com vista à eleição de Diretores de Departamentos Novos.
- 379/2006** ⇒ Autoriza a criação do Programa de Pós-Graduação em Ecologia Humana e Gestão Sócioambiental – Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 380/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Licenciatura Letras/Áreas de Assentamento – Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas e Departamento de Educação, *Campus XIV* – Conceição do Coité.
- 381/2006** ⇒ Aprova a criação do Centro de Pesquisa Arqueológica e Antropológica - Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 382/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Programa de Pós-Graduação em Crítica Cultural – Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.
- 383/2006** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Gestão de Políticas Públicas e Orçamentárias – Departamento de Ciências Humanas, *Campus I* – Salvador.
- 384/2006** ⇒ Aprova a criação e o funcionamento do Curso de Especialização em Design de Produto – Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 385/2006** ⇒ Aditivo à Resolução n. 366/2006 do CONSU e dispõe sobre normas específicas para eleição de Diretores de Departamentos novos.
- 386/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Programa de Pós-Graduação em Recursos Genéticos Vegetais - Departamento de Tecnologias e Ciências Sociais, *Campus III* – Juazeiro.
- 387/2006** ⇒ Homologa a Progressão Funcional dos docentes que indica.
- 388/2006** ⇒ Homologa a Progressão Funcional dos docentes que indica.

- 389/2006** ⇒ Autoriza a nomeação e posse da Diretora Helenalva Maria de Souza – Departamento de Educação, *Campus XV – Valença*.
- 390/2006** ⇒ Autoriza a nomeação e posse do Diretor Mauro Roque Júnior – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVIII – Eunápolis*.
- 391/2006** ⇒ Constitui Comissão para apurar fatos sobre a Eleição de Diretor – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XVIII – Eunápolis*.
- 392/2006** ⇒ Constitui Comissão para apurar autenticidade da Eleição de Diretor – Departamento de Educação, *Campus XV – Valença*.
- 393/2006** ⇒ Constitui comissão para subsidiar os trabalhos de elaboração do projeto e Regimento Interno da Editora UNEB.
- 394/2006** ⇒ Outorga o título de Doutor *honoris causa* ao Prof. Luis Henrique Tavares.
- 395/2006** ⇒ Estabelece procedimentos para solicitação e tramitação de processos para efeito de Progressão e Promoção na Carreira de Magistério Superior.
- 396/2006** ⇒ Aprova a alternância de turno na oferta de vagas de Pedagogia – Departamento de Educação, *Campus VII – Senhor do Bonfim*.
- 397/2006** ⇒ Homologa a Promoção Funcional da docente que indica.
- 398/2006** ⇒ Aprova as alterações curriculares do curso de Bacharelado em Análise de Sistemas - Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I – Salvador*.
- 399/2006** ⇒ Homologa a Progressão Funcional dos Docentes que indica.
- 400/2006** ⇒ Cria e autoriza o funcionamento do curso de Especialização em Residência Multiprofissional em Saúde – Departamento de Ciências da Vida, *Campus I*
- 401/2006** ⇒ Aprova alteração do Calendário Acadêmico 2005.2.
- 402/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do curso de Especialização em Educação a Distância: Formação de Professores da UNEB - Departamento de Educação, *Campus I – Salvador*.
- 403/2006** ⇒ Aprova o Calendário Acadêmico – 2006.1, 2006.2, 2007. 1 e 2007.2.
- 404/2006** ⇒ Aprova as normas regulamentares para eleição direta de Coordenador de Colegiado de Cursos de Graduação.
- 405/2006** ⇒ Constitui comissão especial para analisar e apresentar proposta sobre deslocamento docente de docentes interdepartamentos.
- 406/2006** ⇒ Homologa Progressão Funcional dos docentes que indica.
- 407/2006** ⇒ Homologa Progressão Funcional dos docentes que indica.
- 408/2006** ⇒ Homologa Progressão Funcional dos docentes que indica.
- 409/2006** ⇒ Homologa os processos de promoção docente dos professores indicados.
- 410/2006** ⇒ Modifica a redação dos Art. 6º e 7º da Resolução n. 118/99 do CONSU, referente à concessão e manutenção do benefício pecuniário na modalidade de auxílio alimentação.
- 411/2006** ⇒ Aprova a alteração do Calendário Acadêmico 2006.1.
- 412/2006** ⇒ Autoriza a criação e o funcionamento do Núcleo de Pesquisa e Extensão (NUPEX) – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus XXIV – Xique-Xique*.
- 413/2006** ⇒ Aprova o Projeto de Implantação do Centro de Estudos Internacionais (CIEL).
- 414/2006** ⇒ Cria o Núcleo de Estudos da América Latina (NEAL).
- 415/2006** ⇒ Constitui Comissão – solicitações de professores da UNEB.
- 416/2006** ⇒ Constitui comissão para avaliação dos cursos, expansão e reestruturação da UNEB.
- 417/2006** ⇒ Homologa Promoção dos docentes indicados.
- 418/2006** ⇒ Homologa Progressão Funcional dos docentes que indica.
- 419/2006** ⇒ Revoga parcialmente a Resolução 112/98 e aprova regimento da Editora da UNEB (EDUNEB).

Apêndice C - Resoluções do CONSEPE**2002**

- 466/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Balbino Manuel Santos.
- 467/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Frederico Renê de Sampaio Carvalho.
- 468/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Ednólia Gomes Novais.
- 469/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Sara Cristina de Brito Vianna.
- 470/2002** ⇨ Integralização Curricular - Janilza Silva de Miranda.
- 471/2002** ⇨ Integralização Curricular - Itana Damasceno Brandão e Laíza Vasconcelos Santos.
- 472/2002** ⇨ Convalida a Transferência Interna das discentes que indica; DEDC – *Campus XI* – Serrinha.
- 473/2002** ⇨ Aprova o Calendário Acadêmico 2002.
- 474/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Hayara Fiscina Menezes Dias.
- 475/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Antônio Fernando da Silva, Maria da Conceição Rodrigues Silva.
- 476/2002** ⇨ Integralização Curricular - Keila Abgail Sales do Carmo, Wesley Fabrício Marcelo Ramos Bragança.
- 477/2002** ⇨ Altera o artigo 12 da Resolução n.o 264/99.
- 478/2002** ⇨ Convalida Transferência Interna – Flinéia Gomes do Nascimento.
- 479/2002** ⇨ Convalida a Transferência Interna da discente que indica; DCET – Campus II – Alagoinhas.
- 480/2002** ⇨ Aprova a criação da disciplina Fungos e Biotecnologia / DCET – II.
- 481/2002** ⇨ Aprova a criação da disciplina Metodologia da Alfabetização / DEDC – I.
- 482/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Dorislene Pereira Firmo.
- 483/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Ana Lúcia Buente Martins.
- 484/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Gilmar Oliveira Menezes Santos Rita Patrícia Tanajura Silva.
- 485/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Edvanda Sena de São Pedro.
- 486/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Alberto Luís Góis de Freitas.
- 487/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – André Luiz Souza da Silva.
- 488/2002** ⇨ Integralização Curricular – Deborah Virgínia Magalhães de Oliveira e outros.
- 489/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Josefranci Veloso Cardoso.
- 490/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Jackeline Bezerra Cirilo.
- 491/2002** ⇨ Integralização Curricular de Rita de Cássia Barros Pereira, Adriana Lopes de Souza e outros.
- 492/2002** ⇨ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma. DCH/*Campus I* – Salvador.
- 493/2002** ⇨ Integralização Curricular – Robson Moraes Correia, Nayara Nascimento de Souza, Neila Denise Borges Lima, Glauco Andrade Souza.
- 494/2002** ⇨ Convalida Estudos e Emite Diploma – Clauber Gomes Souza.
- 495/2002** ⇨ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCET/*Campus I* – Salvador.
- 496/2002** ⇨ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 497/2002** ⇨ Autoriza a matrícula dos discentes que indica e dá outras providências, DCH /*Campus I* – Salvador.
- 498/2002** ⇨ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.

- 499/2002** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico / 2002.
- 500/2002** ⇒ Aprova o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração de Empresas, DEDC/*Campus XI* – Serrinha.
- 501/2002** ⇒ Aprova a implantação da Secretaria Geral de Cursos.
- 502/2002** ⇒ Estabelece critérios e procedimentos inerentes à integralização curricular no tempo máximo previsto para o curso, no âmbito desta Universidade.
- 503/2002** ⇒ Homologa os nomes dos docentes que indica.
- 504/2002** ⇒ Reativa a oferta das habilitações: MAGISTÉRIO DAS SÉRIES INICIAIS E EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR.
- 505/2002** ⇒ Convalida os estudos do discente que indica e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 506/2002** ⇒ Aprova a transferência de vagas para o Curso de Pedagogia, DEDC/*Campus XI* – Serrinha.
- 507/2002** ⇒ Aprova as Normas Complementares para Concessão de Bolsa para Capacitação de Docentes e Técnicos -Administrativos/ProgramaPAC/DT.
- 508/2002** ⇒ Aprova o Regulamento do Programa de Iniciação Científica – PICIN/ UNEB
- 509/2002** ⇒ Altera Calendário Acadêmico/2002 para os Departamentos dos *Campi XX* e *XXI*.
- 510/2002** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular da discente que indica e dá outras providências, DEDC/*Campus I* – Salvador.
- 511/2002** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Botânica Marinha do Curso de Licenciatura em Ciências – Habilitação Biologia, DCET/*Campus II*-Alagoinhas.
- 512/2002** ⇒ Autoriza a transferência de curso da discente que indica e dá outras providências, DEDC/*Campus XII* – Guanambi.
- 513/2002** ⇒ Autoriza a matrícula da discente que indica e dá outras providências, DEDC/*Campus XII* – Guanambi.
- 514/2002** ⇒ Altera o período de solicitação de matrícula nas Categorias Especiais para o semestre 2003.1 no Calendário Acadêmico 2002.
- 515/2002** ⇒ Autoriza a matrícula da discente que indica e dá outras providências, DEDC/*Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 516/2002** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 517/2002** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 518/2002** ⇒ Convalida os estudos do discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 519/2002** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 520/2002** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 521/2002** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a sua colação de grau. DCH/*Campus I* – Salvador.
- 522/2002** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 523/2002** ⇒ Autoriza a matrícula da discente que indica e dá outras providências, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 524/2002** ⇒ Convalida Estudos e Emite Diploma – Cátia Silene Dantas Oliveira.
- 525/2002** ⇒ Altera as datas da Prova de Seleção e do Teste de Habilidade Específica para os Candidatos às Categorias Especiais de Matrícula.

- 526/2002** ⇒ Integralização Curricular - Tanho Figueiredo de Carvalho, Silvandete Maria Almeida Cavalcante, Carlos Neilton Moreira da Silva, Jeane Ferreira Paulo.
- 527/2002** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 528/2002** ⇒ Convalida Estudos e Emite Diploma – Paulo de Araújo Cruz.
- 529/2002** ⇒ Convalida Estudos e Emite Diploma – George dos Santos Borges.
- 530/2002** ⇒ Altera Calendário Acadêmico / 2002.
- 531/2002** ⇒ Integralização Curricular - Edina Rodrigues de Sousa e outros.

2003

- 532/2003** ⇒ Convalida Estudos e Emite Diploma – Alcione Souza Aguiar.
- 533/2003** ⇒ Autoriza a matrícula dos discentes que indica e dá outras providências, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 534/2003** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a sua colação de grau, DEDC/*Campus* VIII – Paulo Afonso.
- 535/2003** ⇒ Convalida Estudos e Emite Diploma – Ivone Rocha Teixeira e outros.
- 536/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 537/2003** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado, DEDC/*Campus* VIII – Paulo Afonso.
- 538/2003** ⇒ Aprova Calendário Acadêmico 2003.
- 539/2003** ⇒ Autoriza Matrícula – Emerson Eduardo Viana de Jesus.
- 540/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular – Leonaro Campêlo Kraychete e outros.
- 541/2003** ⇒ Aprova o Projeto Pedagógico da Universidade do Estado da Bahia e dá outras providências.
- 542/2003** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Introdução à Educação Inclusiva no Curso de Pedagogia, EDC/*Campus* I – Salvador.
- 543/2003** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Processos de Criação e Educação no Curso de Pedagogia, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 544/2003** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Práticas Sociais e Processos Educativos no Curso de Pedagogia, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 545/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 546/2003** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DEDC/*Campus* XIV – Conceição do Coité.
- 547/2003** ⇒ Altera o Artigo 3º da Resolução n.º 502/2002 –CONSEPE.
- 548/2003** ⇒ Autoriza o funcionamento do Curso Especial de Formação Pedagógica de Docentes Portadores de Diploma de Grau Superior para as Disciplinas do Currículo do Ensino Médio, nos Departamentos de Educação da UNEB e dá outras providências.
- 549/2003** ⇒ Homologa os nomes dos docentes que indica.
- 550/2003** ⇒ Autoriza a matrícula – Juliana Luna Pamponet.
- 551/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação para integralização curricular - Astério da Costa Damasceno Net, Luis Carlos Monteiro Lourenço.
- 552/2003** ⇒ Prorroga por dois semestres consecutivos, a partir do 1º semestre de 2003, o tempo de integralização curricular da discente que indica, DCH/*Campus* III – Juazeiro.

- 553/2003** ⇒ Estabelece etapas para elaboração de proposta para adequação das estruturas curriculares dos cursos de Formação de Professores, cujas turmas concluirão após 2004.
- 554/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus* I - Salvador.
- 555/2003** ⇒ Aprova alteração curricular do curso de Química e dá outras providências, DCET/*Campus* I – Salvador.
- 556/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação para integralização curricular - César Augusto Gonçalves Barros e Rosana Oliveira Braga.
- 557/2003** ⇒ Fixa critérios e procedimentos para o preenchimento de vagas por categorias especiais de matrícula.
- 558/2003** ⇒ Estabelece critérios, procedimentos e normas para intercâmbio e admissão de docentes e discentes estrangeiros e afastamento de brasileiros para atividade de ensino, pesquisa e extensão no Exterior.
- 559/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular do discente que indica e dá outras providências, DEDC/*Campus* VII – Senhor do Bonfim.
- 560/2003** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 561/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus* I - Salvador.
- 562/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 563/2003** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Educação a Distância no Curso de Pedagogia, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 564/2003** ⇒ Cria e autoriza oferecimento da Disciplina Optativa Tópicos Específicos de Gestão da Educação.
- 565/2003** ⇒ Altera o período para solicitação de matrícula nas categorias especiais para o semestre letivo de 2003.2.
- 566/2003** ⇒ Dispõe sobre o redimensionamento dos cursos de formação de professores, no âmbito da UNEB.
- 567/2003** ⇒ Delibera sobre Reformulação e Adaptação dos Currículos dos Cursos de Formação de Professores, no âmbito da UNEB.
- 568/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 569/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 570/2003** ⇒ Aprova a criação da disciplina optativa “Corporeidade e Educação” no Curso de Pedagogia e autoriza o seu oferecimento, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 571/2003** ⇒ Aprova a criação da disciplina optativa “Práticas de Leitura e de Produção de Textos” no Curso de Pedagogia e autoriza o seu funcionamento, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 572/2003** ⇒ Aprova a criação da disciplina optativa “Aquisição da Linguagem” no Curso de Pedagogia e autoriza o seu oferecimento, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 573/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular da discente que indica e dá outras providências, DCH/*Campus* IX – Barreiras.
- 574/2003** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico para o Departamento de Educação do *Campus* XIII – Itaberaba.

- 575/2003** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 576/2003** ⇒ Homologa a indicação de Docente – Sérgio Pastori de Figueiredo.
- 577/2003** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa “Iniciação Musical” no Curso de Pedagogia, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 578/2003** ⇒ Regulamenta as Atividades Complementares para os Cursos de Formação de Professores.
- 579/2003** ⇒ Institui diretrizes para o cumprimento do Art. 47 da Lei n. 9394/96.
- 580/2003** ⇒ Convalida os estudos e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas - João Batista Alves Oliveira.
- 581/2003** ⇒ Inclui prazos no Calendário Acadêmico/2003.2 referentes ao processo de Promoção Docente, de que trata o art. 11 da Lei 8.352/2002 e dá outras providências.
- 582/2003** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico 2003.2 para o Departamento de Educação/*Campus* XIII – Itaberaba.
- 583/2003** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* III – Juazeiro.
- 584/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 585/2003** ⇒ Altera Calendário Acadêmico, reabrindo o período de matrícula para o semestre 2003.2.
- 586/2003** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico para o semestre 2003.2.
- 587/2003** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 588/2003** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 589/2003** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 590/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular da discente que indica e dá outras providências, DCV/*Campus* I – Salvador.
- 591/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 592/2003** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 593/2003** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 594/2003** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 595/2003** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada, DCV/*Campus* I – Salvador.
- 596/2003** ⇒ Convalida a oferta de Curso, em turnos alternados, e dá outras providências, DCHT/*Campus* XVIII – Eunápolis.
- 597/2003** ⇒ Convalida os estudos das discentes indicadas e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 598/2003** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico / 2003.2.
- 599/2003** ⇒ Aprova alteração curricular do Curso de Pedagogia com habilitação Administração e Coordenação de Projetos Pedagógicos, DEDC/*Campus* XI – Serrinha.

2004

- 600/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular da discente que indica e dá outras providências, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 601/2004** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 602/2004** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 603/2004** ⇒ Altera o Anexo Único da Resolução n.º 566/03-CONSEPE que dispõe sobre o redimensionamento dos Cursos de Formação de Professores no âmbito da UNEB.
- 604/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 605/2004** ⇒ Aprova a Proposta de Regulamento de Monitoria do Programa Especial de Formação para Professores do Estado na Modalidade Presencial.
- 606/2004** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 607/2004** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 608/2004** ⇒ Convalida os estudos das discentes indicadas e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 609/2004** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 610/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 611/2004** ⇒ Aprova o Calendário Acadêmico / 2004.
- 612/2004** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa “Psicologia Social” no Curso de Engenharia Agrônômica, DCH/*Campus* IX – Barreiras.
- 613/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 614/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 615/2004** ⇒ Aprova alteração curricular do curso de Bacharelado em Turismo e Hotelaria.
- 616/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 617/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 618/2004** ⇒ Define os registros das Atividades Complementares e da carga horária opcional em atividades de extensão e pesquisa, desenvolvidas por discentes em cursos de graduação de Formação de Professores – Licenciaturas.
- 619/2004** ⇒ Suspende, por tempo determinado, as solicitações de transferência interna, externa e matrícula de portador de diploma dos Cursos de Formação de Professores da UNEB.
- 620/2004** ⇒ Convalida os estudos das discentes indicadas e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 621/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 622/2004** ⇒ Aprova o Regulamento Geral do Trabalho de Conclusão de Curso -TCC, nos Cursos de Graduação da UNEB.
- 623/2004** ⇒ Convalida estudos do discente indicado e dá outras providências, DCH/*Campus* XIX – Camaçari.

- 624/2004** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 625/2004** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico para o ano letivo de 2004.
- 626/2004** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 627/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 628/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 629/2004** ⇒ Define novas modalidades e procedimentos de matrícula para os Cursos de Formação de Professores implantados a partir de 2004.1, e dá outras providências.
- 630/2004** ⇒ Altera as propostas de oferecimento de prática do ensino e dá outras providências.
- 631/2004** ⇒ Altera o Calendário Acadêmico para o ano letivo de 2004.
- 632/2004** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Artes Visuais – Departamento de Educação, *Campus* I – Salvador.
- 633/2004** ⇒ Aprova a criação e autoriza o oferecimento da disciplina optativa Administração da Produção - Departamento de Ciências Humanas, *Campus* V – Santo Antonio de Jesus.
- 634/2004** ⇒ Aprova o Regulamento de Monitorias de Ensino e Extensão na UNEB.
- 635/2004** ⇒ Reduz o tempo de integralização curricular do curso de Ciências Contábeis – Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias - *Campus* XIX – Camaçari.
- 636/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica – Aderbal Batista Neves Teixeira Filho e outros.
- 637/2004** ⇒ Homologa a indicação de Docente – Mariângela Ribeiro dos Santos e outros.
- 638/2004** ⇒ Estabelece normas e procedimentos para emissão de certificados de conclusão de Pós-graduação *lato sensu*.
- 639/2004** ⇒ Aprova as alterações do currículo do Curso de Fonoaudiologia, criado pela Resolução nº 208/98 do CONSEPE, Departamento de Ciências da Vida, *campus* I – Salvador.
- 640/2004** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 641/2004** ⇒ Convalida estudos do discente indicado e dá outras providências, Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias, *Campus* XIX – Camaçari.

2005

- 642/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DTCS/*Campus* III – Juazeiro.
- 643/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 644/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 645/2005** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 646/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCET/*Campus* I – Salvador.

- 647/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma.
- 648/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Química e dá outras providências, DCET/*Campus* I – Salvador.
- 649/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa e dá outras providências, DEDC/*Campus* XIII- Itaberaba.
- 650/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Letras com as suas respectivas Habilitações e dá outras providências, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 651/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Letras com as suas respectivas Habilitações, dos *Campi*: II - Alagoinhas, IV -Jacobina, V -Santo Antonio de Jesus, VI-Caetite, IX-Barreiras, XIV - Conceição do Coité, XVIII- Eunápolis e dá outras providências.
- 652/2005** ⇒ Altera a nomenclatura do Curso de Licenciatura em Letras dos *Campi* XX – Brumado, XXI - Ipiau, XXII – Euclides da Cunha, XXIII - Seabra e XXIV – Xique-Xique e dá outras providências.
- 653/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Letras com Habilitação em Língua Portuguesa e Literatura de Língua Portuguesa, dos *Campi*: XX – Brumado, XXI – Ipiau, XXII – Euclides da Cunha, XXIII – Seabra e XXIV – Xique-Xique e dá outras providências.
- 654/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Ciências com Habilitação em Biologia e dá outras providências, DEDC/*Campus* X – Teixeira de Freitas.
- 655/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Educação Física e dá outras providências, DEDC/*Campus* XII – Guanambi.
- 656/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Pedagogia nas Habilitações: Administração e Coordenação de Projetos Pedagógicos e Educação Infantil e Magistério do Ensino Fundamental nas Séries Iniciais e dá outras providências, DEDC/*Campus* XI – Serrinha.
- 657/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Ciências com Habilitação em Biologia dos *Campi*: VII – Senhor do Bonfim e VIII – Paulo Afonso e dá outras providências.
- 658/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Ciências com Habilitação em Biologia e Matemática do Departamento de Ciências Exatas e da Terra do Campus II - Alagoinhas e dá outras providências.
- 659/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Pedagogia nas Habilitações: Educação Infantil e Magistério do Ensino Fundamental nas Séries Iniciais e Magistério para as Classes de Alfabetização do Campus XII – Guanambi e dá outras providências.
- 660/2005** ⇒ Aprova o Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Licenciatura em Pedagogia com as suas respectivas Habilitações dos *Campi*: III (DCH) - Juazeiro, VII – Senhor do Bonfim, VIII – Paulo Afonso, IX – Barreiras, X – Teixeira de Freitas, XI – Itaberaba, XV – Valença, XVI – Irecê e XVII – Bom Jesus da Lapa e dá outras providências.
- 661/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCV/*Campus* I – Salvador.
- 662/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.

- 663/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular do discente que indica George Yukteswar D'Oxossi Soares.
- 664/2005** ⇒ Normatiza o trancamento parcial de matrícula para os alunos dos cursos de Formação de Professores com ingresso a partir do semestre letivo de 2004.1.
- 665/2005** ⇒ Regulamenta a implantação de novas habilitações ou ênfases nos cursos de Formação de Professores.
- 666/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em Letras, Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 667/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em História, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina.
- 668/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em História, Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas.
- 669/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em Geografia, Departamento de Ciências Humanas, *campus V* – Santo Antonio de Jesus e Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* – Caetité.
- 670/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em Ciências/Matemática, Departamento de Educação, *Campus II* – Alagoinhas, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* – Caetité, Departamento de Educação, *Campus VIII* – Paulo Afonso, Departamento de Educação, *Campus X* – Teixeira de Freitas.
- 671/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em História, Departamento de Ciências Humanas, *Campus V* – Santo Antonio de Jesus.
- 672/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em História, Departamento de Ciências Humanas, *Campus VI* – Caetité.
- 673/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em Geografia, Departamento de Ciências Humanas, *Campus IV* – Jacobina.
- 674/2005** ⇒ A prova o Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em Ciências/Matemática, Departamento de Educação, *Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 0675/2005** ⇒ Regulamenta as Atividades Complementares para os Cursos de Formação de Professores.
- 676/2005** ⇒ Define novas modalidades e procedimentos de matrícula para os Cursos de Formação de Professores implantados a partir de 2004.1, e dá outras providências.
- 677/2005** ⇒ Define diretrizes complementares para o aproveitamento de estudos dos Cursos de Formação de Professores, implantados em 2004.1.
- 678/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma -Hailton Abel da Silva.
- 679/2005** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 680/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 681/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 682/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCV/*Campus I* – Salvador.
- 683/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus VI* – Caetité.

- 684/2005** ⇒ Aprova a alteração curricular do Curso de Licenciatura em Pedagogia com Habilitação em Educação Infantil e Magistério do Ensino Fundamental nas Séries Iniciais, DCHT/*Campus XVI* – Irecê.
- 685/2005** ⇒ Convalida os estudos das discentes indicadas e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 686/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 687/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma - Marcos Douglas dos Santos Nascimento.
- 688/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus IX* – Barreiras.
- 689/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 690/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 691/2005** ⇒ Convalida estudos dos discentes indicados e dá outras providências, DEDC/*Campus VII* – Senhor do Bonfim.
- 692/2005** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas, DCET/*Campus I* – Salvador.
- 693/2005** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 694/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma - Suheyne Sousa Nery Hayne Oliveira.
- 695/2005** ⇒ Altera os *caput* do Art. 1º e § 1º da Resolução n.º 618/2004 (D.O.E. de 30-07-2004), mantendo as demais disposições deste ato.
- 696/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCET/*Campus I* – Salvador.
- 697/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 698/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DEDC/*Campus I* – Salvador.
- 699/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 700/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 701/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.
- 702/2005** ⇒ Aprova o Calendário Acadêmico 2005.1 para o Departamento de Ciências Humanas/*Campus III* – Juazeiro e dá outras providências.
- 703/2005** ⇒ Aprova o Calendário Acadêmico 2004.2.
- 704/2005** ⇒ Aprova o Calendário Acadêmico 2005.1.
- 705/2005** ⇒ Convalida matrícula que especifica e dá outras providências, DCHT/*Campus XXIV* – Xiquexique.
- 706/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Graduação em Administração – Bacharelado, DEDC/*Campus XI* - Serrinha.
- 707/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Engenharia de Pesca - Bacharelado e dá outras providências, DEDC/*Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 708/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus I* – Salvador.

- 709/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DEDC/*Campus I* – Salvador.
- 710/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCET/*Campus I* – Salvador.
- 711/2005** ⇒ Autoriza a matrícula da discente que indica e dá outras providências, DEDC/*Campus VIII* – Paulo Afonso.
- 712/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 713/2005** ⇒ Convalida as matrículas do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Habilitações: Magistério das Séries Iniciais e Magistério para a Educação Pré-Escolar realizadas nos semestres letivos de 2003.2, 2004.1 e 2004.2, DEDC/*campus I* – Salvador.
- 714/2005** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, Habilitações: Magistério das Séries Iniciais e Magistério para a Educação Pré-Escolar e dá outras providências, DEDC/*Campus I* – Salvador.
- 715/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DEDC/*Campus I* – Salvador.
- 716/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 717/2005** ⇒ Aprova Alteração do Calendário Acadêmico 2004.2.
- 718/2005** ⇒ Aprova Alteração Curricular dos Departamentos de Ciências Humanas e de Tecnologia e Ciências Sociais, *Campus III* – Juazeiro.
- 719/2005** ⇒ Aprova Alteração do Calendário Acadêmico 2005.1, excluindo-se os Departamentos de Ciências Humanas e de Tecnologia e Ciências Sociais, *campus III* – Juazeiro.
- 720/2005** ⇒ Aprova alteração do Projeto de Adaptação Curricular do curso de Licenciatura Plena em História, Departamento de Ciências Humanas, *campus V* – Santo Antonio de Jesus.
- 721/2005** ⇒ Aprova alteração do Projeto de Adaptação Curricular do curso de Pedagogia, Departamento de Educação, *Campus I* – Salvador.
- 722/2005** ⇒ Altera o currículo do curso de bacharelado em Nutrição– Departamento de Ciências da Vida, *Campus I* – Salvador.
- 723/2005** ⇒ Aprova a criação e o oferecimento da disciplina optativa Tópicos Especiais de Linguagens de Programação e Computação, no curso de bacharelado em Análise de Sistemas, Departamento de Ciências Exatas e da Terra, *Campus I* – Salvador.
- 724/2005** ⇒ Aprova a criação e autorização para o oferecimento de componentes adicionais nos cursos de licenciatura plena em Letras, com habilitação em Língua Portuguesa.
- 725/2005** ⇒ Cria comissão para realizar estudos visando alterar a Resolução 557/2003.
- 726/2005** ⇒ Cria comissão visando sugerir critérios e elaborar instrumentos para acompanhamento de atividades docentes.
- 727/2005** ⇒ Cria comissão para realizar estudos visando alterar a Resolução n.º 619/2003
- 728/2005** ⇒ Homologa os nomes dos docentes que indica.
- 729/2005** ⇒ Convalida estudo do discente indicado e dá outras providências, DCHT/*Campus XIX* – Camaçari.
- 730/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular do discente que indica - Hirisconcília da Silva Castro.
- 731/2005** ⇒ Aprova as alterações do projeto de Adaptação Curricular do Curso de Ciências com Habilitação em Biologia, implantado em 2004.2, DEDC/*Campus X* – Teixeira de Freitas.

- 732/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 733/2005** ⇒ Convalida estudos do discente indicado e dá outras providências, DCHT/*Campus* XIX – Camaçari.
- 734/2005** ⇒ Aprovar as alterações curriculares no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, DCH/*Campus* IX – Barreiras.
- 735/2005** ⇒ Aprova a criação de vagas para o turno vespertino no Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, DCH/*Campus* IX – Barreiras.
- 736/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica - Shirley Bispo de Souza, Rocherlane Costa dos Santos, Fernando Souza Silva Filho.
- 737/2005** ⇒ Aprova as alterações nos Projetos de Adaptação Curricular do Curso de Pedagogia com as suas respectivas habilitações, implantados em 2004.2 nos Departamentos: DCH/III – Juazeiro, DEDC/VII – Senhor do Bonfim, VIII - Paulo Afonso, X – Teixeira de Freitas, XI – Serrinha, XII – Guanambi, XIII – Itaberaba, XV – Valença, DCHT/XVI – Irecê e XVII – Bom Jesus da Lapa e dá outras providências.
- 738/2005** ⇒ Inclui novo prazo para as matrículas da 1ª chamada do Processo Seletivo Vestibular 2005 – 2º semestre, altera os períodos das convocações subseqüentes e dá outras providências.
- 739/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCHT/*Campus* XIX – Camaçari.
- 740/2005** ⇒ Convalida estudos das discentes indicadas e dá outras providências, DCTH/*Campus* XIX – Camaçari.
- 741/2005** ⇒ Aprova as alterações do Projeto de Adaptação Curricular do Curso de Ciências com Habilitação em Matemática, implantado em 2004.2, DEDC/*Campus* X – Teixeira de Freitas.
- 742/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DEDC/*Campus* XI – Serrinha.
- 743/2005** ⇒ Aprova o Manual para Cerimônias de Colação de Grau (Formatura) da UNEB.
- 744/2005** ⇒ Convalida os estudos da discente indicada e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 745/2005** ⇒ Convalida os estudos do discente indicado e autoriza a emissão do seu respectivo diploma, DTCS/*Campus* III – Salvador.
- 746/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular do discente que indica e dá outras providências.
- 747/2005** ⇒ Convalida as alterações da carga horária e creditação da disciplina Estágio Supervisionado do Curso de Engenharia de Pesca e dá outras providências, DEDC/*Campus* VIII – Paulo Afonso.
- 748/2005** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica - Elisângela Santos Teles Silva, Igor Alves de Oliveira, Altair Felix Macedo Santos.

2006

- 749/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 750/2006** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Letras – Licenciatura, DEDC/*Campus* II – Alagoinhas.

- 751/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 752/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 753/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 754/2006** ⇒ Convalida os estudos da aluna indicada e autoriza a emissão de seu respectivo Diploma, DCV/*Campus* I – Salvador.
- 755/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão dos seus respectivos diplomas.
- 756/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 757/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 758/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 759/2006** ⇒ Regulamenta as Atividades Complementares para os Cursos de Formação de Professores, excepcionalmente para os discentes dos currículos adaptados a partir das Resoluções CNE/CP nº 01 e 02/2002.
- 760/2006** ⇒ Autoriza a antecipação da Colação de Grau dos alunos que indica, nos respectivos Departamentos e dá outras providências.
- 761/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica - Regina Cele Santana da Silva e outros
- 762/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 763/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 764/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 765/2006** ⇒ Aprova a alteração do turno de funcionamento do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia com Habilitação em Educação Infantil e Magistério do Ensino Fundamental nas Séries Iniciais, DCH – *Campus* III – Juazeiro.
- 766/2006** ⇒ Aprova as alterações curriculares do Curso de Bacharelado em Turismo e Hotelaria e dá outras providências, DCH/*Campus* I – Salvador.
- 767/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 768/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 769/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 770/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 771/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 772/2006** ⇒ Fixa critérios e procedimentos para o preenchimento de vagas por categorias especiais de matrícula.
- 773/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 774/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.

- 775/2006** ⇒ Autoriza o remanejamento de vagas da Habilitação “Educação Infantil” para a Habilitação “Anos Iniciais” do Curso de Pedagogia Plena e dá outras providências, DEDC/*Campus* I – Salvador.
- 776/2006** ⇒ Aprova a alteração de pré-requisitos da disciplina Química Analítica I, do Curso de Licenciatura em Química, para estudantes ingressos até 2003.1, DCET/*Campus* I – Salvador.
- 777/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 778/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 779/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica e dá outras providências.
- 780/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular do discente que indica e dá outras providências.
- 781/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.
- 782/2006** ⇒ Defere o pedido de prorrogação de prazo para integralização curricular dos discentes que indica - Elioneide Pinto Cruz e outros.
- 783/2006** ⇒ Convalida estudos dos discentes indicados e dá outras providências.
- 784/2006** ⇒ Convalida os estudos dos discentes indicados e autoriza a emissão de seus respectivos diplomas.

A N E X O S

Anexo A – Plano Operativo Anual (POA)

São componentes do POA os itens referentes a:

- infra-estrutura, apresentando projetos de construção, ampliação ou reforma de salas de aula, laboratório, biblioteca, espaço de convivência e, necessidade de aquisição de equipamentos, investimento em sistema de informação;
- ensino de graduação, abrangendo a previsão dos cursos que serão oferecidos e, se for o caso, aqueles que serão suspensos no exercício, projetos de novos cursos, projetos de reformulação de cursos, inovações tecnológicas;
- ensino de pós-graduação, quanto à previsão da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu* e de programas *stricto sensu*, considerando-se também a elaboração dos novos projetos de cursos e a definição daqueles que não serão oferecidos;
- pesquisa, estabelecendo as áreas prioritárias de pesquisa, o incentivo aos grupos de pesquisa emergentes e o apoio aos existentes;
- extensão, concernente à previsão da oferta de cursos de extensão e desenvolvimento de atividades de extensão, incluindo a assistência estudantil; e,
- recursos humanos, em relação à qualificação do corpo docente, capacitação do corpo técnico-administrativo e provimento de pessoal. (UNEB, 2001).

Anexo B – Avaliação Institucional

Fazem parte da norma sobre a Avaliação Institucional, a inserção de itens referentes a:

- Missão da Universidade e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão, considerando o funcionamento e o incentivo à produção acadêmica, bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades. Para a universidade é atribuída pontuação específica concernente ao desempenho dos programas de pós-graduação, conforme a avaliação realizada pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);
- Responsabilidade social da instituição quanto à contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural;
- Integração com a sociedade;
- Política de pessoal, concernente às carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, compreendendo titulação, aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e condições de trabalho;
- Organização e gestão da instituição, especialmente quanto ao funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária no processo de decisão;
- Infra-estrutura física, em relação a salas de aula, de estudo, gabinetes para docentes, laboratório, biblioteca, recursos de informação e comunicação;
- Processo de planejamento e de avaliação, especialmente em relação aos resultados apresentados e à eficácia da auto-avaliação institucional;
- Política de atendimento aos estudantes; e,
- Sustentabilidade financeira, tendo em vista o compromisso social da continuidade da oferta da educação superior.

Anexo C – Projeto Pedagógico de Curso

Princípios Competentes:

- 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 resignificações 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(SANTOS et al. 2005).

Anexo D – Localização dos Campi da UNEB

Anexo E – Reitoria da UNEB: composição

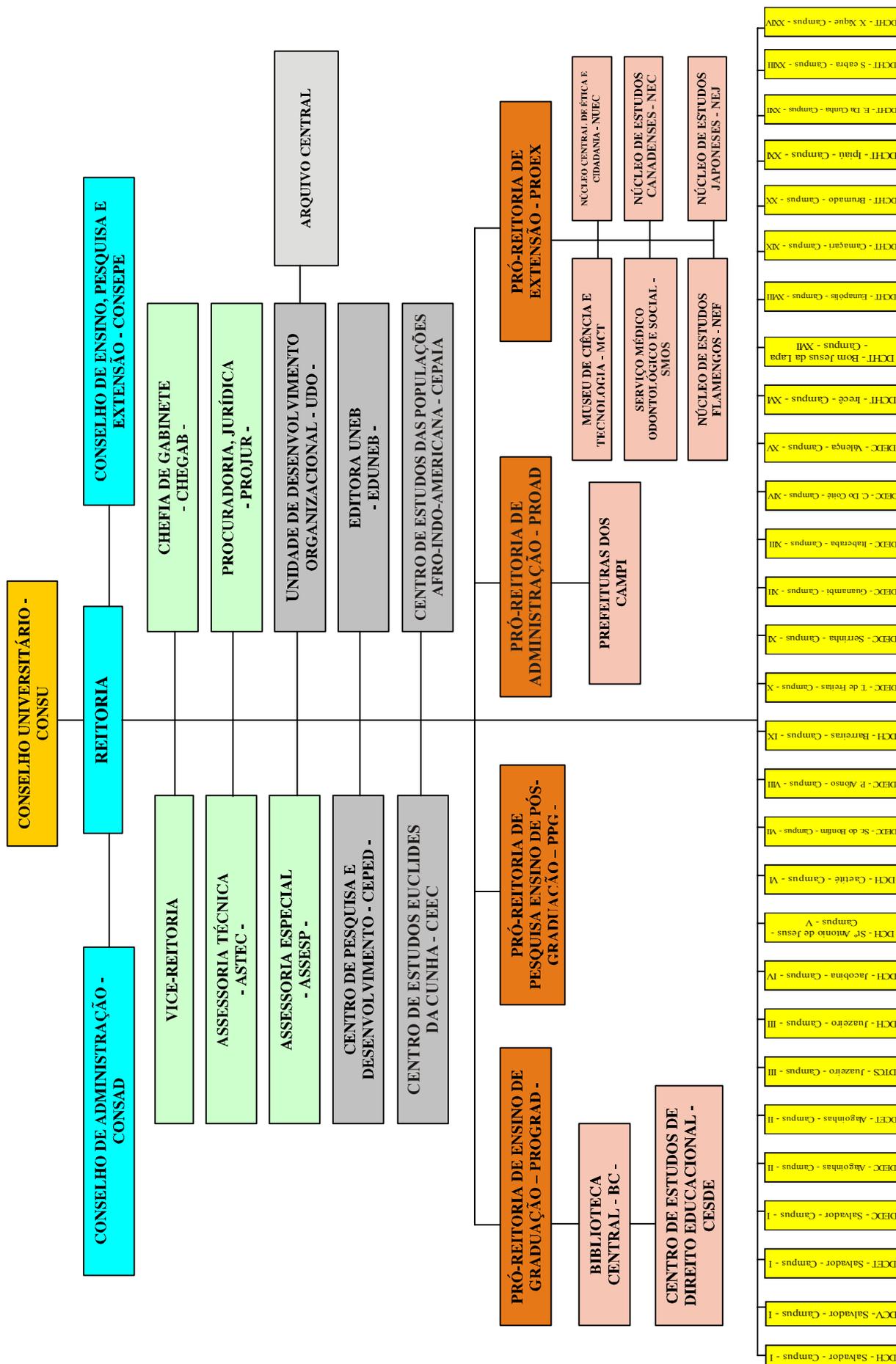
- Gabinete do Reitor, ao qual compete a representação social da Universidade, atuando como facilitador das articulações da organização universitária com a comunidade externa – baiana, brasileira e internacional. Dele fazem parte também a Vice-Reitora e a Chefia de Gabinete;
- Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), órgão responsável pela execução, coordenação, acompanhamento e avaliação das atividades relacionadas com o ensino de graduação;
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG), é o órgão responsável pela supervisão, acompanhamento e avaliação das atividades de ensino de pós-graduação e dos cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela UNEB, bem como pelo desenvolvimento de estudos e elaboração de programas de pesquisa, promovendo a viabilização econômica e/ou tecnológica dos mesmos projetos, junto aos órgãos financiadores;
- Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), responsável pelo assessoramento, acompanhamento, supervisão e coordenação das atividades relativas à extensão, à cultura e à arte, bem como ao esporte e recreação;
- Pró-Reitoria de Administração (PROAD), órgão responsável pela administração geral da universidade, incluindo, assim, as áreas administrativa, financeira, contábil e de recursos humanos, visando atender de forma eficiente a área acadêmica, atividade-fim da organização;
- Procuradoria Jurídica (PROJUR), órgão de assessoramento jurídico, responsável pela representação judicial e extrajudicial da UNEB;
- Assessoria Técnica (ASTECC), criado pela Lei nº7176 de 10.09.97, que reestruturou a UNEB, tem como atribuições o assessoramento às ações de coordenação, planejamento, acompanhamento e avaliação de planos, programas, projetos e atividades da instituição; e,
- Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO), órgão também criado pela Lei n.º 7176 de 10.09.97, com a finalidade de planejar, coordenar, supervisionar, implantar, acompanhar e avaliar as ações e estratégias dos processos da gestão universitária, bem como, promover o desenvolvimento tecnológico da UNEB, inclusive a área de informática.

Anexo F – Órgãos Suplementares da UNEB

- Biblioteca Central no Campus I, que coordena o sistema de 18 Bibliotecas Setoriais, sendo uma em cada campus, vinculado à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;
- Parque Estadual de Canudos, vinculado ao Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias de Euclides da Cunha;
- Arquivo Central, vinculado à Unidade de Desenvolvimento Organizacional;
- Núcleo de Estudos Canadenses (NEC), vinculado à Pró-Reitoria de Extensão;
- Núcleo de Estudos Japoneses (NEJ), vinculado à Pró-Reitoria de Extensão;
- Núcleo de Estudos Flamengos (NEF), vinculado à Pró-Reitoria de Extensão;
- Núcleo de Ética e Cidadania (NUEC), vinculado à Pró-Reitoria de Extensão;
- Centro de Estudos Euclides da Cunha (CEEC), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação;
- Centro de Estudos de Direito Educacional (CESDE), vinculado à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação;
- Centro de Estudos das Populações Afro-Indo-Americanas (CEPAIA), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-graduação;
- Museu de Ciência e Tecnologia (MCT), vinculado à Pró-Reitoria de Extensão;
- Serviço Médico Odontológico e Social (SMOS), vinculado ao Departamento de Ciências da Vida, em Salvador;
- Editora UNEB, vinculado à Pró-Reitoria de Extensão;
- Prefeitura do Campus, vinculada à Pró-Reitoria de Administração; e,
- Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CEPED), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa Ensino de pós-graduação.

Anexo G – Organograma da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Organograma da Administração Superior - UNEB
Lei n.º 7.176/97



Anexo H – Projeto Pedagógico Institucional (PPI)

- ensino seqüencial, 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.