

KATIA COSTA MENDES

**DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS
NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO
EM FEIRA DE SANTANA (BA)**

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuel Calvet Ricardo

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração
Instituto de Educação**

**Lisboa
2018**

KATIA COSTA MENDES

**DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS
NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO
EM FEIRA DE SANTANA (BA)**

Dissertação defendida em Provas Públicas para obtenção do Grau de Mestre no curso de Ciências da Educação conferida pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 12 de Novembro de 2018, com o Despacho Reitoral nº338/2018, com a seguinte composição de Júri:

Presidente: Professor Doutor António Teodoro

Arguente: Professora Doutora Elsa Estrela

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuel Calvet
Ricardo

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração
Instituto de Educação**

LISBOA

2018

EPIÍGRAFE

Precisamos da educação ao longo da vida para termos escolha. Mas precisamos dela ainda mais para preservar as condições que tornam essa escolha possível e a colocam a nosso alcance. Bauman, (2007, p.167)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sua infinita bondade em fortalecer e renovar minhas forças com sabedoria e paciência para enfrentamento deste desafio. Agradeço imensamente a dedicação da minha orientadora Doutora Maria Manuel Calvet Ricardo. À minha família pela formação e lições de vida e superação. Aos meus amores verdadeiros Karenae Fernanda. Em especial, agradeço ao meu amado Delmar incentivador, companheiro e mestre fundamental em tantos momentos. Enfim, mestre.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais Raimundo Mendes da Silva(*in memorium*) e Ivonete da Costa Melo (*in memorium*), e ao companheiro de tantas alegrias Luciano Mendes Vaz(*in memorium*). Presentes em todos os momentos, incentivadores e orientadores na arte do viver. Gratidão eterna!

RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo investigar o processo de implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de Administração, visando observar nessas Instituições de Ensino Superior (IES), a formação profissional do Administrador, direcionando tal estudo para três pilares temáticos principais: processo de adequação das DCN, o perfil profissional do Administrador e a formação do professor. Inicialmente, revisitamos os cursos de Administração e sua trajetória de implantação no Brasil, no Estado da Bahia, em especial no município de Feira de Santana, cidade do semiárido baiano. O trabalho desenvolve-se pautado no referencial teórico e pesquisa de campo, os quais possibilitaram reflexões importantes de como se dá a natureza prática das ações das IES quanto à adequação das DCN nos cursos de Administração do município, apontando mediante as análises dos resultados novas práticas e ações que possibilitem diminuir o distanciamento existente entre a condução dos projetos de cursos e práticas pedagógicas que possam vir a contribuir para a formação profissional do Administrador. Buscando proporcionar incentivos efetivos das IES no que diz respeito à formação pedagógica dos professores, e à condução de novas práticas e ações, que possibilitem um novo caminho pautado na parceria indissociável entre as Instituições de Ensino Superior, os professores e os alunos.

Palavras-chave: Diretrizes Curriculares Nacionais; administração; perfil do administrador e formação do professor.

ABSTRACT

The present research aims at investigating the process of implementation of the National Curriculum Guidelines (NCG) in Administration courses, in order to observe the higher educational institutions (HEI), with regard to vocational training of the administrator, directing such study to three main thematic pillars: deployment process and suitability of NCG, the professional profile of the administrator and teacher training. Initially, we revisit the administration courses and their deployment path in Brazil, in the State of Bahia, in particular at city of Feira de Santana, semi-arid city of the Bahia State. The work is developed based on theoretical and field research, which enabled important reflections of how the nature of the actions of the HEI practice as to the appropriateness of NCG in administration of the municipality, pointing through the analysis of results new practices and actions that allow to decrease the distance between the conducting of courses and pedagogical practices that may contribute to the vocational training of the administrator. Seeking to provide effective incentives for HEIs in regard to the pedagogical training of teachers, and the conduction of new practices and actions, which will enable a new path guided by the inseparable partnership between Higher Education Institutions, teachers and students.

Keywords: National Curriculum Guidelines; administration; training administrator profile and teacher's training.

SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	ANÁLISE DE CONTEÚDO
AD	ANÁLISE DE DISCURSO
CFA	CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO
CPC	CONCEITO PRELIMINAR DO CURSO
CRA	CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO
DCN	DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAL
ENADE	EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DE ESTUDANTES
IES	INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E/OU INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
IGC	ÍNDICE GERAL DE CURSOS AVALIADOS DA INSTITUIÇÃO
INEP	INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA
LDB	LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UEFS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	11
1. Apresentação.....	11
2. Justificativas e motivações.....	17
3. Estrutura do trabalho.....	19
CAPÍTULO 1- O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL	21
1.1. Apresentação.....	22
1.2. O curso de administração no Brasil: histórico e políticas educativas.....	22
1.3. O curso de administração no município de Feira de Santana - Bahia.....	23
1.4. Diretrizes Curriculares Nacionais nos cursos de administração.....	24
1.4.1 Competências e proficiência do administrador	27
1.4.2 Perfil do administrador.....	29
CAPÍTULO 2 - FORMAÇÃO, PRÁTICAS E SABERES DOCENTES.....	31
2.1. Apresentação	32
2.2. Formação, práticas e saberes docentes	32
2.3. Construção dos saberes pedagógicos.....	36
CAPÍTULO 3 – DESENHO METODOLÓGICO	38
3.1. Apresentação	39
3.2. Metodologia	40
3.2.1. Questões de partida	41
3.2.2. Definição de objetivos.....	41
3.2.2.1. Objetivo geral	42
3.2.2.2. Objetivos específicos	43
3.2.3. Amostra e sujeitos do estudo	43
3.2.4. Coleta e procedimentos de análise de dados	44
3.2.5. Tipos de dados, tipos de análises e fontes	46
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1. Apresentação	50
4.2. A construção das interações com os participantes da pesquisa.....	51
4.3. A construção da pesquisa qualitativa.....	51
4.4. O processo de implantação das DCN nos cursos de administração	54

4.4.1. Mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas pós DCN.....	58
4.5.Perfil do Administrador: competências e proficiência.....	62
4.6.Formação do professor de administração: formação, práticas e saberes docentes.....	68
4.6.1.Incentivos das IES e práticas supervisivas.....	74
4.7. Indicadores de desempenho.....	74
4.8. Pontos críticos.....	76
CONCLUSÃO.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	82
Apêndice I - Carta de apresentação.....	85
Apêndice II - Termo de consentimento	86
Apêndice III- Instrumento de pesquisa	87
Apêndice IV - Transcrições entrevistas	90
Entrevista 1.....	90
Entrevista 2.....	94
Entrevista 3.....	99
Entrevista 4.....	105
Entrevista 5.....	107
Entrevista 6.....	109
Entrevista 7.....	115
Entrevista 8.....	116

ANEXO 1. RESOLUÇÃO n.º 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - Escopo de Matriz	53
QUADRO 2 - Matriz DCN.....	54
QUADRO 3 - Matriz DCN dificuldades para implantação.	56
QUADRO 4 - Matriz DCN mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas	59
QUADRO 5 - Perfil do Administrador:competências e proficiência.....	66
QUADRO 6 - Formação do Professor de Administração: formação, práticas e saberes docentes	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -Participantes das entrevistas nas IES	50
Tabela 2 - Conceito ENADE 2015 das IES (Feira de Santana, Ba)	745

INTRODUÇÃO

1. Apresentação

A pesquisa, ora apresentada com o título, **DIRETRIZES CURRICULARES NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO EM FEIRA DE SANTANA(BA)**, teve como objetivo na sua estrutura, analisar a formação profissional do Administrador, segundo regulamentação das Diretrizes Curriculares Nacionais de 2005, nos cursos de Administração do município de Feira de Santana(Ba). Identificandoações comuns ou diferenciadas das IES – Instituição do Ensino Superior quanto à formação e práticas docentes consideradas relevantes, que influenciam na formação do administrador.

Conforme Nóvoa (1991), a formação do professor crítico reflexivo implica três tipos de desenvolvimento: pessoal, profissional e organizacional.

Na mesma corrente de pensamento à de Nóvoa (1991), Zeichner (1993) destaca a importância do contexto, afirmando que o professor, além de refletir sobre sua prática, necessita analisar as condições de produção desse trabalho, ou seja, levar em conta as condições sociais, políticas e econômicas que interferem em sua prática pedagógica.

Desta forma, assim como Nóvoa (1995), Zeichner (1993), trazem a contribuição de pensarmos numa dimensão política da educação. Servimo-nos da literatura nos fundamentando e apoiando também em autores como Pimenta e Anastasiou (2005, 2011), Franco (2008), Cunha (2009), Lessard e Tardif (2009), Libâneo (2011), Tardif (2011), Masetto (2012), Teodoro (2008) entre outros, que são pilares teóricos fundamentais nessa investigação e que convergem para o ponto central da formação do professor no ensino superior voltada para necessidade de se refletir criticamente sobre a importância da prática pedagógica, considerando a coerência necessária entre teoria e prática eo contexto social, das políticas, estrutura e organização das IES como o lugar de intermediação entre professor e aluno.

No Brasil, a partir dos anos 1990, há uma expansão significativa do mercado universitário nacional, com o crescimento de Instituições de Ensino Superior privadas, se comparado as instituições públicas, que passam a ofertar bacharelados em Administração, nas modalidades presenciais e a distância. Conjuntamente com essa expansão, ocorre aumento

significativo de professores administradores nesses cursos, que exercem a atividade de docência como secundária em seu exercício profissional.

O aumento significativo de cursos de administração nos leva ao crescimento do número de professores atuantes nestes cursos que seguem sedimentando um modelo de educação superior expansionista atualmente adotado no Brasil. O que levanta reflexões quanto ao papel do professor e das instituições do ensino superior neste contexto educacional. Principalmente quanto à formação profissional do administrador, seus processos de avanços, retrocessos ou estagnação.

À superfície, esse movimento internacional, que se desenvolveu no ensino e na formação de professores sob a bandeira da reflexão, pode ser considerado uma reação contra o facto de os professores serem vistos como técnicos que se limitam a cumprir o que os outros lhe ditam de fora da sala de aula; ou seja, a rejeição de uma reforma educativa feita de cima para baixo, na qual os professores são meros participantes passivos. Portanto, ele implica o reconhecimento de que os professores são profissionais que devem desempenhar um papel activo na formulação tanto dos propósitos e objectivos do seu trabalho, como dos meios para os atingir, isto é, o reconhecimento de que o ensino precisa voltar às mãos dos professores. (Zeichner, 1993, p. 16)

Reflexão também significa o reconhecimento, segundo Zeichner (1993) de que a produção de conhecimento sobre o que é um ensino de qualidade não é propriedade exclusiva das universidades e centros de investigação e desenvolvimento, mas de que os professores também têm teorias que podem contribuir para uma base codificada de conhecimentos do ensino.

Partindo do pressuposto que a docência universitária se desenvolve a partir das reformas educacionais e diretrizes do Estado, advindas das políticas educacionais, tais políticas refletem e impactam nos processos de ensino e aprendizagem, provocando implicações importantes no desempenho das instituições de ensino superior e na formação profissional dos alunos.

A preocupação com a formação profissional do administrador torna-se relevante, neste contexto, diante da perspectiva de crescimento significativo da oferta de vagas para o ensino superior, previsto na Lei n.º 13.005 de 25/06/2014, onde o governo brasileiro aprova o Plano Nacional de Educação, para o decênio 2014/2024. Destacamos para o Ensino Superior a Meta 12: de elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e

a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) para população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público. Tendo como estratégia, ampliação da oferta de vagas, por meio da expansão e interiorização da rede federal de educação superior, da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e do sistema Universidade Aberta do Brasil, considerando densidade populacional, oferta de vagas públicas em relação à população na idade de referência e observadas as características regionais das micro e mesorregiões definidas pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, uniformizando a expansão no território nacional (BRASIL, 2014). Prevê ainda, continuidade e ampliação da oferta de cursos profissionalizantes de curta duração baseados em modelos de formação para tecnólogos, com até dois anos de duração.

Tais ações governamentais instituídas por suas políticas educacionais provocam reflexões e preocupação para órgão como o Conselho Federal de Administração, que lida na prática como os profissionais Administradores. O administrador Mauro Kreuz, Diretor de Formação Profissional do Conselho Federal de Administração, no XXIV Encontro Brasileiro de Administração realizado em 4 de setembro de 2015, fala que temos nos cursos de Administração “*um modelo pedagógico ultrapassado, conteudista, cartesiano e fragmentado da realidade*” (XXIV ENBRA, 2015). Os dados e relatos observados, reforçam a importância deste estudo e revelam a preocupação emergente com o papel do professor no processo formativo do administrador.

Preocupação intensificada, desde a implantação da Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de administração, impondo uma reformulação dos cursos de administração, no que se refere à forma, concepção filosófica, a metodologia, a definição “do que fazer” e “como fazer” do curso, orientando para as adequações necessárias, principalmente em sua proposta pedagógica e perfil profissional desejado na formação do administrador (BRASIL, 2005).

Nesta investigação, ressaltamos a relevância de refletir sobre os indicadores de desempenho nos cursos de administração, principalmente aos referentes ao Censo do Ensino Superior, especificamente Exame Nacional de Desempenho de Estudantes[ENADE], para os cursos de administração no Brasil, contribuição feita através dos dados do Ministério da Educação e seu Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], que contribui para entendermos a forma de avaliação de desempenho de qualidade

para as IES, utilizado por encontramos pouco material sobre estudos específicos da área no meio científico.

Como parte integrante desta realidade, observo no convívio diário com professores formadores nos cursos de administração, que estes profissionais exercem as atividades de professor como secundária baseada em suas práticas no mercado e seu cotidiano profissional, o que compromete reflexões críticas sobre teoria e práticas docentes, e sem conhecimentos pedagógicos importantes para o desenvolvimento das atividades de professor, a exemplo: didática, currículo, avaliação, pesquisas, estudos de ciências e temas educacionais diversos. Encontram poucos incentivos das IES na formação do professor pouca preocupação das IES com o acompanhamento desse professor no cumprimento de suas atividades e desempenho como professor, razão motivadora de aprofundamento nessa pesquisa.

A porta de entrada desses profissionais nas IES passa a ser facilitada por sua experiência profissional e atuação no mercado.

[...] o professor universitário aprende a sê-lo mediante um processo de socialização em parte intuitiva, autodidata ou [...] seguindo a rotina do “outros”. Isso se explica, sem dúvida, devido a inexistência de uma formação específica como professor universitário. Nesse processo, joga um papel mais ou menos importante sua própria experiência como aluno, o modelo de ensino que predomina no sistema universitário e as reações de seus alunos, embora não há que se descartar a capacidade autodidata do professorado. Mas ela é insuficiente.(Benedito, 1995 *apud* Pimenta & Anastasiou, 2011. p.131)

Deste modo, torna-se relevante entender qual a formação necessária para o professor de administração, observando as regulamentações educacionais vigentes e as propostas pedagógicas das IES, suas ações e incentivos relacionados ao professor para aplicabilidade e adequação da prática docente.

Consideramos primeiramente neste estudo, uma análise aprofundada sobre a importância das competências e proficiência necessárias ao administrador, do ponto de vista de cada IES, o perfil do egresso e as exigências instituídas através das DCN, desvelando possíveis coerências ou distorções entre posicionamento de cada IES que possam comprometer a formação dos alunos em suas competências e proficiência.

Os processos avaliativos tradicionais impedem a renovação radical das práticas pedagógicas e tende a “privilegiar atividades fechadas, estruturadas, bem experimentadas, que podem ser retomadas no quadro de uma avaliação clássica”, forçando os professores a “preferir as competências isoláveis e avaliáveis às competências de alto nível (raciocínio, comunicação), difíceis de incluir numa prova escrita e nas tarefas individuais”. Assim, favorece de maneira geral uma “relação utilitária como o saber”, pois “os alunos trabalham para a nota”. (Perrenoud, 1993 *apud* Masetto, 2012.a, p.188)

Segundo Masetto (2012a), a idéia e o conceito de aprendizagem expressos por muitos docentes no ensino superior refere-se ao conhecimento como um bem a ser transmitido, divididos em “*sequenciações e fragmentos aparentemente lógicos e ordenados para depois serem absorvidos pelos alunos*”. Outro aspecto a ser considerado na avaliação formativa é a garantia do espaço de autonomia do estudante, tornando-o cada vez mais sujeito da aprendizagem, por meio de reflexões individuais e conjuntas, analisando criticamente sua produção e tendo em vista a transformação da sua realidade pessoal e social. Tais processos estão diretamente implicados com a atuação da IES e do professor como mediador dessas ações, orientando e possibilitando o desenvolvimento desses alunos em seu processo de aprendizagem e desenvolvimento.

O professor, na qualidade de profissional de educação, necessita de uma formação continuada, que inclua sua área de conhecimento específico, a área pedagógica e a dimensão política. Incentivando a trabalhar em equipe e coletivamente com seus colegas, está sempre trocando idéias e experiências sobre ações pedagógicas, projetos inovadores e mediação com os alunos[...].(Masetto, 2012b. p. 14)

Ainda segundo Masetto (2012b), o aluno começa a ver no professor um aliado para a sua formação, e não um obstáculo, quando o professor orientador das atividades proporciona a motivação dos alunos e se considera um sujeito no processo de aprendizagem. No curso de administração, observamos aulas discursivas, muitas vezes monólogos, sem incentivos a coletividade ou qualidade no objetivo ensino e aprendizagem.

A complexidade da docência universitária segundo Cunha (2009) é fundamentada por suas práticas e necessitam do agrupamento de muitos saberes, a saber: saberes relacionados com o

contexto no qual desenvolve a prática pedagógica; com a ambiência da aprendizagem; com o contexto sócio-histórico dos estudantes; com o planejamento da prática de ensino; sobre a condução das aulas e suas múltiplas possibilidades; os relacionados a avaliação das aprendizagens; os relacionados com a capacidade de facilitar a comunicação e as relações interpessoais.

Os saberes mobilizados cotidianamente na prática educativa podem ser, ainda: saberes de ordem técnica; saberes e ações de ordem afetiva; saberes e ações ético político sintonizados com uma visão de ser humano, cidadão e profissional; saberes voltados para a construção de valores e saberes relativos a interação social.(Tardif, 2002 apud Cunha *et al* 2009, p. 82)

No Brasil, a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB – Lei n.º 9.394/96) regulamenta, a partir da década de 90, do século XX, o quadro legal para a formação de professores para o magistério do ensino superior brasileiro, requerendo para o exercício do ensino superior que: a preparação para o exercício do magistério superior far-se-á em nível de pós-graduação, prioritariamente em programas de mestrado e doutorado. E no parágrafo único que: o notório saber, reconhecido por universidade com curso de doutorado em área afim, poderá suprir a exigência de título acadêmico. (BRASIL, 1996, art.66).

Situação agravada com a expansão do ensino superior na iniciativa privada onde percentual de professores atuantes sem titulação ainda é significativo¹, considerando relevante para sua atuação profissional nas IES, a titulação específica na área de conhecimento, credenciamento que não prepara efetivamente o professor para a atuação no ensino, entretanto, como requisito fundamental para desenvolvimento profissional das atividades de pesquisa e extensão não prepara o professor para sala de aula. Não fazem parte das exigências para ser professor, saberes experienciais e pedagógicos específicos para o exercício docente em sala de aula.

Essa visão, reducionista para o processo formativo de professores no ensino superior faz parte desta pesquisa. Identificar formação, práticas e saberes dos professores dos cursos de administração que provoquem possíveis implicações para a formação do administrador. Distorções já são evidenciadas nas avaliações de desempenho oficiais do curso, como

¹A rede de educação superior brasileira 87,70 % são IES privadas e 12,30% públicas. Das 2.407 IES, 2.111 são privadas e 296 são públicas; Do total de docentes, 41,4% estão em instituições públicas e 58,6%, nas IES privadas. Quanto à escolaridade, Os doutores são mais frequentes na rede pública, enquanto na rede privada a maior parte é mestre..(INEP, 2016, pag.2-4)

no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes [ENADE]², observados desempenhos abaixo da média nas avaliações dos formandos de administração.

Neste trabalho vamos identificar as implicações relacionadas à implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais [DCN], para o curso de administração, no que tange as mudanças metodológicas, ações pedagógicas e mudanças curriculares e observar como as IES conduziram o processo de adequação, suas dificuldades e alterações consideradas relevantes.

2. Justificativas e motivações

Com formação em administração, dentre as minhas atividades profissionais está a docência no ensino superior em faculdades e universidades localizadas no município de Feira de Santana (BA), onde nasci, resido e trabalho como analista universitária e professora. Na prática docente, atividade que exerço, há mais de dez anos nos cursos de administração em diversas instituições de ensino superior, percebo que existem distorções na proposta pedagógica dos cursos de administração que implicam diretamente na prática docente dos professores, e podem refletir no ensino, aprendizagem e formação profissional do futuro administrador. Distorções vivenciadas na minha realidade profissional como professora.

Tais percepções motivaram diretamente a problemática deste trabalho, a preocupação com a formação profissional do administrador, principalmente depois das exigências regulamentadas pelas novas DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais, e seu processo de implantação ocorridos, a partir do ano 2005, submetidas para todas as IES – Instituições de Ensino Superior, brasileiras. Importa saber, a forma como estas instituições de ensino superior se colocaram frente aos desafios sobre o processo de formação profissional do Administrador, evidenciados em processos como ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, e agravado quando observamos as recomendações do MEC – Ministério da Educação feitas ao CFA - Conselho Federal de Administração, dados que abordaremos oportunamente no decorrer deste estudo.

²Segundo os dados divulgados sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE, 2015), realizado em 2014, o curso de bacharelado em Administração alcançou a nota média, em todo país, de 2,33. Dos cursos avaliados na Bahia, 44% conquistaram nota 3; 13% ficaram com nota 4; 3% alcançaram a nota máxima 5; e 40% nota 2. Fica evidenciado a relevância do tema, visto o baixo rendimento nas avaliações de desempenho dos estudantes a preocupação com a formação desses discentes.

Este trabalho realizado junto as IES, pretende correlacionar pontos importantes como o perfil profissional do administrador e o perfil profissional do professor considerando, a princípio competências e proficiência do Administrador e no segundo momento a formação dos professores de administração considerados importantes por estas IES. Caracterizando uma problemática, identificada de modo cada vez mais latente na minha prática docente, percebida principalmente nas dificuldades pedagógicas e metodológicas referentes à didática, avaliação e formas de ensino na busca de uma aprendizagem significativa para os alunos em seu processo formativo de competências e proficiência. A falta de familiaridade com saberes e práticas pedagógicas relacionadas ao ensino e aprendizagem, dificultam o trabalho do professor comprometendo análise mais fundamentada e reflexiva dos processos de (re) construção dos conhecimentos produzidos a partir de sua prática docente, o que pode ser uma das causas do baixo desempenho dos alunos, afirmação desvelada por mim, quando de modo autônomo, procurei formação continuada na área de Educação e discerni sobre a importância deste tema.

Deste modo, tais inquietações nos estimula a compreender o que pensam as IES quanto as novas regulamentações, seu processo de implantação e/ou dificuldades encontradas no percurso, IES representadas neste trabalho pelos coordenadores dos cursos de administração, entender como ocorreu o processo de mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas previstas nas DCN/2005, identificando as ações e modos de proceder destas IES relacionados a formação dos professores, que possam refletir na formação do administrador. Trazendo referencial teórico que sustem nossa pesquisa.

É preciso, repensar formas de ensino e aprendizagem para o alcance de uma aprendizagem significativa, crítica e contextualizada com a realidade, possibilitando formar profissionais realmente capazes de compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas pretendidas e reguladas pela DCN/2005 e postas como fundamentais nos Projetos Pedagógicos dos cursos de Administração destas IES. Nossa pretensão é acrescentar aos referenciais existentes, um novo olhar para o perfil do administrador, revisitando depois de doze anos de implantação das DCN como pensam as instituições de ensino superior.

3. Estrutura do trabalho

Para concretizar os objetivos propostos neste trabalho visando construir análise minuciosa sobre o tema principal formação profissional do Administrador, nas IES de um município baiano, dividimos o trabalho em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, focamos o estudo nos cursos de administração no Brasil relatando seu processo histórico de implantação, políticas educativas relacionadas ao curso, sua implantação e importância regional para o município de Feira de Santana(Ba).

Tratando na seção I, mais especificamente das Diretrizes Curriculares Nacional, instituídas com a Resolução n.º 4 de treze de julho de dois mil e cinco, para os cursos de Administração, destacando sua importância no cenário da Educação Superior do Brasil, enfocando seu artigo 4º, que trata sobre o papel das IES em possibilitar a formação profissional de competências e proficiência específicas do administrador. Na seção II, do primeiro capítulo mostra-se a formação profissional do administrador, considerando aspectos relevantes relacionados à problemática da pesquisa como o processo de implantação das alterações curriculares metodológicas e pedagógicas, ações e práticas realizados IES, indicadores de desempenho e dados técnicos de avaliação de desempenho para os cursos de administração.

No segundo capítulo, tratamos sobre formação do professor identificando formação, práticas e saberes necessários para prática docente, ressaltando o papel do professor na formação profissional do administrador.

No terceiro capítulo, mostra-se o desenho metodológico da pesquisa, descrevendo a constituição do corpus documental, apontando a amostra utilizada, o desenho metodológico, as técnicas de investigação, modos de coleta de dados e análises dos resultados obtidos como os aporte documental e entrevistas.

No quarto capítulo, desenvolve-se os resultados obtidos na pesquisa referente à formação profissional do administrador, relacionando dados identificados na pesquisa como relevantes, destacando, a importância do professor na formação deste profissional para o enfrentamento das problemáticas educacionais.

Em seguida, apresenta-se as considerações finais, as referências e apêndices que compõem todo o desenvolvimento da dissertação.

Ao final, destacamos a importância do material analisado, relacionando dados técnicos com a realidade das IES, suas limitações, potencialidades e visão sobre problemática

tão relevante no cenário educacional brasileiro, destacando principalmente a importância dos administradores, que possuem atuação relevante em organizações públicas e privadas.

Esperamos com esta pesquisa atender de modo harmonioso a perspectiva de analisar os cursos de administração, não apenas com o olhar para o mercado profissional, de modo imediatista, mas conscientizar instituições e pessoas sobre a relevância de termos a formação efetiva desses profissionais, e que possa contribuir na formação e desenvolvimento do profissional administrador.

CAPÍTULO 1 - O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

1.1.Apresentação

Este capítulo trata da trajetória de implantação do curso de administração no Brasil, que remonta enquanto área de conhecimento e profissão nos anos de 1930 quando instituiu o cargo de Técnico em Administração pelo Instituto Regional do Trabalho e da Escola de Serviço Público. Mas foi na década de 1940, com a criação da Fundação Getúlio Vargas e da Escola de Administradores de Empresas de São Paulo, que foi regulamentada pelo Decreto Lei n.º 61.934, de 21 de 1967, a profissão administrador. Após apresentação do curso de administração: história e políticas educativas, falamos sobre o curso de administração no município de Feira de Santana(Ba) e a relevância do curso para as atividades econômicas locais, impulsionando seu caráter industrial e comercial.

Com a instituição das Diretrizes Curriculares Nacionais, como política educativa regulamentada através da Resolução n.º 4 de 13 de julho de 2005, faz-se necessário a adequação da IES as exigências do Ministério da Educação, neste tópico acompanhamos a evolução destas políticas para o curso de administração. No decorrer do capítulo discorreremos sobre as exigências relacionadas às competências e proficiência descritas nas DCN, fundamentando teoricamente a importância da construção do conhecimento, proficiência e atitudes necessárias a formação do administrador.

1.2.O curso de administração no Brasil: histórico e políticas educativas

Historicamente, o curso de administração no Brasil passou por três momentos importantes para a sua regulamentação atual, marcados pelos currículos mínimos aprovados em 1966 e 1993, culminando com as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Bacharelado

em Administração homologadas em 2004 pelo Ministério da Educação, com a Resolução n.º 1, de 2 de fevereiro de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, como bacharelado (CRA, 2015). Mas, foi por meio da Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005, que se ampliou e consolidou as diretrizes curriculares de forma definitiva para o curso (MEC, 2005).

A Resolução n.º 4 de 2005, contempla mudanças para os projetos pedagógicos e organização curricular dos cursos de administração, visando abarcar conteúdos que revelem inter-relações para a formação do administrador. São eles:

- (a) Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
- Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;
- (b) Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e
- (c) Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

1.3. O curso de administração no município de Feira de Santana - Bahia

Com uma população total de 732.754 habitantes, a região metropolitana de Feira de Santana, é o ponto de divisão sociocultural entre o recôncavo e o interior do estado, com grandes regiões culturais e históricas do estado: Recôncavo, Região do médio Paraguassu, região do Nordeste Baiano e região sisaleira, fazendo de Feira de Santana um importante polo de encontro cultural e histórico da Bahia além de exercer forte influência econômica sobre essas regiões no comércio, agricultura e pecuária.

Segundo os dados disponibilizados no portal do Ministério da Educação (2015), existem em atividade 122 instituições que ofertam o curso de administração no estado da Bahia, nas modalidades presencial e a distância. O primeiro curso de administração da cidade de Feira de Santana (Ba), remonta ao ano de 1976, na instituição de ensino superior pública, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

Neste estudo analisamos a oferta, perfil e trajetória dos cursos presenciais de administração, no município, onde atualmente existem oito cursos presenciais, sendo que em duas IES, os cursos estão desativados, por motivos de implantação e interrupção da oferta.

1.4.Diretrizes Curriculares Nacional nos cursos de administração

Nosso trabalho analisa a formação profissional do administrador segundo a regulamentação das suas Diretrizes Curriculares Nacional, identificando principalmente como foi o processo de implantação nas IES, enfocando o perfil do deste profissional em suas competências e proficiência. Para isso fizemos um breve relato histórico sobre a legislação educacional brasileira promovido pelo Ministério da Educação até chegarmos nas DCN.

As Diretrizes e Bases da Educação Nacional no Brasil foram estabelecidas na Lei n.º 4.024/61, em seu art. 9º, posteriormente também a Lei de Reforma Universitária n.º 5.540/68, no art. 26, estabeleciam que ao então Conselho Federal de Educação que cabem a fixação dos currículos mínimos dos cursos de graduação, válidos para todo o País (CRA,2015).

Com a publicação da Lei n.º 9.131/95,o art. 9º, § 2º, alínea “c”, conferiu à Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação a competência para “a elaboração do projeto de Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, que orientaram os cursos de graduação, a partir das propostas enviadas pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação ao CNE”, tal como viria a estabelecer o inciso VII do art. 9º da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Lei n.º 9.394/96, publicada em 23/12/96.

O Conselho Nacional de Educação e a Câmara de Educação Superior, posteriormente, aprovam o Parecer n.º776/97, no qual estabelece que as Diretrizes Curriculares Nacionais devem: a) se constituir em orientações para a elaboração dos currículos; b) ser respeitadas por todas as IES; e c) assegurar a flexibilidade e a qualidade da formação oferecida aos estudantes (INEP,2015). As Diretrizes Curriculares Nacionais, cumpre, de logo, destacar que elas objetivam servir de referência para as instituições na organização de seus programas de formação, permitindo flexibilidade e priorização de áreas de conhecimento na construção dos currículos plenos.

Devendo induzir à criação de diferentes formações e habilitações para cada área do conhecimento, possibilitando ainda definirem múltiplos perfis profissionais, garantindo uma maior diversidade de carreiras, promovendo a integração do ensino de graduação com a pós-graduação, privilegiando, no perfil de seus formandos, as competências intelectuais que reflitam a heterogeneidade das demandas sociais. Por isto, a nova LDB (n.º 9.394/96), revogando parcialmente a anterior, teria de firmar diretrizes básicas para esse novo desafio, promovendo a flexibilização na elaboração dos currículos dos cursos de graduação, retirando-lhes as amarras da concentração, da inflexibilidade dos currículos mínimos profissionalizantes nacionais, que são substituídos por “Diretrizes Curriculares Nacionais” (MEC, 2005).

Deste modo, foi instituído pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, através da Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005 (MEC, 2005).

Desta resolução trataremos de pontos específicos a serem seguidos pelas IES, que abrangem o perfil dos formandos, as competências e proficiência, os componentes curriculares, estágio e atividades de conclusão de curso previstos nos projetos pedagógicos. No seu Art. 5º está proposto que deve haver nos projetos pedagógicos conteúdos de formação básica, formação profissional, conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias e conteúdos de formação complementar.

Primeiramente, vamos identificar e refletir sobre o perfil profissional do administrador destacado por cada uma das IES pesquisadas relacionando com os índices e indicadores de desempenho destes alunos e destas IES observados pelas instituições de controle de dados sobre o Ensino Superior no Brasil, Ministério da Educação[MEC] e Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira[INEP].

Apresentamos a seguir, dados referentes ao ultimo Exame Nacional de Desempenho dos estudantes 2015, realizado para aferir conhecimentos, competências e proficiência desenvolvidas pelo estudo ao longo do curso, definido pelo Ministério da Educação. Todas as ações de avaliação, regulação e supervisão de cursos já reconhecidos, decorrem das áreas de avaliação do Enade.

O conceito Enade é um indicador de qualidade calculado a partir dos desempenhos dos estudantes concluintes dos cursos de graduação no Enade, resultado da média ponderada da nota padronizada dos concluintes na Formação Geral (25%) e no Conhecimento Específico (75%), sendo composto de 40 questões, divididas em duas partes:

- 1) Formação Geral: investiga a formação de um profissional ético, competente e comprometido com a sociedade em que vive, contemplando temas como sociodiversidade, biodiversidade, globalização, cidadania e problemas contemporâneos. Em dez questões (oito de múltiplas escolhas e duas discursivas) que equivalem a 25% da nota da prova.
- 2) Componentes Específicos: baseados nas Diretrizes Curriculares Nacionais de cada área avaliada. Visa a aferir as competências e proficiência e o domínio de conhecimentos necessários para o exercício da profissão. Em trinta questões (vinte e sete de múltipla escolha e três discursivas) que equivalem a 75% da nota da prova.

São indicadores de Qualidade da Educação Superior: o Conceito Enade; Conceito Preliminar do Curso (CPC) e índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC). Esses indicadores de qualidade mantêm relação direta como ciclo avaliativo, os cursos são avaliados aos anos do ciclo. Todos os indicadores são expressos em faixas, descritas de uma escala de crescente de valores de 1 (um) a 5 (cinco), os indicadores são calculados a partir de componentes, onde são atribuídos valores brutos aos componentes padronizados e reescalados para serem expressos em valores contínuos de 0 (zero) a 5 (cinco), conforme Inep (2015).

O CPC é um indicador de qualidade que agrega diferentes variáveis que expressam: resultados da avaliação de desempenho dos estudantes; titulação e regime de trabalho do corpo docente; percepção dos estudantes sobre a organização didático-pedagógica, infraestrutura e as oportunidades de formação acadêmica e profissional. O IGC – Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição é calculado por IES, considerando: média dos CPC dos cursos avaliados ponderado pelo número de matrículas. Usamos dados quantitativos para agregar a fundamentação dos resultados encontrados.

Neste estudo vamos considerar apenas os Índices Geral dos Cursos (IGC) para os cursos de Administração, na cidade de Feira de Santana (Ba), conforme Tabela 2 (p.75).

Observamos que apenas 6(seis) das IES pesquisadas aparecem nos dados oficiais do MEC³, com avaliações em duas IES com nota 2 (dois), duas com nota 3 (três) e duas com

³Portaria Normativa n.º 4 de 5 de agosto de 2008. Art. 2º Os cursos que tenham obtido conceito preliminar satisfatório ficam dispensados de avaliação in loco nos processos de renovação de reconhecimento respectivos. § 1º Considera-se conceito preliminar satisfatório o igual ou superior a três. § 2º Os processos de renovação de reconhecimento dos cursos que tenham obtido conceito 5 (cinco), em tramitação nos sistemas Sapiens ou e-MEC, serão encaminhados à Secretaria competente, para expedição da Portaria de renovação de reconhecimento.

nota 4(quatro). Apenas duas IES, do município de Feira de Santana, possuem conceito quatro e não estão enquadradas nas medidas normativas que podem levar a não renovação do reconhecimento dos cursos de Administração do município, o que acarretaria em medidas como o descredenciamento dos cursos de oferta regular, revelando de modo preocupante a necessidade de ações concretas e eficazes por parte das IES que visem melhorar seus indicadores de qualidade institucional e de formação dos alunos.

Vamos clarificar a questão principal levantada neste trabalho sobre as ações e práticas que possam refletir na formação dos profissionais de administração relacionando os resultados com a pesquisa empírica feita nas IES, de modo a orientar ações pertinentes na condução dos cursos de administração, no município baiano. Destacando secundariamente, com a mesma relevância o papel do professor, diretamente envolvido na formação desses profissionais, quais as mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas que ocorreram nestas IES que possibilitam o alcance do perfil de administrador proposto nos projetos pedagógicos. Que ações são realizadas pelas IES que possibilitam a adequação dos cursos as DCN instituídas de modo a proporcionar a formação do Administrador.

1.4.1 Competências e proficiência do administrador

Deste modo, importa saber nas DCN do que trata o Art. 4º, referentes a formação profissional do administrador no que tange as suas competências e proficiência:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

§ 3º Nos processos de renovação de reconhecimento dos cursos que tenham obtido conceitos preliminares 4 (quatro) ou 3 (três) poderá ser requerida avaliação in loco, no prazo de 60 (sessenta) dias, a qual resultará na confirmação do conceito preliminar ou na sua alteração, para mais ou para menos, cabendo recurso, segundo a regulamentação pertinente.

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

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

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

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

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

Observadas as competências e proficiência previstas nas DCN para o administrador, entendemos que seguir a proposta curricular não é suficiente, refletir sobre a prática pedagógica dos professores quanto ao ensino e aprendizagem no ensino superior fazem

um diferencial importante no processo de formação do administrador. Conhecer as competências e proficiência propostas nos diversos cursos faz parte deste trabalho.

Como estas instituições se posicionam junto ao seu quadro de professores com ações e práticas afirmativas para a concretização do perfil do administrador desejado em seus projetos pedagógicos diferencia o profissional formado nestas IES.

Como contemplar inter-relações com a realidade nacional e internacional segundo uma perspectiva histórica, política, social e cultural, e sua aplicabilidade dentro das organizações sem uma reflexão crítica e contextualizada do processo formativo do Administrador em seus projetos pedagógicos, tais reflexões são identificadas neste trabalho através do papel do professor neste contexto educativo.

1.4.2 Perfil do administrador

Em pesquisa recentemente divulgada pelo Sistema do CFA – Conselho Federal de Administração e CRA – Conselho Regional de Administração, realizada anualmente Pesquisa Nacional sobre o profissional administrador: perfil, formação, atuação e oportunidade de trabalho. Apesquisa com 20.576 respondente entre estes 17.124 administradores e 1.259 coordenadores/professores de cursos, destacamos dados importantes, “ como que 82% dos cursos de administração são ofertados por IES privadas” (CRA, 2015).

Sobre competências destacam: a) identificar problemas, formular e implantar soluções; b) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional; c) Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; d) Ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos; e) Elaborar e interpretar cenários.

Proficiênciadestaca: relacionamento interpessoal; visão de todo, liderança; adaptação à transformação; criatividade e inovação.

Ficaevidenciado e corrobora com este trabalho, as impressões daPesquisa Nacional CFA,a preocupação dos professores/coordenadores quanto a metodologia e didática referente ao ensino e a realidade profissional do administrador, “*as aulas expositivas combinadas com discussões em grupo orientadas para o estudo de casos ou para exercícios continuam predominantes nos cursos que formam profissionais de Administração*” (CRA, 2015, p.60).

Em outro momento a pesquisa identifica como indicadores de qualidade para os cursos de administração dois pontos relevantes que trataremos neste trabalho: “*A adequação do projeto pedagógico do curso às demandas do mercado de trabalho e o compromisso da IES, da direção acadêmica e dos professores com a efetiva aprendizagem dos estudantes*” (CRA,2015, p.61).

As fontes de dados qualitativos encontrados na Pesquisa Nacional do CRA sobre a perfil, formação, atuação e mercado de trabalho para o administrador referendam os objetivos desta pesquisa quando demonstram relação direta com nosso objeto de pesquisa e relação direta com a problemática do trabalho.

Na pesquisa vamos identificar mudanças curriculares, metodológicas e pedagógicas ocorridas nos cursos das IES pesquisadas e seus reflexos na formação do perfil

profissional do administrador pretendido por estas instituições, objetivando evidenciar se existiram mudanças significativas na formação profissional referentes as competências e proficiência instituídas pelas DCN.

No processo de análise tratamos sobre a formação, práticas e saberes docentes necessários ao professor de administração, identificando e caracterizando iniciativas adotadas pelas IES que sejam direcionadas aos professores, objetivando evidenciar diferenças, ou não, de ações e práticas, que sejam consideradas relevantes no perfil do professor de cada IES, observando o que falta, ou não, ao professor de Administração. Considerando entre estas ações e práticas de incentivos a formação do professor e quais práticas supervisivas são realizadas por estas IES.

Os aspectos levantados neste trabalho de pesquisa direcionam para dois pontos importantes no contexto educativo, o perfil profissional do administrador e perfil do professor de administração, demonstrando ligação direta com aprendizagem efetiva destes alunos, e almejado por estas IES e sua relação entre as mudanças advindas das DCN e a realidade encontrada nas IES.

Desde a implantação das DCN, nas IES pesquisadas, importa saber o que mudou na formação, práticas e saberes dos professores de administração para a mudança do modelo de práticas pedagógicas conservadoras para o modelo emergente. Que segundo Behrens (2013), “no modelo conservador o docente é o centro do processo de ensino e no modelo emergente a aprendizagem se constitui a partir da construção dos conhecimentos através da interação docentes e alunos”. Tema que aprofundaremos no capítulo dois deste trabalho, quando tratamos de formação, práticas e saberes docentes.

CAPÍTULO 2 - FORMAÇÃO, PRÁTICA E SABERES DOCENTES

2.1.Apresentação

Este capítulo mostrará a importância dos saberes pedagógicos na construção do professor do ensino superior frente os desafios impostos em sala de aula. Considerando, a importância para o professor, de práticas pedagógicas críticas e reflexivas, no ensino do curso de administração, como forma de enfrentamento aos baixos índices de desempenho dos alunos, que trataremos em momento oportuno.

Analisamos como se dá a construção dos saberes pedagógicos necessários para a fundamentação da prática educativa. Os saberes pedagógicos são muitas vezes compreendidos pelos docentes e instituições de ensino como sinônimos de saberes decorrentes do exercício repetitivo dos procedimentos metodológicos (Franco, 2008, p. 129). Sabe-se que são os saberes pedagógicos que fundamentam a práxis docente, uma vez que, a atividade docente é uma prática social, historicamente construída, que no seu exercício, transforma os sujeitos pelos saberes que vão se constituindo, ao mesmo tempo em que os saberes são transformados pelos sujeitos dessa prática, professores e alunos.

Destacamos, além da formação em área específica do professor de administração, sobre a importância dos saberes pedagógicos para o exercício docente. Vamos identificar nesta investigação como as IES estimulam através de ações e práticas institucionais a formação do professor como sujeitos capazes de produzir ações e saberes, de modo conscientes do seu compromisso social e político. Franco nos alerta “não dá para formar professores como objetos dotados de competências e proficiência, instaladas de fora para dentro, sob forma de fazeres descobertos por outros, que nada significam na prática”(2008, p.134).

Vamos entender o conceito de saberes pedagógicos, sua construção e aplicação na prática, agregando o estudo para uma docência no ensino superior onde se tenha uma prática educativa articulada em suas partes constitutivas IES, professores e alunos.

2.2.Formação, práticas e saberes docentes

Entendemos a docência como uma atividade intelectual, crítica e reflexiva. Com a globalização e a inserção de novas tecnologias da informação e comunicação tiveram

mudanças significativas para a educação, exigências cada vez maiores são acrescentadas ao trabalho docente, e o caminho para o enfrentamento dessas demandas passa por um esforço coletivo de instituições, alunos e professores.

Tais mudanças deram relevância significativa aos resultados quantitativos de desempenho das IES e a expansão no ensino superior, imposta por políticas educativas, cada vez mais voltadas para o mercado profissional e com objetivos econômicos, sobretudo nos cursos de administração, fato que tem nos levado ao inverso das perspectivas que se esperava, qual seja, maior qualidade no ensino superior e oferta de recursos referenciado para o acesso aos cursos de graduação, agravando cenário da Educação Superior e revelando uma precarização e mercantilização destes cursos no Brasil.

Neste contexto, observamos pontos relevantes a serem considerados para o ensino superior, que são pouco evidenciados nas IES brasileiras, como por exemplo: falta de projetos pedagógicos construídos coletivamente, baixa flexibilidade para as transformações, predominância da formação sobre a informação, falta de articulação entre teoria e prática são temas relevantes que devem ser intensificados nas pesquisas sobre ensino superior.

Devido a relevância destes temas, o aprofundamento das reflexões quanto à formação, práticas e saberes docentes dentro de uma visão política, científica e pedagógica torna-se emergente para os cursos de graduação, historicamente como nos diz Zabala (1998), a função docente desenvolveu-se de forma prática e esteve atrelada a um poder externo à categoria.

Todavia, nos tempos atuais, a prática educativa desse profissional é considerada um fazer ordenado voltado para um ato educativo, que exige um método na ação humana, quer dizer é uma ação que exige planejamento, interação, avaliação e, finalmente, a reflexão crítica e o (re) planejamento dessas ações. (Zabala, 1998, p.83)

Em meio à realidade em que me encontro e que se dá o fazer do docente, existem dois tipos de práticas pedagógicas, de acordo com Behrens (2013, p.74): uma pautada no modelo conservador e outra numa concepção emergente.

O modelo conservador de ensino enfatiza o método indutivo, baseado em aulas expositivas, demonstrações e sistematização da matéria de forma sequencial, desvinculada das outras disciplinas do corpo do curso e da realidade, sendo o docente o centro do processo de ensino e um modelo a ser seguido pelos estudantes. No modelo de prática educativa

emergente a aula na universidade se constitui um momento propício para a aprendizagem e para a construção de conhecimentos, sendo que o docente e os estudantes interagem na constituição dessa relação que visa gerar aprendizagens em ambos os sujeitos.

A preocupação com a formação e desenvolvimento profissional de professores universitários e com a inovação didática cresce nos meios educativos, o que é atestado pelo aumento progressivo de congressos, reuniões, seminários e atividades relacionadas ao tema. Entretanto, pesquisas específicas tratando sobre formação, práticas e saberes de professores nos cursos de administração ainda são muito pouco desenvolvidas, a exemplo diferentemente dos cursos da área de Educação. Situação agravada, pela expansão quantitativa na oferta dos cursos de administração, que acontece concomitantemente com o aumento do número de docentes improvisados e despreparados para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, comprometendo a formação de novos profissionais administradores, este trabalho enfoca as exigências qualitativas quanto as competências deste professor formador e mediador.

Atualmente define-se uma competência como a aptidão para enfrentar um conjunto de situações análogas, mobilizando de uma forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio. (Perrenoudet *al.*, 2002 *apud* Masetto, 2012b, p. 30)

Tal definição, contribue para clarificar sobre competências e sua relação com uma série de aspectos comportamentais que se desenvolvem conjuntamente: saberes, conhecimentos, valores, atitudes e proficiência. Para Masetto (2012b) “a docência no ensino superior exige um professor com domínio na área pedagógica”. Em geral, esse é o ponto mais carente de nossos professores de ensino superior quando se fala de profissionalismo na docência. Muitos por não terem contato com os saberes pedagógicos, ou por simplesmente achar desnecessários tais saberes para sua atividade docente, recorrendo repetitivamente a uma prática de ensino superficial.

Ensinar é uma ação bastante complexa, que requer compreender profundamente a área específica a ser ensinada e seu significado social; a organização do currículo como um percurso formativo; o planejamento mais amplo no qual uma disciplina se insere, bem como o seu próprio planejamento; o método de investigação de uma área que sustenta o método de seu ensino, as ações pedagógicas; os recursos adequados para o alcance dos objetivos; os modos de

relacionamento com os alunos e destes com o saber; a avaliação, dentre outros.(Pimenta e Anastasiou, 2011,p. 48)

Se chamarmos de saberes sociais, o conjunto de saberes de que dispõe uma sociedade de formação e de aprendizagem elaborados socialmente e destinados a instruir os membros da sociedade com base nesses saberes, então é evidente a importância dos grupos de educadores, e corpos docentes que realizam efetivamente esses processos educativos:“No âmbito do sistema de formação em vigor, são chamados, de uma maneira ou de outra, a definir sua prática em relação aos saberes que possuem e transmitem” (Tardif, 2011, p.33).

Observamos que a articulação dos saberes, construídos na convivência nos mais diversos espaços educativos, constituem os percursos formativos nos mais variados âmbitos da vida humana. Essa *seara* de formação, saberes profissionais e experienciais são conceituados, a partir de diferentes referenciais e relações dos professores dentro de uma perspectiva que abranjam as esferas culturais, sociais, profissionais, pedagógicas, de forma a ressaltar a polissemia desses termos e relações (Sá& Fernandes, 2010, 9.13).

Vulgarmente, o conhecimento pedagógico é compreendido como o saber “dar aulas”. E, obviamente, não se refere somente a isto, como bem coloca Tardif (2011), concretamente, ensinar é desencadear um programa de interações com um grupo de alunos, a fim de atingir objetivos educativos relativos à aprendizagem de conhecimentos e socialização.

O saber docente é resultado da articulação de um eixo científico, de um eixo empírico e de um eixo pedagógico. O eixo científico envolve o saber específico das áreas de conhecimento do professor, o eixo empírico consiste no saber decorrente da experiência como professor. O eixo pedagógico congrega um conjunto de saberes próprios da profissão e das Ciências da Educação que fundamentam as práticas e efetivamente caracterizam a profissão de professor. (Bocchese, 2002 apud Ribeiro*et. al*, 2011, p.82)

Deste modo, saber ser professor vai além dos saberes técnicos como planejar, organizar os alunos e conduzir a aprendizagem deles, ou conhecimentos de processos avaliativos, “envolve também o conhecimento de teorias de ensino e de aprendizagem, o conhecimento das relações entre instituição educativa, sociedade e finalidade do processo educacional, como afirmam”(Ribeiro, Martins& Cruz, 2011,p.132).

Se considerarmos a prática docente, como expressão do saber pedagógico, construído e fonte do seu desenvolvimento, compreendemos que é isto que possibilita a interação professor-aluno em sala de aula.

O saber pedagógico é o saber que o professor constrói no cotidiano de seu trabalho e que fundamenta sua ação docente, ou seja, é o saber que possibilita ao professor interagir com seus alunos, na sala de aula, no contexto da escola onde atua. A prática docente é, simultaneamente, expressão desse saber pedagógico construído e fonte de seu desenvolvimento. (Pimenta, 2005, p. 42)

Ao defrontar-se com os problemas da sala de aula, que são bastante complexos, os professores lançam mão dos conhecimentos que possui, de uma maneira original e, muitas vezes, criativas, elaborando sua própria forma de intervenção em sala de aula. Mas esse processo de elaboração do professor é empírico, faltando-lhe uma organização intencional do saber que constrói. “*A construção do conhecimento requer investigação e sistematização, desenvolvida com base metódica*”(Pimenta, 2005, p. 26). Percebemos assim, a importância do saber pedagógico, enquanto saber construído pelo professor no exercício da docência.

No Brasil, não há exigência de formação pedagógica específica para o exercício docente no ensino superior. Segundo Masetto (2012a) apenas recentemente os docentes universitários passaram a ter consciência do seu papel de professor, que esse papel exige formação própria e não somente diploma de bacharel, mestre e/ou doutor, ou mesmo apenas experiência profissional. A docência universitária demanda competências pedagógicas.

2.3.Construção dos saberes pedagógicos

Para fundamentar a existência dos saberes pedagógicos é preciso verificar inicialmente que, prática educativa e prática pedagógica, são instâncias complementares, mas não sinônimas. A prática educativa ao existir sem o fundamento da prática pedagógica é uma influência educacional sob forma espontaneísta, fragmentada, às vezes até produtiva, outras vezes não. Aquilo que transforma uma prática educativa em uma prática compromissada, intencional, relevante será o filtro e a ação dos saberes pedagógicos, transformados pedagogicamente em conhecimentos(Franco, 2008).

Os saberes pedagógicos são dialogantes, reflexivos e não constituídos fora prática ou através de cursos avulsos de formação, sendo o processo de formação improvável de ser realizado do modo superficial ou de curto prazo no processo de formação anual proporcionado pelas instituições educativas visando corrigir distorções percebidas nas avaliações de desempenho institucionais.

Zeichner afirma, “acredita na possibilidade de os docentes serem co-autores da pesquisa pedagógica ampliando assim a legitimidade das investigações desenvolvidas pelos próprios professores” (1993, p.17). O autor enfatiza, especialmente, a questão da validade dialógica reflexiva, ou seja, a capacidade da pesquisa promover diálogo, a reflexão entre professores, de abrir espaços interativos para convivência crítica, para além da rotina e dos espaços burocraticamente organizados. Neste sentido cabe realçar que a pesquisa precisa deixar suas marcas, não apenas na reflexão dos sujeitos, mas nos espaços administrativos que assim se transformarão em espaços pedagógicos.

CAPÍTULO 3 – DESENHO METODOLÓGICO

3.1.Apresentação

Este capítulo trata da análise do desenho metodológico do trabalho através dos métodos, técnicas e experiências do pesquisador.

Para Minayo (2011), a pesquisa é imprescindível na atualização e sustentação do ensino em relação à realidade. Todo o trabalho de investigação surge a partir de um problema, de uma indagação ou dúvida sobre a vida cotidiana. A pesquisa qualitativa, especificamente nas Ciências Sociais não pode e nem deve ser quantificada, “ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Idem, p.21).

Partindo do posicionamento de Minayo de que o objeto das Ciências Sociais é *essencialmente qualitativo*, o pesquisador, portanto, necessita ter o papel de questionador, capacidade de análise e está sempre atento a tudo que encontra ao seu redor. Assim como, ter a capacidade de fazer relações entre as teorias que sustentam sua pesquisa com a realidade estudada, procurando contextualizar e conceituar as descobertas e teorias de forma dialética.

Deste modo, entendemos que o processo de investigação deve ser flexível e que possa analisar a realidade do passado ao presente encontrando uma visão global das situações diversas que envolvem os sujeitos investigados.

Na pesquisa em Ciências Sociais, frequentemente são utilizados resultados e dados expressos em números. Porém, se interpretados e contextualizados à luz da dinâmica social mais ampla, a análise torna-se qualitativa. Isto é, na medida em que inserimos dos dados da dinâmica da evolução do fenômeno e este dentro de um todo maior compreensivo, é preciso articular as dimensões qualitativas e quantitativas em uma inter-relação dinâmica, como categorias utilizadas pelo sujeito na explicação e compreensão do objeto. Observando o falso dualismo técnico quantitativo/qualitativo implica a abrangência de outros elementos constitutivos do processo científico. (Santos & Gamboa, 2009. p. 106)

Contribuindo para a busca incansável de novas sínteses e novas maneiras de articular os elementos constitutivos da investigação em Ciências Sociais, utiliza-se também dados quantitativos construindo uma complementaridade na construção da investigação sem, entretanto, comprometer seu caráter qualitativo. Para Santos e Gamboa, na dinâmica dessa passagem, as características quantitativas tornam-se qualitativas e vice-versa,

constituindo-se no processo da produção do conhecimento em categorias inseparáveis, embora opostas. Segundo Minayo (2011), a diferença é da ordem da “natureza e não hierárquica”. Afirmar, mesmo causando polêmica entre as diferentes correntes teóricas sobre os dois tipos de abordagem, que mesmo opostas, elas se complementam e que dependendo da forma como tratadas, podem resultar numa rica produção de conhecimentos e tornar o estudo mais profundo. Este trabalho utiliza dados quantitativos como forma de enriquecer o estudo, através de dados coletados nas instituições ligadas ao curso administração como Conselho Federal de Administração e Ministério da Educação.

Para efeitos práticos, utilizamos um ciclo de pesquisa, que como explica Minayo (2011), é um trabalho artesanal que não prescinde da criatividade, realiza-se fundamentalmente por uma linguagem baseada em conceitos, preposições, métodos e técnicas, linguagem esta que se constrói com um ritmo próprio e particular. Dividimos o trabalho em três etapas: fase exploratória, trabalho de campo e análise e tratamento de dados.

3.2. Metodologia

Optamos por uma abordagem metodológica qualitativa, na pesquisa qualitativa considera-se uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade que não pode ser traduzida em números. Para Silva (2001), o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. (Demo, 1996, p.34)

Para Gil (1991), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado ou análise de exemplos. A pesquisa descritiva, que assume em geral a forma de levantamento, irá complementar a análise, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

3.2.1. Questões de partida

Iniciamos o trabalho com a análise documental sobre as competências e proficiência, reguladas na Resolução n.º 4, de 13 de julho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração e os relatórios de desempenho e avaliação dos cursos, alunos e professores disponibilizados pelo INEP/MEC e CFA, os conhecimentos empíricos, trataremos a partir da realidade de cada IES, aqui representados por seus coordenadores, com o levantamento das seguintes questões:

Quais alterações e ações foram realizadas nas IES para adequação das Diretrizes Curriculares Nacionais nos cursos de administração, considerando as mudanças referentes a formação profissional do administrador?

Qual formação, práticas e saberes são considerados necessários ao professor destas IES?

3.2.2. Definição de objetivos

Nosso objetivo principal é analisar de modo minucioso, o processo de implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de administração e verificar se existe relação entre as alterações curriculares e ações adotadas pelas IES, que possam refletir na formação profissional do administrador.

Para tanto, analisamos todos os cursos presenciais de administração, do município de Feira de Santana, Bahia, identificando o perfil profissional, competências e proficiência do administrador formado nas IES pesquisadas. Identificando e refletindo, como estas IES se posicionam frente a esta problemática educacional, se existem ações comuns ou diferenciadas nos posicionamentos das IES que possam clarificar tais questões.

Partindo de dois enfoques principais: o perfil profissional do administrador almejado por cada IES e o perfil profissional do professor de administração, por entender a importância da mediação do professor no processo de formação, ensino e aprendizagem destes profissionais, saber o que falta, ou não, neste professor, se há diferenças ou correlação entre as ações e práticas das instituições de ensino superior que possam refletir na formação dos alunos.

Entendemos que indicadores quantitativos necessitam ser confrontados com a prática real e cotidiana destas instituições e de seus profissionais. Principalmente, quando estes números mostram que os cursos de administração enfrentam uma grave crise, na forma de evasão e atuação do administrador em atividades generalistas. Estamos perdendo espaço no mercado de trabalho para cursos de formações curtas como tecnólogos, a exemplo da Engenharia de Produção, assim evidenciado nos relatórios técnicos do INEP/MEC e CFA.

Como um dos objetivos secundários, vamos identificar nestas IES qual a formação, prática e saberes docentes são considerados necessários ao professor de administração, comparando, formas utilizadas pelas IES para promover práticas pedagógicas diferenciadas que possam refletir no ensino, aprendizagem e formação profissional do administrador.

A importância deste tema na área da educação, eleva-se quando observamos as limitações nos meios científicos de publicações específicas sobre os cursos de administração, formação profissional necessária ao administrador e sobre a formação de professores. Demonstrando, portanto, a relevância do tema e a contribuição desta pesquisa, principalmente no que tange as reformas educativas e sua coerência com a realidade encontrada nas IES.

Deste modo, intencionamos contribuir e ampliar discussões com IES, professores, coordenadores, alunos e pessoas interessadas no estudo do Ensino Superior, auxiliando futuros estudos sobre formação profissional do administrador, formação do professor nos cursos de administração, vislumbrando novas pesquisas relacionados às áreas de conhecimento em administração e educação.

3.2.2.1.Objetivo geral

Analisar a formação profissional do Administrador, segundo regulamentação das Diretrizes Curriculares Nacional nos cursos de Administração, na cidade de Feira de Santana (Ba).

3.2.2.2.Objetivos específicos

- a) Identificar mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas previstas na DCN/2005 e realizadas nos projetos pedagógicos de todos os cursos presenciais de Administração existentes no município;
- b) Identificar nas IES, formação, práticas e saberes docentes necessários ao professor Administração e caracterizar iniciativas adotadas, após implantação das DCN, direcionadas aos professores;
- c) Refletir e relacionar sobre a formação profissional do Administrador com os resultados dos indicadores de desempenho para os cursos de Administração evidenciados pelo INEP/MEC e CFA.

3.2.3. Amostra e sujeitos do estudo

O ‘*locus*’ deste estudo foi nas instituições de ensino superior (universidades e faculdades) de um município baiano, por entendermos serem formalmente responsáveis em proporcionar meios para formação social do indivíduo e de profissionais capazes de produzir conhecimentos, apropriando-se de uma visão crítica e que almejam crescimento intelectual e social. Logo, socialmente referenciada como local da pesquisa.

Consideramos como sujeitos da pesquisa, contemplando a totalidade da amostra, todos os coordenadores dos cursos atuantes nas IES, públicas e privadas, do município baiano de Feira de Santana.

Das 8 (oito) IES pesquisadas encontramos atuando de forma regular 6 (seis) instituições e 2 (duas) com pontos críticos, a primeira por estar sem coordenação, e a segunda por estar interrompendo a oferta do curso de Administração, sem funcionamento e o local sendo utilizado como referência da sede da faculdade, estas informações foram documentadas posteriormente por email e de modo presencial nas visitas realizadas.

A forma de organização da população da amostra foi de modo natural seguindo a disponibilidade dos participantes em realizar as entrevistas. Formamos temas principais partindo das entrevistas e dos objetivos do estudo, onde escolhemos letras e números como forma de identificação C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07 e C08, correspondendo aleatoriamente a coordenação de cada IES, uma pública e sete privadas.

Foram mantidas as IES que consideramos possuir pontos críticos por não ter coordenação e não está ofertando regularmente o curso, entretanto, a partir dos estudos preliminares, observamos, uma tendência de queda na procura dos cursos de Administração, perdendo lugar para cursos de tecnólogos e profissionalizantes, que no decorrer do estudo forma percebidas também nas análises de órgãos ligados ao curso como o Conselho Federal de Administração⁴, em seus relatórios anuais de acompanhamento da profissão Administrador.

3.2.4. Coleta e procedimentos de análise de dados

O desenho metodológico da investigação foi construído, tendo como base de sustentação entrevistas semiestruturadas e análise documental, buscando informações com um caráter mais intensivo que extensivo, entretanto, com muito material para análise.

A entrevista é um encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social[...]Tendo como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto ou problema.(Marconi & Lakatos, 2010,p.178-179)

As entrevistas foram compostas por 7 (sete) questões semiestruturadas, contendo em cada questão, de 1 (um) a 3 (três) questões abertas, que foram elaboradas conforme a estruturação e objetivos da pesquisa, ver Apêndice III.

Utilizamos deste modo e recorremos à construção de um corpo documental composto dos seguintes aportes:

- Entrevistas semiestruturadas com todos os coordenadores dos cursos presenciais de Administração nas IES do município de Feira de Santana (Bahia);

⁴Pesquisa Nacional CFA/CRA – Perfil, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador e do Tecnólogo – 2015. A maioria dos Administradores concluiu o curso de graduação entre 2006 e 2011 (29%), seguido pelo grupo que o concluiu no período de 2000 a 2005 (19%). O fato de apenas 18% ter-se graduado nos últimos quatro anos talvez possa ser explicado pelo significativo crescimento dos cursos superiores de Tecnologia em determinadas áreas da Administração. (CRA, 2015,pag.25)

- Resolução n.º 4 de 13 de julho de 2005. Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. (MEC,2005);
- Projetos Político Pedagógicos (PPP) dos cursos de Administração, na modalidade presencial, em todas as IES, localizadas no município de Feira de Santana (Ba);
- Relatórios do INEP-MEC 2015 sobre os Índices Geral dos Cursos (IGC) para os cursos de Administração no Brasil;
- Relatório Técnico sobre Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Profissional de Administração, realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA, 2015).

A construção e análise do corpus de dados foi dinâmico realizado através de leituras minuciosas do material visando relacionar dados que contribuísse com os objetivos do estudo relacionados à trajetória dos cursos de Administração referentes a dados que contribuíssem com os resultados encontrados quanto a formação profissional do Administrador. E os indicadores de desempenho dos cursos para as IES localizadas em Feira de Santana (Ba). Procuramos dados e análises externas que alicerçaram o estudo, com dados quantitativos e análises estatísticas de seus relatórios anuais, com dados referenciados por órgãos representativos no Brasil para o curso de Administração como o Conselho Federal de Administração e Ministério da Educação.

Utilizamos a entrevista como corpo principal, tratamos os dados considerando a exaustividade, representatividade, homogeneidade e adequação (Amado,2013), fazendo o levantamento completo do material a ser utilizado, reflexo fiel de um universo maior dentro da teoria da amostragem, os documentos foram produzidos dentro da mesma técnica, tendo destino e finalidade idênticos por ser adequada a pesquisa.

Nos processos de recorte, codificação e reagrupamento, temos, portanto, dois processos fundamentais: o recorte diferenciado vertical, documento a documento; o reagrupamento e comparação horizontal, dos recortes feitos na fase anterior, isto é, aproximação e confrontação dos recortes de sentido semelhante provenientes de todos os documentos que constituem o corpo (ou, provisoriamente, de uma amostra). (Amado, 2013, p. 318-319)

Para os documentos, consideramos as entrevistas que foram gravadas, obedecendo a o sigilo e procedimentos éticos necessários, utilizamos codinomes C01, C02, C03, C04, C05, C06, C07 e C08, resguardando a identidade dos coordenadores. As transcrições das

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Instituto de Educação

entrevistas (Apêndices 4) foram realizadas e em seguida foi realizadas leituras sucessivas destas entrevistas, de modo vertical e horizontal, feitas de modo exaustivo e cuidadoso buscando a construção das categorias, sub-categorias e unidades de registro. Sendo possível construir com as leituras e orientação das entrevistas, os temas, categorias e sub-categorias do trabalho. Devido a extensão das falas abertas na construção das unidades de registro, utilizamos na organização do trabalho software específico para os recortes necessários ao estudo.

Recorremos como forma de organização do desenho metodológico do estudo ao uso do software MaxQDA⁵ como método/técnica de apoio a Análise de Conteúdo, que facilitou os procedimentos de recortes e categorização dos dados após das entrevistas e do estudo estrutural do trabalho.

Procurando evidenciar o que nos diz Amado, buscar a regularidade, “descrever e elucidar as características (temas, sub-temas, centros de interesse etc.) das comunicações em análise (entrevistas, documentos escritos)” Amado (2013p. 306).

Como lembra Vala (1986, p.105), em muito destes estudos, o investigador não dispõe de hipótese de partida, mas reúne dados de forma controlada e sistemática que depois organiza e classifica. A Análise de Conteúdo é a técnica privilegiada para processar o material recolhido. (Amado, 2013, p.307)

Partimos então para a construção do Escopo de Matriz (Quadro 1.) como forma de organizar as idéias, observando a quantidade de dados a serem trabalhados na construção das matrizes principais, neste momento os objetivos da pesquisa e a atenção as novas sub-categorias que iam surgindo revelaram a extensão e relevância da investigação.

A Análise de Conteúdo como forma de análise dos dados nos permitiu o rigor científico na obtenção da análise dos resultados, que tratamento a seguir no Capítulo IV.

3.2.5. Tipos de dados, tipos de análises e fontes

Para construção da pesquisa tivemos como fontes de informações dados primários e secundários, os primeiros foram trazidos através das entrevistas constituindo a representação

⁵Software para análise qualitativa de dados e métodos mistos de pesquisa foi utilizado na organização e caracterização da pesquisa. “O uso de um software específico possibilita a memorização, transferência e introdução de novos dados de forma construtiva em relação ao trabalho já realizado” (Amado, 2013). Em www.maxqda.com

da realidade por meio dos sujeitos da pesquisa. As fontes secundárias foram de informações e análises documentais trazidos através das legislações instituídas via resoluções, projetos pedagógicos e relatórios técnicos.

Escolhemos a Análise de Conteúdo como técnica para análise e interpretação dos dados, organizados em três pólos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. (Bardin, 2009, p. 121).

Tratar o material é codificá-lo. Acodificação corresponde a uma transformação – efectuada segundo regras precisas – dos dados em bruto texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto. (Bardin, 2009, p. 129)

A Análise de Conteúdo e o desenho da investigação foram realizados com o estudo estrutural objetivando a análise das ocorrências baseadas na questão central. Segundo Amado (2013, p.344), procura-se, pois, por em evidência a regularidade dos fenômenos e/ou das suas características, o que leva a classificação dos objetos em estudo através da análise taxionômica (categorização).

Foram utilizadas diversas fontes bibliográficas no aporte teórico, vários autores evidenciados por suas teorias, fundamentaram teoricamente nosso trabalho dissertativo.

CAPÍTULO 4 -APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1.Apresentação

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados e a análise empírica ocorrida no percurso de realização da pesquisa.

O instrumento utilizado na pesquisa foi a entrevista (Apêndice III), realizadas com oito coordenadores dos cursos presenciais de administração, excluindo-se dois, por não estarem em situação regular de funcionamento, constando nas análises, como ponto crítico do contexto da pesquisa. A amostra corresponde ao total de IES com cursos presenciais no município de Feira de Santana (BA).

Os resultados foram obtidos por meio de sete questões abertas orientadoras e oito perguntas de recurso, e foram analisados, a partir de dados dos inquéritos, respeitando a harmonia metodológica aplicada. Apresentamos as respostas dos coordenadores das IES, em forma de tabelas com a transcrição literal das questões subjetivas levantadas.

Foi realizada uma análise detalhada e exaustiva das questões através das referências da análise de conteúdo como técnica, levando em conta os processos e condições de produção da linguagem, pela análise da relação estabelecida com os sujeitos que falam e as situações em que se produz o dizer. Encontrando as regularidades da linguagem em sua produção através da análise de discurso (Orlandi, 2009. p.16).

O nosso percurso investigativo atendeu a seguinte tríade: pesquisador, campo e teoria. Em um movimento interpretativo na busca de interconexões entre os sentidos atribuídos pelos coordenadores dos cursos a formação do administrador e práticas, ações das IES que visam possibilitar a construção deste perfil profissional, utilizando diferentes teorias e teóricos que veem no professor papel fundamental para a formação profissional destes alunos.

Utilizamos ao final das análises dados dos órgãos oficiais brasileiros de controle do ensino superior no Brasil para constatar resultados quantitativos com os qualitativos encontrados na investigação ora tratada, de modo a enriquecer os resultados secundários encontrados nas análises.

4.2.A construção das interações com os participantes da pesquisa

Iniciamos a pesquisa de campo estabelecendo contato com os coordenadores de todas as IES presenciais do município de Feira de Santana(Ba), apresentamos nossa proposta de trabalho que foi aceita sem maiores transtornos ou dificuldades pelos participantes. Agendamos com antecedência, dias e horários, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, o que causou atrasos no cumprimento do cronograma pré-estabelecido devido a constantes mudanças de datas.

A construção da relação e encontro com os coordenadores variaram entre a confiança e a suspeição observadas principalmente nas IES particulares, onde algumas informações foram restringidas no discurso dos participantes por normas insituacionais, entretanto, não comprometeu os objetivos da pesquisa. Esclarecemos aos participantes que as entrevistas seriam gravadas e que guardaríamos o sigilo e anonimato de todos. As letras e números atribuídos seguiram uma sequência compreensível e ordenada, porém a escolha das IES foi aleatória. Demonstraremos no (Tabela 2) informações consideradas importantes para compreensão sobre a formação dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 -Participantes das entrevistas nas IES

Modalidade da IES	Coordenadores	Formação	Tempo de coordenação	Sexo	Idade
Privada	C01	Mestre/Administração	6 meses	Feminino	43
Privada	C02	Mestre/Administração	6 meses	Feminino	33
Privada	C03	Mestre/Comunicação	3 anos e 3 meses	Masculino	33
Privada	C04	Doutor(a)/Administração	10 anos	Feminino	51
Privada	C05	Mestre/Administração	3 meses	Feminino	37
Pública	C06	Doutor/Geografia	4 anos	Masculino	51
Privada	C07	-	-	-	-
Privada	C08	-	-	-	-

O objetivo da construção do quadro de participantes foi obter dados relevantes sobre o perfil profissional dos sujeitos, identificando as áreas de formação e tempo de atuação na função de coordenador(a) de curso, grau de experiência, sexo e faixa etária, estabelecendo assim uma visão contextualizada das IES e a relação destes, na condução da formação profissional do administrador e na coordenação das ações referentes aos cursos.

Destacamos que a faixa etária de maior predominância entre os entrevistados foi de 33 a 43 anos com um total de quatro coordenadores (C01, C02, C03, C05), seguidos pela faixa etária de 51 anos com dois coordenadores, que notadamente estes últimos, possuem tempo relevante na atividade de coordenação e com titulação de doutor, especificamente 4 (C04) e 10 (C06) anos de atuação.

Com relação a sua formação profissional, quatro coordenadores são pós-graduadas com mestrado, o que caracteriza um grupo com um bom nível de formação e titulação, entretanto, a sua maioria sequer completou um ano de atuação na atividade de coordenação, tendo pouca experiência na função e não participaram diretamente nas mudanças curriculares dos projetos de cursos. Destacamos como ponto crítico na construção da pesquisa o fato de duas das IES não estarem com o curso de administração funcionando de modo regular, sem coordenação e o fato de nas visitas feitas não ter conseguido esclarecimentos concretos sobre a situação encontrada, o que comprometeu o maior aprofundamento sobre os motivos deste curso não serem ofertados, apesar da divulgação em sites e propagandas locais. Mantivemos os dados e referência destas IES na pesquisa porque encontramos dados secundários no Ministério da Educação que contribuem na construção da investigação.

4.3.A construção da pesquisa qualitativa

Utilizamos como procedimento de análise e início para a interpretação dos dados, a técnica de análise de conteúdo, objetivando:

[...] se é verdade que toda lógica de discurso, todo o contínuo de fala detém uma espécie de força de segurança que deriva do seu próprio encadramento discursivo, também é certo que a análise de conteúdo é o estilizar dessa unidade encadeada; é um desvendar de sentido mas ao mesmo tempo um despadaçar desse sentido; é uma sequência de fragmentos cortados, o esquartejamento de uma unidade de sentido que dá lugar, subrepticiamente, a outros sentidos interpretativos. (Pais, 1993 *apud* Amado, 2000, p. 56)

O nosso trabalho de pesquisa centrou-se na investigação de uma realidade interpretada e experienciada pelos professores/coordenadores, onde, com a análise de discurso entrecruzamos e construímos nas interlocuções, interpretações e sínteses sobre o processo de

implantação das diretrizes curriculares possibilitando produzir procedimentos de análises a partir dos contextos vivenciados nas IES.

[...]tendo compreendido o processo discursivo, os resultados vão estar disponíveis para que o analista os interprete de acordo com os diferentes instrumentais teóricos dos campos disciplinares nos quais se inscreve e de que partiu. (Orlandi, 2009)

Tomando como principal os objetivos de nossa pesquisa e as características específicas do material de estudo (entrevista semiestruturada), realizamos, no processo de análise desvelar aspectos relevantes nos discursos como relações e práticas comuns e/ou diferenciadas como parte da análise qualitativa da investigação. Após a realização das entrevistas, passamos para a fase de tratamento e interpretação dos dados, começando por construir matriz de interpretação partindo do roteiro das entrevistas, após as transcrições, realizadas na íntegra analisamos de modo atento os discursos individuais considerando pontuações, escuta e entoação das falas. Sendo realizadas leituras verticais e horizontais, do modo exaustivo e concentrado para desvendamento dos objetivos do trabalho.

As formulações das categorias obedecem a regras fundamentais em suas diferentes fases de codificação e nas múltiplas revisões dos resultados: exaustividade, exclusividade, homogeneidade, pertinência, objetividade, produtividade e conteúdos categorizáveis

Posteriormente foi elaborado o primeiro escopo do trabalho através da construção de categorias, subcategorias e indicadores, que seguem descritas no (Quadro 1).

Segundo Amado “chegamos a uma matriz final, cujas categorias traduzem objetivos que não foram traçados a priori, foi observando o processo de construção e reconstrução das matrizes” (2013, p. 335). Primeiro, a leitura ativa das unidades de registro com sentidos semelhantes, provindo de todas as entrevistas; e segundo, na construção de indicadores ou seu reaproveitamento de fases anteriores. Os indicadores foram organizados hierarquicamente, tendo como suporte a estrutura conceitual constituída pelas categorias e subcategorias.

As categorias e subcategorias finalmente traduziram de forma organizada e esquematizada as três áreas temáticas principais definidas na estrutura do trabalho: DCN's, perfil do administrador e formação do professor. Incluímos a seguir o modelo de análise evidenciando os indicadores com notas explicativas, sem, contudo, neste momento incluir as unidades de registros. Demonstrando a condução do trabalho que encontra na fundamentação teórica a possibilidade de interpretar os indicadores nas falas (Quadro 1).

Quadro 1. Escopo da Matriz

CATEGORIAS	Sub-categorias	Indicadores/Notas explicativas
DCN ADMINISTRAÇÃO	Alterações DCN Dificuldades para Implantação DCN	O que nos permitiu identificar se as alterações propostas na Resolução 04/2005 que institui as DCN foram realizadas. E conhecer as dificuldades, encontradas no processo de implantação, bem como, o modo de discussão imposta, colegiada e/ou participativa no processo de implantação.
	Mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas	O que permitiu identificar quais mudanças curriculares, metodológicas e concepção pedagógica foram implantadas, relacionando pontos similares ou diferenciados de condução pelas IES. Aparece na pesquisa estágio supervisionado dentre as mudanças mais relevantes que foram realizadas nos cursos de Administração.
PERFIL DO ADMINISTRADOR	Formação do administrador: Competências e proficiência	O que permitiu conhecer a formação do Administrador idealizado pelas IES. Possibilitou identificar as mudanças realizadas para atender o perfil do administrador instituído nas DCN e como cada IES realizou nos projetos de cursos o perfil de profissional egresso quanto as suas competências e proficiência. Houve mudanças? Ou apenas reprodução teórica do definido nas DCN.
	Perfil do administrador (PPP)	O que permitiu conhecer o perfil desejado para o Administrador formado em cada IES pesquisada. Neste momento, vamos estabelecer relação entre o perfil do Administrador e como estão os resultados nas avaliações de desempenho produzidos pelo MEC/INEP/CRA.
FORMAÇÃO DO PROFESSOR	Formação, práticas e saberes docentes	Permitiu compreender qual formação, práticas e saberes são considerados necessários para exercer a docência nesta IES.
	Incentivos da IES na formação do professor	O que possibilitou entender como ocorrem os incentivos e ações realizadas para formação do professor nesta IES. Se existem, e quais incentivos para formação pedagógica dos professores
	Práticas supervisivas das IES	Permitiu conhecer quais são e como são aplicadas as práticas supervisivas realizadas por estas IES, e refletir quanto sua influência no desempenho docente.

Quadro 1 - Escopo de Matriz

Tal procedimento de construção do escopo da matriz permitiu ajustar os conteúdos das mensagens permitindo a confecção de novos quadros cumprindo assim os princípios de rigor, objetividade, verificabilidade e reaplicabilidade em que a Análise de Conteúdo se baseia (Amado, 2009).

A seguir vamos demonstrar os resultados da pesquisa detalhando as questões através de quadros e tabelas, assegurando sua interpretação e representatividade no contexto do estudo, para alicerce das comprovações e acabamento do trabalho.

Demonstramos a seguir cada categoria e sub-categoria os resultados das análises, ordenados em três grandes blocos norteadores: As DCN nos cursos de Administração, Perfil do Administrador e Formação do Professor.

4.4.O processo de implantação das DCN nos cursos de administração

A matriz DCN (Quadro 2) foi feita com os segmentos codificados referentes ao processo de implantação das DCN nas IES pesquisadas no município de Feira de Santana(Ba), considerando a totalidade da amostra e as falas dos sujeitos pesquisados, referente as alterações e dificuldades para implantação nos cursos de Administração.

Devido a extensão das falas dos depoentes dividimos este tópico em três matrizes na categoria DCN: processo de implantação e dificuldades para implantação e mudanças curriculares metodológicas e concepções pedagógicas (Quadros 2,3 e 4).

Quadro 2. Matriz DCN – Processo de implantação

Processo de implantação das DCN			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidade de Registro
DCN	Alterações DCN	Todas as IES realizaram a implantação das DCN	(C06) <i>somente agora, em 2015 para 2016, nós pegamos toda essa documentação e aí sim fizemos o nosso projeto pedagógico do curso de Administração.</i> (C05) <i>O curso iniciou as atividades posterior a reforma, logo, o projeto pedagógico 2016 já contempla as mudanças sugeridas.</i> (C04) <i>O curso foi implantado em 2006, portanto já atendendo as alterações previstas nas DCN de 2005.</i> (C03) <i>Sim, nós atualizamos o nosso PPP agora em 2015, foi a última atualização do próprio projeto político, incluindo as diretrizes todas que são exigidas e também levando em consideração as novas disciplinas, as novas ênfases que tem que se dá nessa relação teórico/prático no mercado de trabalho.</i> (C02) <i>em 2015.2 a gente fez essa grande mudança</i> (C01) <i>sim, de que essas alterações foram feita.</i>

Quadro 2 - Matriz DCN

Quanto a implantação das DCN todas as IES realizaram as mudanças instituídas conforme Resolução n.º 4 de 2005. Conforme relatos de C04 e C05 as alterações foram contempladas quando da implantação dos cursos, C01 não sabia informar a data das alterações. C06, C03 e C02 realizaram as alterações em seus projetos de cursos nos anos de 2015 e 2016, retardando o processo de implantação em mais de dez anos, demonstrando um atraso nas atualizações curriculares que comprometem a formação dos alunos.

Procuramos saber sobre os acontecimentos que dificultaram o processo de implantação e como se deu as discussões/participação dos pares.

Quadro 3 - Matriz DCN - Dificuldades para implantação

Dificuldades para implantação das DCN			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidade de Registro
DCN	Dificuldades para Implantação DCN	Não houve dificuldades, discussão colegiada	(C04)O processo passa por uma fase inicial de discussões, para alinhar o entendimento acerca das competências requeridas ao Administrador, seguido das propostas de ajustes no PPP. A participação discente também ocorre por meio da presença dos representantes das turmas em reuniões prévias para captar as contribuições dos alunos. (C03)O nosso PPP é feito de forma participativa, a gente tem um NDE Núcleo Docente Estruturante e a gente tem um Colegiado do curso que se reúne para está primeiro pesquisando, depois analisando e depois fazendo as intervenções para assim a gente conseguir construir e ter um projeto que é participativo. (C02)A gente tem um currículo hoje de 2008.2 que já abrangem todas as essas alterações que foram solicitadas a partir dessa DCN. (C05) o curso iniciou as atividades posterior a reforma, logo, o projeto pedagógico 2016 já contempla as mudanças sugeridas
		Houve dificuldades e falta de discussão colegiada	(C06)Poxa vida, eu não sei dizer porque eu não participei diretamente dessa discussão. (C06)somente agora, em 2015 para 2016, nós pegamos toda essa documentação e aí sim fizemos o nosso projeto pedagógico do curso de Administração. Apesar de ter sido feito agora, só colocamos na formatação que o Conselho Estadual de Educação estava solicitando, exigindo e a gente formalizou isso, tá. (C06)sim, temos um projeto pedagógico,

			<i>agora uma coisa é você ter o projeto pedagógico, outra coisa é você colocar ele em prática, durante essa fase de elaboração do projeto pedagógico, nessa fase não houve muita discussão.</i> (C06)<i>Mas o projeto já existia, mas nas formas de resoluções, era espaça, o projeto sumiu, lá na Prograd – Pro-reitoria de graduação, ninguém localizou esse projeto, então ficou durante muito tempo, ficou assim as voltas, porque , poxa, como é que o curso existia e não tinha projeto pedagógico</i> (C06) <i>É importante obedecer o projeto pedagógico, mas para obedecer o projeto o colegiado tem que ter o respaldo da direção, não pode a gente tomar uma decisão aqui e quando chega lá em cima, liberar questões discutidas no colegiado, e o curso? E a qualidade do curso? O colegiado é importante são os sujeitos que estão defendendo e zelando pela qualidade do curso.</i> (C01)<i>Houve de implementação mais em relação na dificuldade no quesito cultural.</i> (C01)<i>o que percebo muito é próprio perfil do alunado é um obstáculo, porque o aluno do curso presencial ele tem resistência á ferramentas digitais.</i>
--	--	--	--

Quadro 3 - Matriz DCN dificuldades para implantação

Os depoimentos de C06, demonstra dificuldades, falta de discussão e retardo na implantação das DCN, considerando ser esta a única IES pública, os relatos demonstraram que o processo de implantação foi longo e desorganizado ficando um período parado nos setores internos dificultando sua aprovação legal. Destaca ainda sobre as decisões imputadas pela direção que distanciam as decisões colegiadas da realidade prática e a necessidade de apoio dessas decisões pela direção. Chama atenção ainda, para as várias resoluções internas que pautaram os direcionamentos do curso e antecederam o período de implantação das DCN.

O depoimento de C01 revela dificuldades quanto a aplicabilidade do projeto pedagógico junto aos alunos, as mudanças metodológicas como inclusão de ferramentas digitais trouxeram dificuldades de aceitação por parte dos alunos. Já os depoentes C05 e C02 não se aprofundaram na questão das discussões internas referente ao processo de discussão das DCN, os relatos foram superficiais.

Apenas nos relatos de C03 e C04, encontramos esclarecimentos quanto à participação colegiada de discussões e planejamento no processo de implantação não

havendo dificuldades e participação dos pares nas discussões, inclusive com a criação de núcleos de discussão relatados por C04.

Fica evidenciado com os resultados obtidos a falta de um processo interno de discussão sobre as mudanças significativas instituídas aos projetos dos cursos com a implantação das DCN, neste sentido, houve uma adaptação das exigências previstas para diretrizes curriculares sem que houvesse uma efetiva participação dos pares em sua aplicação na prática docente.

4.4.1. Mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas pósDCN

A organização do curso de que trata a Resolução n.º 4 de 2005 – DCN dos cursos de administração se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e proficiência, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico (ANEXO 1).

Nosso trabalho de análise objetiva o tratamento das condições necessárias ao alcance da formação profissional do administrador, deste modo, o tratamento específico dos dados relacionados as mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas que possibilitem esta formação, são temas complementares para o entendimento final do trabalho.

Deste modo, identificamos as mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas, realizadas pós implantação das DCN nas IES pesquisadas, destacando pontos relevantes levantados por nossos entrevistados, que influenciam diretamente na formação profissional do administrador.

Quadro 4 - Matriz DCN mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas

Mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidade de Registro
DCN	Mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas	Curriculares	(C01) atualmente a gente tem disciplinas do eixo humanístico que atende a exemplo das disciplinas Filosofia e Ética, Cidadania e Hiperculturalismo, Liderança e empreendedorismo, Meio Ambiente e Sociedade são disciplinas do eixo humanístico e essas disciplinas tem a pretensão de atender exatamente as diretrizes nesse quesito com essa proficiência e funcionam hoje como disciplinas digitais. (C02) em 2015.2 a gente fez essa grande mudança que foi de mudar essas dez disciplinas para cinco disciplinas desse eixo de formação humanística[.] deixou essas disciplinas comuns para todos os cursos. Para facilitar a vida de arrumação de horários, que a gente chama de eixo de formação humanística, a gente tem o eixo de formação básica e eixo de formação profissional, mais as atividades complementares e o estágio supervisionado (não obrigatório). (C03) a última atualização do próprio projeto político, incluindo as diretrizes todas que são exigidas e também levando em consideração as novas disciplinas, as novas ênfases que tem que se dá nessa relação teórico/prático no mercado de trabalho. (C06) Então, o que nós tínhamos era um conjunto de modificações que vão sendo acrescentadas ao longo do tempo, inclusive, durante esse período que foi de transição 2005 para cá, que era um catatau(gíria) de resoluções, somente agora, em 2015 para 2016, nós pegamos toda essa documentação e aí sim fizemos o nosso projeto pedagógico do curso de Administração. (C06) No nosso curso hoje, nós não temos antropologia, não contemplou. Temos filosofia, temos metodologia do trabalho científico, no projeto vigente.
		Metodológicas	(C03) A gente tem uma metodologia baseado em projetos...então, ao longo de quatro anos a cada semestre ele desenvolve um projeto diferente, o primeiro projeto é um projeto de vida, de inclusão, ele precisa se sentir parte desse processo aqui chamado universidade e qual a perspectiva de crescimento para a vida, então essa é a primeira discussão que a gente tem, seguindo dessa discussão a gente começa a desenvolver a questões mais técnicas, então eu tenho um plano de comunicação, um plano de consultoria, um projeto de qualidade, a

			<i>gente tem um projeto de produção, o próprio Plano de Negócios.</i> (C02) <i>nosso curso ele tem esse diferencial porque ao final do curso o aluno sai daqui com um Plano de Negócios concluído. Então ele começa a fazer o Plano de Negócios no sétimo semestre e no oitavo semestre ele conclui esse Plano de Negócios e ele apresenta como um trabalho da disciplina que eles e a gente também enxerga como um grande trabalho de final de curso.</i> (C01) <i>A gente particularmente tem uma disciplina chamada Trabalho Interdisciplinar (TID), TID trabalha exatamente isso buscar a interdisciplinaridade, atrelar os conhecimentos de cada semestre para o trabalho em conjunto, que seja geralmente em termos práticos, a exemplo temos a Feira Empreendedores.</i>
		Concepção pedagógica	O tema não foi evidenciado pelos sujeitos pesquisados, o que pode revelar desconhecimento ou tratamento irrelevante para a operacionalização dos projetos de cursos. O tema foi tratado especificamente nas ações direcionadas a formação do professor, que veremos no tópico específico.

Quadro 4- Matriz DCN mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas

Os cursos de graduação em administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos de Formação Básica, Formação Profissional, Estudos Quantitativos e suas tecnologias e conteúdos de Formação complementar, estes últimos de caráter transversal e interdisciplinar. Observamos, que na Formação Básica as disciplinas relacionadas com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e informação e das ciências jurídicas não tiveram sua aplicabilidade de oferta em todas as IES.

Em C01 e C02, nestas IES privadas, as disciplinas de formação básica passam a ser ofertadas no modelo totalmente à distância, dispondo de ferramentas digitais para as aulas, sendo que em C02 foi criado ainda uma grade curricular comum com outros cursos e uma oferta ampliada, inclusive, para cursos de outras áreas de conhecimento.

Em C06 observamos a falta de disciplinas como antropologia e ética, além da falta de disciplinas que tratem de temas transversais como racismo ou inclusão social, relevantes no

ambiente público de ensino superior, conforme destacado nas diretrizes para a formação básica do administrador.

Entretanto, nos interessa, o que mudou nas concepções pedagógicas, este ponto não foi considerado em nenhum das entrevistas. Revelado a pouca ou nenhuma preocupação das IES com seu modelo pedagógico de seus projetos pedagógicos, a forma como foram conduzidas as alterações não consta nos depoimentos, apesar de serem questionados.

O projeto pedagógico é a documentação dos resultados, elaborado após discussão e debates, documento orientador para os cursos de graduação implantados Segundo Masetto (2012b) o projeto pedagógico envolve uma interação profunda entre os mais diversos profissionais e os mais diferentes setores da instituição. Ele extrapola a simples confecção do documento. Exige que todos os seus membros participem, trazendo expectativas, problemas, propostas, o “como fazer”.

Trata-se de um processo dinâmico de ação, visando articulação entre o administrativo e o acadêmico-pedagógico na busca da formação profissional desejada. Nota-se, portanto, a pouca ou nenhuma articulação desse propósito nas IES estudadas.

Coordenadores de cursos, diretores de cursos ou diretores de faculdades, presidentes de colegiados de curso têm o papel de liderar o processo de construção coletiva do projeto pedagógico[...]documentos elaborados sem a participação dos demais membros da comunidade, impostos de cima para baixo, costumam não sair do papel. (Masetto, 2012b. p. 72)

A gestão pedagógica do projeto de curso significa mediar entre o que se discutiu e planejou em constantes reflexões e discussão buscando dar sustentabilidade a proposta planejada e ações futuras. As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em administração buscam garantir uma organização curricular articulada com o projeto pedagógico, reconhecendo o professor como mediador da prática curricular e revelando a importância genuína do professor na condução desta proposta. Cabe as IES articularem esse processo dando possibilidades para a execução da proposta pedagógica através de ações diretas e efetivas em todos os níveis institucionais.

Considerando a importância do professor na formação profissional do Administrador, fica evidenciado que nas instituições pesquisadas não há uma preocupação

integrada de como será executado na prática educativa as mudanças instituídas pelas DCN. Dado preocupante e recorrente nos cursos de Administração, posição também registrada pelos Conselhos Federal e Regional de Administração, tendo ainda respaldo nas recomendações de correção feitas Ministério da Educação.

Falamos agora sobre o Perfil do Administrador referenciadas no âmbito das DCN em suas competências e proficiência que as IES devem possibilitar aos seus alunos. Construímos a Matriz referente ao Perfil do Administrador, contemplando duas sub-categorias: Formação do Administrador: Competências, Proficiência e Perfil do Administrador. Considerando o indicador sobre quais competências e proficiência que as IES consideram importantes na formação do Administrador.

4.5. Perfil do Administrador: competências e proficiência

Nesta categoria Formação do Administrador, observamos que a construção dos projetos pedagógicos referente as competências e proficiência consideradas importantes pelas IES, nos projetos e nas falas foram repetidas em C05, C03, C02 e C01, as mesmas relacionadas nas DCN, foram descritas verbalmente através da leitura similares ao texto dos projetos. Constatamos não haver diferenças significativas nos relatos, entre uma instituição e outra, demonstrando a falta de preocupação das IES, representadas pelos sujeitos, com as ações e aplicação prática destes objetivos na formação do administrador.

Quadro 5 - Perfil do Administrador: competências e proficiência

Perfil do Administrador: Competências e proficiência			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidade de Registro
PERFIL DO ADMINISTRADOR	Formação do Administrador: Competências e proficiência	As competências e proficiência que esta IES considera importante para formação do Administrador	(C06)/... I - <u>Competência inovativa</u> e capacidade de transferir os conhecimentos acerca da complexidade social, da vida e do cotidiano para o ambiente de trabalho no âmbito organizacional. II- <u>Lidar com as incertezas, tomar decisões e empreender</u> , implementar e consolidar, <u>com competência técnica e científica e pautado pelos princípios da ética profissional, equidade e responsabilidade socioambiental, soluções criativas orientadas para o desenvolvimento humano sustentável no contexto configurado pela elevada competição.</u> III- Competência para

			<u>trabalhar em equipes multidisciplinares</u>, elaborar pareceres, consultorias e perícias administrativas, organizacionais, estratégicas, gerenciais e operacionais nas diversas áreas da Administração, em consonância com as demandas regionais, nacionais e mundiais. IV- <u>Atuar interdisciplinarmente</u> na administração das organizações a fim de satisfazer as necessidades, propiciar o bem estar da sociedade e refletir criticamente o comportamento ético esperado de sua atuação profissional. V- Diagnosticar problemas organizacionais e <u>propor soluções criativas e inovadoras</u> adaptando as organizações aos requisitos inerentes à sociedade do conhecimento. VI- Compreender a complexidade, diversidade sociocultural, a alteridade e <u>as interações entre os indivíduos e organizações</u> a fim de, lidando com temas transversais (competitividade, cidadania, ética, responsabilidade social e ambiental), atuar enquanto cidadão tendo-se em vista a promoção do bem comum. (PP, IES pública, 2015). <i>[...]Tem uma outra competência que é a capacidade negocial, <u>capacidade de negociação</u>, a capacidade também de <u>trabalhar em ambientes multidisciplinares</u> que é uma capacidade cada vez mais exigida e que a gente tem que trabalhar isso também, acho que principalmente de pensar a organização como um todo, como uma totalidade e inserido no contexto.</i> (C05) Reconhecer e definir problemas; equacionar soluções; pensar estrategicamente; introduzir mudanças no ambiente empresarial; transferir e generalizar conhecimento; tomar decisões; desenvolver expressão e comunicação; refletir e atuar criticamente; desenvolver raciocínio lógico; ter iniciativa, criatividade, vontade política; aberto as mudanças; planejar, dirigir; criar estratégias organizacionais <u>.OBS.: Estão relacionadas no projeto de curso exatamente igual as descritas nas DCN.</u> (C04) [...]Algumas características são:
--	--	--	--

			1. <u>Espírito Inovador</u>; 2. <u>Espírito de Liderança</u>; 3. <u>Proatividade</u>; 4. <u>Gerar e gerir equipes de alta performance</u>. [...] Ser proativo; visão sistêmica; poder de decisão; gerencie conflitos; inteligência emocional; estabelecer rendimento institucional positivo; ágil; pensar dentro e fora da caixa. [...]Entre as competências previstas na DCN, destaco a I, que torna o egresso capaz de <u>reconhecer problemas, planejar e implantar soluções nos processos produtivos</u>. Como o desenvolvimento da competência requer o conhecimento como base para a habilidade, além da atitude e capacidade de gerar resultados em contextos organizacionais, oferecemos aos alunos, seja através de disciplinas, seja através de <u>atividades interdisciplinares</u>, oportunidades diversas ao longo do curso de desenvolver as competências através de atividades práticas (C03)[...]Sendo assim, tanto as competências esperadas do profissional de Administração e as relacionadas pelo Ministério da Educação estão relacionadas, pois se repetem em algum momento e são indicadas para a maioria dos profissionais desta área. <u>OBS.: Estão relacionadas no projeto de curso exatamente igual as descritas nas DCN.</u> (C02)[...]a gente quer que o profissional daqui ele esteja adequado para a área de atuação dele, então por exemplo essas atualizações que foram necessárias na matriz curricular também se refere ao mercado de trabalho. [...]deverá ter uma sólida formação para o pleno exercício das suas atividades profissionais com visão abrangente e, para tanto, ao final do curso, deverá ter desenvolvido as seguintes competências e habilidade[...] <u>OBS.: Estão relacionadas no projeto de curso exatamente igual as descritas nas DCN</u> (C01)[...]Jessa formação perpassa pelos conhecimentos técnicos que cada
--	--	--	---

			<i>disciplina contempla</i> <u>OBS.: Estão relacionadas no projeto de curso exatamente igual as descritas nas DCN.</u>
	Perfil do administrador	Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?	(C06) [...]falo para os meus alunos, primeiramente, gente nós não estamos aqui para formar auxiliar de escritório, a visão que a gente tem é que um dia nós teremos aqui grandes estadistas, grandes chefes que estão lá no topo das empresas, etc.e tal, trabalho lento para “caramba” veja, não é uma coisa assim só, o que <u>a gente não quer é transformar o curso em um curso de tecnologia, é um curso de Administração.</u> [...]a idéia que a gente tem é que a gente tenha <u>um profissional que saia daqui que tenha desenvolvido uma visão estratégica, que consiga enxergar o todo.</u> (C05)[...] Ainda não tivemos turma (formada e concluída), porém buscamos desenvolver competências e proficiência que vá diferenciar esses alunos das demais IES’s. [...] Ser proativo; visão sistêmica; poder de decisão; gerencie conflitos; inteligência emocional; estabelecer rendimento institucional positivo; ágil; pensar dentro e fora da caixa. (C04)[...]Administração da IES objetiva <u>a formação de um profissional generalista-humanista capaz de empreender transformações com competência técnico-científica, com espírito crítico, lógico e analítico; com atitudes e proficiência centradas em aspectos como: flexibilidade; capacidade de trabalhar em equipe, norteadas pelo princípio da alteridade; responsabilidade ética; visão sistêmica e multidisciplinar; adaptabilidade; capacidade analítica para implementar ações inovadoras e criativas.</u> (C03) [...]Porque o Administrador ficou muito ligado as funções mais básicas e ao gerenciamento, entendeu, ele esqueceu das estratégias , então assim,

			a cabeça pensante muda o contexto social e financeiro da organização, aí agora temos todo um esforço para reposicionar essa perspectiva para o administrador [...] Acredito que muitas instituições, a título curricular acabam tendo intenções apenas para o mercado, <u>mas a busca pela humanização ela tem que ser em todas as disciplinas</u>, porque primeiro que nem cabe mais um administrador que seja quadrado, a pensar apenas no mercado, claro que ainda existem, mas essas mudanças nas diretrizes são muito necessárias e a própria contemporaneidade nos obriga para que estas mudanças venha acontecendo, mas também depende muito desse colegiado, sabe, porque <u>se você tem um colegiado preocupado com questões técnicas acaba levando o curso para uma formação tecnicista, que não é a idéia, é um bacharelado, então pensando que o bacharelado tem que ter uma visão mais crítica.</u> (C02) O perfil da instituição ele tá muito alinhado com o que tá descrito na DCN, além do que está descrito na DCN como o perfil do profissional de Administração, a gente tem hoje alguns pilares dentro da instituição, que é o pilar que a gente chama de <u>empregabilidade, internacionalidade e empreendedorismo</u>, então a gente que esses alunos, eles possam ter oportunidade de ter alguma experiência relacionada a internacionalidade, então assim, que ele tenha algum tipo de convívio e se não for possível o convívio que ele tenha alguma experiência e que ele promova essa internacionalidade, então é uma preocupação da instituição. [...] <u>A gente precisa adequar essa matriz curricular há realidade local</u>, a gente fica sempre atento também a essa situação, e isso tá referenciado com o pilar de empregabilidade nosso e por último o empreendedorismo, a gente tem hoje vários projetos voltados para área de Empreendedorismo, o próprio Plano de Negócios. (C01) [...] Essa proficiência que a gente
--	--	--	---

			<i>trabalha no curso desde o primeiro semestre está atrelado do também a essas mudanças que é <u>desenvolver essa autonomia, capacidade de análise, capacidade crítica, capacidade de problematizar e buscar soluções para esses problemas</u>, isso em todas as disciplinas.</i>
--	--	--	---

Quadro 5 - Perfil do Administrador: competências e proficiência

Os coordenadores C04 e C05 diferentemente discorreram longamente neste tópico trazendo à tona da pesquisa temas como: interdisciplinaridade, multidisciplinaridade, princípio éticos e de equidade, soluções criativas e inovadoras. Entretanto, C06 expressa o escrito e disponibilizado para a pesquisa no projeto pedagógico. Sendo assim, apenas C04 discorrem na entrevista em forma de discurso sobre as competências e proficiência. Tal procedimento está evidenciado também nas transcrições (Apêndice 4). No tópico 1.4.1. deste estudo consta as competências e proficiência descritas nas DCN.

Na sub-categoria Perfil do Administrador, ou seja, que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES? Observamos na entrevista com C05 não haver turma formada, os alunos não foram submetidos ao ENADE como forma de avaliação institucional, não sendo possível uma comparação minuciosa com as demais IES.

Nas entrevistas C06 e C04 destacamos a preocupação de se formar Administradores com visão sistêmica e estratégica. Em C04 e C03 fica demonstrado a busca pela humanização dentro de uma visão crítica e menos tecnicista. Enquanto em C01 a preocupação está em na competência de se analisar e buscar soluções aos problemas. Como competências destacadas em C04, C03 e C01 está o desenvolvimento de autonomia e criticidade.

Comparativamente a análise profissional descrita pelo conselho federal de administração e o perfil desejado pelas IES para formação de profissionais observamos haver similaridade quanto a formação de profissionais com visão sistêmica e estratégica, capacidade de análise e capacidade de soluções criativas e inovadoras, com autonomia e criticidade, dentre outros requisitos.

Segundo pesquisa de perfil profissional sobre competências a serem desenvolvidas (CFA, 2015) temos: a) identificar problemas, formular e implantar soluções; b) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional; c) Assumir o processo

decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle; d) Ser capaz de negociar, mediar e arbitrar conflitos; e) Elaborar e interpretar cenários.

Como proficiências necessárias encontradas na pesquisa destacamos: relacionamento interpessoal; visão de todo, liderança; adaptação à transformação; criatividade e inovação.

Vemos que são muitos os objetivos das IES para a formação do Administrador, entretanto, quando relacionamos esses objetivos com os resultados da Matriz referentes as competências e proficiência, observamos um distanciamento entre a teoria e prática, não encontrados nas unidades de registros odirecionamento para alcance dessas competências, nem formas de aplicabilidade que conduzam a concretização das metas almejadas pelas IES ao profissional formado nestas instituições, isto passa a ser uma significativa demonstração de que dentre os fatores abordados no estudo, existe pouca adequação e interação entre os pares na construção dos seus projetos pedagógicos.

Consideramos não haver uma proposta metodológica para o desenvolvimento das competências elencadas nos projetos de curso. Não há uma estruturação curricular e um planejamento didático que assegure o desenvolvimentos dessas competências no processo formativo profissional. Os currículos atendem as diretrizes curriculares nacionais, cumprindo a legislação, mas falta uma reflexão criativa geradora de mudanças para a aprendizagem e formação desses profissionais.

Consideramos, que tal tendência é relativizada pela cultura estabelecida em cada instituição, abordagem que não trataremos neste trabalho. Mas referenda o contexto em que são construídos os objetivos para o perfil profissional pretendido por cada IES.

4.6. Formação do professor de administração: formação, práticas e saberes docentes

Tratamos a seguir da categoria Formação do Professor de Administração: formação, práticas e saberes docentes e os incentivos a formação do professor evidenciados pelas Ies pesquisadas. Ressalto nas competências docentes evidenciadas no estudo está os saberes pedagógicos, como competência fundamental ao desenvolvimento da prática educativa.

As práticas supervisivas adotadas pelas IES também fazem parte do corpo deste trabalho, constando de sub-categoria encontrada nos discursos dos sujeitos pesquisados, e utilizado nas avaliações institucionais como fundamentais para a gestão universitária.

Quadro 6 - Formação do professor de administração: formação, práticas e saberes docentes

Formação do Professor de Administração: formação, práticas e saberes docentes			
Categorias	Sub-categorias	Indicadores	Unidade de Registro
FORMAÇÃO DO PROFESSOR	Formação, práticas e saberes docentes	Qual formação, práticas e saberes são considerados necessários para o professor desta IES	(C06) [...] <u>é desejável que ele tenha tido a experiência na área, na empresa ou nas repartições e traga esse conhecimento para cá, então, quando chega o professor aqui que já tem essa bagagem fica mais fácil para gente, mas cada um tem sua proficiência</u> [...]<u>a maioria dos professores são bachareis, cada um na sua área, só que muitas vezes o professor que é bacharel, ele tem dificuldade com sala de aula...</u> começamos a qualificar os professores, quatorze professores foram fazer mestrado, então a coisa já deu uma melhorada. [...]<u>da área de Administração, a gente fez esse levantamento recentemente, acho que 95% são professores que tem doutorado e mestrado, então, hoje a gente tá tranquilo.</u> (C05)<u>Graduação na área com no mínimo mestrado, na área ou áreas afins; Possa atuar integrado com os objetivos do curso dessa les; Aplique metodologias ativas em sala de aula; Ofereça suporte ao aluno após as aulas estando à disposição para ouvi-los e orienta-los; Propor atividades baseadas em problemas empresariais reais; Tornar o aluno agente transformador do seu meio</u> (C04)<u>Entre as práticas, os docentes devem ter forte orientação para metodologias participativas e ativas, usando aulas expositivas dialogadas, casos de ensino, discussão em grupo e atividades interdisciplinares.</u> [...] Os professores que ensinam no curso

		de Administração devem, como condição básica para atuação docente, <u>serem portadores de títulos de pós-graduação, ao menos em nível de mestrado</u>. Isso garante um corpo docente afinado com a prática de pesquisa, importante pilar de renovação dos conteúdos a serem ensinados no curso. Na nossa IES, <u>mais de 90% dos professores do curso de Administração possuem mestrado ou doutorado na área de atuação</u>. [...] Entre as práticas, <u>os docentes devem ter forte orientação para metodologias participativas e ativas, usando aulas expositivas dialogadas, casos de ensino, discussão em grupo e atividades interdisciplinares</u> [...] Saberes pedagógicos integram o perfil do professor na nossa IES. <u>Esses saberes se materializam na capacidade de transposição didática dos conteúdos ensinados, avaliações capazes de mensurar o aprendizado e a proficiência ensinada, além de uma relação interpessoal capaz de motivar e engajar o aluno nas atividades propostas.</u> (C03) Quando a gente pensa um professor de um curso superior, a gente pensa na diversidade, não dá para trabalhar com o mesmo perfil, com a mesma formação, com as mesmas especialidades, senão você vai simplesmente estressar o curso e o aluno e você não vai render enquanto diferenciais para que ele possa mesmo beber de fontes mesmos diferentes, então, <u>a gente prime por uma equipe de professores mestres e doutores.</u> [...] <u>formação acadêmica e experiência mercadológica, não dá para ter assim só o professor pesquisador, só o professor da experiência teórica porque o aluno hoje ele tem uma sede uma necessidade de correlacionar com a prática e de ouvir e sentir que aquela experiência foi vivida pelo docente.</u> (C01) [...] <u>prioriza os profissionais mestres e doutores pela bagagem acadêmica que esses profissionais trazem para instituição de pesquisa e extensão, mas principalmente, paralela a essa titulação a gente busca profissionais que tenham a vivência de mercado.</u> [...] A gente <u>busca a formação acadêmica,</u>
--	--	--

			<u>a titulação, a pesquisa, a extensão mas que esse profissional tenha a vivência prática também, são esses os requisitos principais</u>
	Incentivos das IES's na formação pedagógica do professor	Quais os incentivos e ações realizadas para formação dos professores Quais as formações pedagógicas continuadas	(C06) [...]Poxa vida, sinceramente a gente não tem isso, tá. Temos o seguinte, é o estado que libera, ou seja, a primeira coisa, e isso foi uma coisa mais ou menos forçada, para o curso ser reconhecido [...]isso foi uma exigência do próprio MEC, de que precisamos qualificar os professores (C05)Sim. A cada semestre está previsto um encontro pedagógico que visa aprofundar a qualificação docente, além de estabelecer diretrizes integradoras para a realização do processo ensino/aprendizagem. (C04) A formação pedagógica na nossa IES se materializa em duas principais frentes: A primeira diz respeito a uma agenda de formação ampla dirigida a todos os professores com encontros realizados durante cada semestre. Essa formação versa sobre temas de cunho pedagógico e inclui avaliação, metodologias ativas, tecnologia e ensino, entre outros (C03) Sim, todo semestre ...nossas capacitações estão voltadas para um fazer em sala de aula levando em consideração o público que está cada vez mais jovem, buscando metodologias de interesses, metodologias ativas, nesse momento, mas a cada ciclo a gente trabalha de acordo com a necessidade mesmo, <u>ano passado a gente trabalhou com metodologias científicas buscando o perfil pesquisador</u> (C02) os professores tem acesso aos cursos de capacitação muitos específicos na área de docência, então metodologias de ensino, aprendizado baseado em problemas, aprendizado baseado em cooperativas, ensino híbrido. [...]Além dessa formação pedagógica que a gente tem contínua, relatada na questão anterior e de investimento em formação,

			a gente tem algumas políticas de bolsas que permite essa continuidade. (C01) Os profissionais de Administração já tiveram alguns ensaios, algumas oficinas, algumas palestras, as nossas jornadas pedagógicas tem sido também com esse enfoque trazendo profissionais, que vâjá sensibilizando os professores do curso de Administração para esta proposta...gestão por competências. [...]a gente é formado em bacharelado, ne...em Administração, a gente não é formado, não tem a Pedagogia, a gente não vem com essa bagagem então essa proposta traz para gente uma sensibilização nesse sentido. [...]Em relação a formação, a instituição estimula a atualização através dos cursos de pós graduação, por exemplo, então todo docente tem 50% de desconto nas pós graduação da instituição.
	Práticas supervisivas das IES	Se existem e quais são as práticas supervisivas quanto ao desempenho e formação dos professores	(C06)Então, eu posso dizer sim, que existe sim um programa, ele é supervisionado , é supervisionado no sentido de que a gente diz, olha, tem que liberar o professor para fazer doutorado, olha não pode liberar ele agora porque tem gente que está afastado, quando outros voltarem vai. (C05) Sim, os professores são acompanhados no decorrer do semestre a partir do feedback dos líderes da sala, assim como também a partir da coordenação dos cursos no se refere as atividades propostas pelos docentes, a aceitação pelos discentes é a realização. [...]Temos ainda, as reuniões de coordenação do curso onde todos são estimulados a falar sobre o andamento das atividades. (C04) Uma formação mais específica é fruto da avaliação interna promovida com participação dos discentes e dos próprios docentes e gera ações mais específicas a partir das demandas levantada (C03)Temos como prática supervisiva, que as unidades de ensino superior trabalham com a comissão própria de avaliação, chamada <u>CPA</u>, ela é instaurada e ela faz. [...]um sistema avaliativo, hoje na Unef nós temos três sistemas avaliativos: a <u>CPA</u>, a Ouvidoria que é um processo

			<i>natural e o acompanhamento direto da coordenação, esse acompanhamento direto da coordenação..</i> <i>(C02) as ações supervisivas acontecem no IAD Índice de avaliação docente, que é formado pela nota do professor, ele se auto avalia, tem a nota do coordenador e pela nota do aluno.</i> <i>[...]E <u>temos o Núcleo de Qualidade Acadêmica que já faz a supervisão para os pólos locais</u>, ele faz todo o acompanhamento, nós temos os líderes de qualidade acadêmica.</i> <i>(C01) Não declarou sobre práticas supervisivas</i>
--	--	--	--

Quadro 6 - Formação do professor de administração: formação, práticas e saberes docentes

Os depoimentos de todos os coordenadores C06, C05, C04, C03, C02 e C01 são unânimes quanto a titulação de mestres e doutores no seu quadro de professores e secundariamente sua experiência na área de atuação no mercado.

O coordenador C06 destaca [...] a maioria dos professores são bachareis, cada um na sua área, só que muitas vezes o professor que é bacharel, ele tem dificuldade com sala de aula, ou seja, possuem dificuldades no exercício docente, diferentemente das licenciaturas, os cursos de bacharelado não preparam para a docência. E a pós-graduação mestrados e doutorados preparam a pesquisa. Logo, desenvolver a prática pedagógica necessita de formação continuada e específica do professor.

Os coordenadores C05 e C04 destacam o uso das metodologias ativas, tendo o estudante como agente responsável por sua aprendizagem, sendo necessário aos professores destas IES, o uso de ferramentas e técnicas apreendidas nos encontros pedagógicos semestrais ou anuais. Nestas IES existem as semanas pedagógicas normalmente ao fim de cada semestre letivo. Faltam discussões mais regulares sobre a prática educativa cotidiana. As reuniões de colegiado não suprem tais atividades por tratam dos andamentos dos cursos envolvendo alunos e processos administrativos.

Nota-se um vácuo entre as propostas pedagógicas e as práticas dos professores, que refletem no desempenho e na formação profissional do administrador.

4.6.1. Incentivos das IES e práticas supervisivas

Buscamos nesta sub-categoria identificar os incentivos e ações praticados pelas IES direcionados a formação dos professores, no sentido acadêmico e no retorno quanto ao cumprimento das atividades docentes junto as IES.

Inferimos que as IES não possuem um planejamento para a formação dos professores, essa formação é individual e autônoma, apesar dos discretos incentivos financeiros através de bolsas de estudos e possibilidade de afastamento com o remanejamento e rotatividade que possibilitam o afastamento docente, tais incentivos persistem apenas para cursos de mestrados e doutorados.

Não existe uma preocupação das IES com a formação pedagógica dos professores, os saberes pedagógicos não estão entre as formações necessárias a prática docente.

As práticas supervisivas mais comuns são a CPA⁶ Comissão Própria de Avaliação obrigatória para todas as instituições de ensino superior no Brasil. Ademais, as IES pesquisadas não possuem outra prática de supervisão e orientadora das atividades acadêmicas, com exceção de C02 que possui um Núcleo de Qualidade Acadêmica composto de líderes nos polos locais da instituição.

4.7. Indicadores de desempenho

A análise referente à relação entre o desempenho dos alunos no ENADE e a formação dos professores revelam que apenas duas das IES pesquisadas C04 e C06 (uma privada e outra pública) possuem pontuação positivas no exame nacional de desempenho dos estudantes para o curso de administração.

⁶A Lei Federal n.º 10.861, de 14 de abril de 2004, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que preconiza que toda instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), responsável pela autoavaliação da Instituição considerando, obrigatoriamente, os cinco eixos, que são: **Eixo 1** - Planejamento e Avaliação Institucional; **Eixo 2** - Desenvolvimento Institucional; **Eixo 3** - Políticas Acadêmicas; **Eixo 4** - Políticas de Gestão; **Eixo 5** - Infraestrutura.

Tabela 2 - Conceito ENADE 2015 das IES pesquisadas

Ano	Sigla da IES	Organização Acadêmica	Categoria Administrativa	Concluintes Participantes	Nota Padronizada - Geral	Conceito Enade Faixa)
2015	FTC/IES 01	Faculdade	PRIVADA	62	2,0789	3
2015	UNIFACS/IES02	Universidade	PRIVADA	65	2,8055	3
2015	FARB/UNIRB/NÃO OFERTA EM FSA/IES 07	Faculdade	PRIVADA	7	1,4222	2
2015	FAT /IES 04	Faculdade	PRIVADA	11	3,4886	4
2015	FAESF/UNEF/IES 03	Faculdade	PRIVADA	21	1,8904	2
2015	UEFS/IES 06	Universidade	PÚBLICA	35	3,7977	4

Em destaque (vermelho), observamos, ambas instituições deram relevância ao perfil do pesquisador, sendo que o coordenador C06 fez referência a necessidade de implantação e em processo de execução de uma pós-graduação no curso. Dentre os entrevistados, C04 e C06 são os que mais tempo tem de coordenador no curso, um com 10 anos, e outro, com 4 anos, demonstrando experiência e maturidade no acompanhamento dos projetos de curso. Ambos com a mesma idade de 51 anos. Destacamos o fato de um deles possuir licenciatura e ter conhecimentos pedagógicos na sua formação profissional.

No trecho C06 destaca sobre a importância da pesquisa como formar e impulsionar e estimular o trabalho docente, o que caracteriza a valorização imposta a esta atividade frente ao ensino, está é a única IES pública do município. Nas IES privadas existe pouca ou nenhuma atividade de pesquisa, conforme os dados apurados.

(C06) A gente precisa de pesquisa, grupo de pesquisa que a gente não tem, outra coisa, estamos precisando urgente, desesperadamente, que nesse curso nós tenhamos cursos de pós-graduação. Precisamos ter aqui mestrado, doutorado, na hora que a gente tiver isso esse curso vai para estratofera, nós temos um potencial humano de alunos e de professores, com todas as dificuldades que a gente tem, mas temos gente comprometida, qualificada para isso, mas a coisa não anda. [...] o professor não fica só aquele professorzinho que dá sua aula, não, a gente quer o professor fazendo pesquisa. A gente quer o cara pesquisando, escrevendo, produzindo.

Na tabela 3, não foram inseridos dados das IES 05 e 08. Pontuando que na IES 05 não há turma de graduação formada e por isso está inapta a participar das avaliações ENADE. A IES 08 não foi inserida por não ofertando regularmente o curso no município de Feira de Santana.

Já na IES 07 observamos que está na avaliação ENADE, entretanto, não possui oferta no município de Feira de Santana, tendo suas atividades regulares apenas na capital baiana Salvador.

As IES 01, IES 02 e a IES 03 possuem avaliação com pontuação, respectivamente, 3 e 2 no ENADE, sendo todas instituições de ensino superior privadas. Fica evidenciado que nestas instituições não possuem formação pedagógicas, nem preocupação com a pesquisa, o que representa que 50% das instituições pesquisadas não se preocupam ou remetem a falta de articulação pedagógica como fator importante na avaliação de desempenho dos seus alunos.

Visto que, uma das IES ainda não participa do ENADE, fica evidenciado que apenas 33,3 % das IES pesquisadas tiveram avaliação positiva no desempenho de seus alunos formandos. E justamente estas IES se preocupam com a pesquisa e possuem coordenadores com tempo considerável na função inferimos com esses dados a possibilidade de uma melhor articulação na gestão pedagógica destas IES, apesar das dificuldades encontradas na formação pedagógica de seus professores.

4.8. Pontos Críticos

Tratamos como pontos críticos o fato de encontrarmos em duas das IES pesquisadas a não oferta dos cursos de Administração, ambas em processo de desativação dos cursos, demonstrando a queda na procura e o crescente processo de acesso ao curso em instituições com oferta a distância.

Em duas das IES pesquisadas 01 e 02, parte das disciplinas de formação básica estão sendo ofertadas na modalidade EaD Ensino à Distância, consequência dos avanços das novas tecnologias no meio educacional.

Consideramos que ao final do trabalho com as análises das categorias DCN, perfil do administrador e formação do professor, construímos ao longo do processo relevantes

considerações quanto ao objetivo principal de analisar o perfil profissional do administrador, ampliando e contribuindo as discussões junto as IES e seus pares alunos professores e alunos.

No atendimento ao objetivo principal constatamosque mesmo tendo a totalidade realizando as mudanças instituídas conforme Resolução n.º 4 de 2005. Entretanto, houve um retardo nessas alterações, retardando o processo de implantação em mais de dez anos, demonstrando um atraso nas atualizações curriculares que comprometem a formação dos alunos. Evidenciando ainda a falta de um processo interno de discussão sobre as mudanças significativas instituídas aos projetos dos cursos, houve uma adaptação das exigências previstas para diretrizes curriculares sem que houvesse uma efetiva participação dos pares em sua aplicação na prática docente

Quanto as mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas, estes pontos não foram considerados em nenhum das entrevistas, de modo significativo, apenas mudanças curriculares pontuais, sem metodologias para sua aplicação. Revelando a pouca ou nenhuma preocupação das IES com o modelo pedagógico a ser usado nos projetos pedagógicos, a forma como foram conduzidas as alterações não consta nos depoimentos, apesar de serem questionados.

Quanto ao perfil profissional do administradordestacamos que há na totalidade dos entrevistados a preocupação de se formar Administradores com visão sistêmica e estratégica ficando demonstrado a busca pela humanização dentro de uma visão crítica e menos tecnicista. Sendo importante a percepção da necessidade de competências que possibilitem a análise e soluções de problemas na sociedade e organizações, considerando também desenvolvimento de autonomia e criticidade dos alunos. Como proficiências necessárias encontradas na pesquisa destacamos: relacionamento interpessoal; visão de todo, liderança; adaptação à transformação; criatividade e inovação.Observamos ainda, que todas as competências elencadas pelas IES são cópias das previstas nas DCN, demonstrando que dentre os fatores abordados no estudo, existe pouca adequação e interação entre os pares na construção efetiva dos seus projetos pedagógicos considerando o contexto social, político e culturas e na estrutura de cada instituição.

A formação do professor parte relevante deste trabalho denota uma lacuna entre as propostas pedagógicas e as práticas dos professores, permeando seus reflexos no desempenho e na formação profissional do administrador. A formação dos professores se dá de modo individual e autônoma. Não há preocupação das IES com a formação pedagógica dos

professores, os saberes pedagógicos necessários a prática docente. Não encontramos prática de supervisão e orientação das atividades acadêmicas, com exceção de apenas uma IES que trata da qualidade acadêmica.

Preocupante o quadro evidenciado de que nas IES pesquisadas não encontramos propostas relevantes de formação pedagógicas docente, nem com atividades de pesquisa, o que representa que 50% das instituições pesquisadas não possuem uma articulação pedagógica institucional.

CONCLUSÃO

Esta investigação teve como pergunta de partida pesquisar a seguinte problemática: **quais alterações e ações foram realizadas nas IES para adequação das Diretrizes Curriculares Nacional** nos cursos de administração, considerando as mudanças referentes a formação profissional do administrador? E **qual formação, práticas e saberes são considerados necessários ao professor** destas IES?

O objetivo geral foi alcançado com a análise da formação profissional do Administrador, segundo regulamentação das Diretrizes Curriculares Nacionais nos cursos de administração, na cidade de Feira de Santana (Ba). E em seus objetivos específicos de: Identificar mudanças curriculares, metodológicas e concepções pedagógicas previstas na DCN/2005 e realizadas nos projetos pedagógicos de todos os cursos presenciais de administração existentes no município e identificar nas IES, formação, práticas e saberes docentes necessários ao professor administração e caracterizar iniciativas adotadas, após implantação das DCN, direcionadas aos professores. Com a pesquisa realizada cumprimos os objetivos propostos e partimos para as considerações finais do estudo.

A partir das análises realizadas na pesquisa em comento, percebeu-se a concepção dos sujeitos com relação à educação no ensino superior nas Instituições de Ensino Superior que cursos presenciais em administração, situada no município de Feira de Santana, localizado no semiárido baiano, do Nordeste brasileiro.

Constatou-se através das análises dos resultados encontrados que a formação profissional do administrador, nas instituições pesquisadas pós implantação das DCN estão distantes de serem alcançadas, faz-se necessário mudanças nas práticas educativas e pedagógicas destas IES. Os resultados das avaliações de desempenho dos alunos revelam que dos 194 alunos avaliados, apenas 97 tiveram avaliação positiva nas avaliações de desempenho de estudantes.

Faltam nos cursos temas como: interdisciplinaridade, multidisciplinaridade, princípio éticos e de equidade, soluções criativas e inovadoras que propiciem reflexões importante e indispensáveis para a atual conjuntura social, faltam nos currículos o desenvolvimento de competências e proficiências capazes de abarcar as diversas situações político, social e cultural existentes na atualidade.

A posição dos cursos de administração no cenário educacional agrava-se com a preocupante constatação de que apenas duas das IES obtiveram nota positiva na avaliação de desempenho nacional de seus alunos. Relacionamos resultados das avaliações de desempenho dos alunos e os objetivos dos projetos pedagógicos na formação discente e observamos o distanciamento entre os projetos pedagógicos e as práticas pedagógicas necessárias ao alcance das competências e proficiência previstas nas DCN para a formação profissional do administrador.

Relevante observar que há falta de incentivos das IES na formação dos professores e na construção dos saberes pedagógicos junto aos docentes, uma vez que o professor não aprofunda sua prática pedagógica através da reflexão quanto ao ensino e prática docente, comprometendo o processo de aprendizagem dos alunos. Considerando ser prioridade para as IES ter como requisito principal ao professor titulação acadêmica, experiência profissional e de mercado.

Não encontramos nos depoimentos práticas supervisivas que acompanhem regularmente as atividades docentes, existem nas IES atividades como encontros, discussões e avaliações que ocorrem ao final dos semestres letivos, com frequência média de seis em seis meses, tempo extremamente longo para se intervir nas distorções pedagógicas encontradas nas atividades diárias de sala de aula.

Constatamos que o processo de implantação e adequação das DCN foi de cima para baixo nas instâncias superiores e colegiadas, não houve participação significativa dos pares no processo de reformulação dos projetos pedagógicos ou qualquer mudança na concepção pedagógica dos cursos. A maneira como foi conduzida a regulamentação não especificam o modo ou método para o fazer na prática docente, nem nas ações para mudanças de estrutura e processos a serem aplicados na prática educativa com participação dos pares envolvidos, principalmente junto a professores e alunos, não houveram discussões ampliadas.

Faz-se necessário uma nova postura das IES quanto as suas práticas pedagógicas e seu processo de condução para o ensino, destacamos ainda a importância da pesquisa como forma reavaliar as necessidades curriculares, metodológicas e pedagógicas necessárias ao atendimento do ensino-aprendizagem necessária ao profissional de Administração. Para tanto, entendemos ser fundamental a formação docente e incentivos relevantes na construção de competências pedagógicas no quadro de professores, que atendam aos requisitos instituídos nas DCN para os cursos de administração observando as perspectivas dos projetos de curso e

a interdisciplinaridade como forma integradora desse processo.

E neste cenário, colocar a prática como geradora da teoria, utilizando a pesquisa como elemento norteador de um ensino significativo e crítico. Com um processo de interação que possibilitem novos caminhos para o ensino superior, em especial para os cursos de administração revertendo o atual perfil profissional tecnicista e conteudista para um perfil humanista, crítico e emancipador.

Converge o atual cenário encontrado nas IES do município de Feira de Santana (Ba) para a formação profissional do administrado, após análise da aplicação das DCN, a orientação teórica escolhida e que sustenta a pesquisa no ponto central de uma formação do professor no ensino superior que esteja voltada para necessidade de se refletir criticamente sobre a importância da prática pedagógica, considerando a coerência necessária entre teoria e prática e o contexto social, das políticas, estrutura e organização das IES como o lugar de intermediação entre professor e aluno.

Este trabalho de pesquisa apontam a necessidade de novas práticas e ações das IES que possibilitem diminuir o distanciamento existente entre a condução dos projetos de cursos e prática pedagógica na formação profissional do administrador. Faz-se necessário, a contribuição efetiva das IES na construção dessa estrutura que proporcione incentivos para formação pedagógica do professor e na condução de um novo caminho pautado na parceria indissociável entre IES, professores e alunos.

BIBLIOGRAFIA

- American Psychiatric Association. (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (4th ed.). Washington, DC: Author.
- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa Univeristária de Coimbra.
- Amado, J. (2000). *A Técnica de Análise de Discurso*. Revista Referência nº5. https://docgo.net/philosophy-of-money.html?utm_source=tecnicas-de-analise-de-conteudo-amado-2000. Acedido em 22 de maio de 2018.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Editora 70.
- Bauman, Z. (2007). *Vida Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Behrens, M. A. (2013). *O paradigma emergente e a prática pedagógica*. Petrópolis: Vozes.
- Chiavenato, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (2003). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conselho Federal de Administração e Conselho Regional de Administração. [CFA/CRA]. (2016). Pesquisa Nacional sobre o profissional Administrador: Perfil, formação, atuação e oportunidade de trabalho. Brasil: Sistema CFA/CRA's. 2015. <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/pesquisa-nacional> Acedido em 28 de janeiro de 2018 em www.cfa.org.br.
- Conselho Regional de Administração na Bahia. [CRA/BA]. (2015). *Histórico do curso de Administração*. <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/57/Historia-da-Profissao.aspx> Acedido em 11 de outubro de 2017 em www.cra-ba.org.br
- Cunha, I.M., Soares, R. & Ribeiro, M.L. (2009). *Docência Universitária: profissionalização e práticas educativas*. Feira de Santana: UEFS Editora.
- Demo, P. (1996). *Educar pela pesquisa*. Campinas: Autores associados.
- Franco. M. A. do R. S. (2008). *Pedagogia como ciência da educação*. 2. ed. São Paulo: Cortez.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. [INEP]. (2017). *Exame Nacional de Desempenho de Estudantes 2015*. <http://portal.inep.gov.br/web/guest/inicio>. Acedido em 12 de agosto, 2017 em www.inep.gov.br.
- Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. [INEP]. (2018). *Dados Estatísticos do Ensino Superior – Censo 2016*. Disponível em http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf. Acedido em 08 de abril de 2018 em www.inep.gov.br.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP]. (2015). *Censo da educação superior 2015: resumo técnico*. Brasília. Acedido em 11 de outubro de 2017. www.inep.gov.br
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. [INEP] (2015). *Manual do ENADE 2015*. Disponível em http://portal.inep.gov.br/home?p_p_auth=qzfE9Pfb&p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_count=2&_3_struts_action=%2fsearch%2fsearch Acedido em 13 de outubro 2017 em www.inep.gov.br
- INEP. (2015). *Microdados ensino superior 2015*. <http://portal.inep.gov.br/microdados>. (2015). Acedido em 13 de outubro de 2017 em www.inep.gov.br

- INEP. (2015). *Índice Geral de Cursos*. <http://portal.inep.gov.br/web/guest/indice-geral-de-cursos-igc-> Acedido em 13 de outubro de 2017 em www.inep.gov.br.
- Kreuz, M. (2015). *XXVI Encontro Brasileiro de Administração. Painel: Contextualizando o Ensino da Administração na Latino-américa*. Porto Alegre. <https://www.youtube.com/watch?v=Xc4ATVPxeA4> . Acedido em : 14 outubro 2015. Duração vídeo. 32:47 min. Em: www.youtube.cfa.play.com.br.
- Lessard, C., Tardif M. (2009). *O ofício professor: história, perspectiva e desafios internacionais*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Libâneo, J.C., Oliveira J.F. & Toschi, M.I. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. (2011). 10.ed. Coleção Docência em Formação. São Paulo: Cortez.
- Marconi, M.A. & Lakatos, E.M. (2010). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Masetto, M. (2012 a). Marcos. *Inovação no Ensino Superior*. São Paulo: Edições Loyola.
- Masetto, M. (2012 b). *Competência Pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus.
- Minayo, M. C. S., Deslandes, S. F. & Gomes, R. (2011). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ministério da Educação [MEC]. (1996). Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996. *Lei das Diretrizes Curriculares e Bases Nacionais da Educação*. Brasil: Ministério da Educação.
- Ministério da Educação [MEC]. (2004). Lei Federal nº 10.861 de 14 de abril de 2004. *Institui o SINAES*. Brasil: Ministério da Educação.
- Ministério da Educação [MEC]. (2005). *Diretrizes Curriculares do curso de Administração. Resolução n.º 4 de 13/07/2005*. Brasil: Ministério da Educação.
- Ministério da Educação [MEC]. 2008. *Portaria Normativa nº 4 de 5 de agosto de 2008*. Brasil: Ministério da Educação. <http://mec.gov.br> http://download.inep.gov.br/download/superior/condicoesdeensino/Portaria_N_4_de_5_de_agosto_2008.pdf. Acedido em 30 de abril 2018.
- Ministério da Educação [MEC]. (2014). Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. *PNE – Plano Nacional de Educação*. Brasil: Ministério da Educação.
- Ministério da Educação [MEC]. (2017). *Portaria Normativa n.º 12 de 5 de setembro de 2008*. Brasil: Ministério da Educação. <http://emec.mec.gov.br/>. Acedido em 11 de outubro, 2017 de MEC em www.portal.mec.gov.
- Nóvoa, A. (1995). *Profissão professor*. Porto: Dom Quixote.
- Nóvoa, A. (1991). *Concepções e práticas de formação contínua de professores: realidades e perspectivas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Orlandi, E.P. (2009). *Análise de Discurso: princípios e procedimentos*. São Paulo: Pontes.
- Pimenta, S. G. & Anastasiou, L. G. C. (2011). *Docência no Ensino Superior*. São Paulo: Cortez.
- Pimenta, S. G. (2005). *Saberes Pedagógicos e atividade docente*. São Paulo: Cortez.
- Ribeiro, M. L., Martins, E. S. & Cruz, A. R. S. (Orgs.). (2011). *Docência do Ensino Superior: desafios da prática educativa*. Salvador: Edufba.
- Sá, M. R. & Fartes, V. B. (2010). *Currículo, Formação e Saberes Profissionais: a (re)valorização epistemológica da experiência*. Salvador: Edufba.
- Santos, F. J. G. & Gamboa S. S. (2009). *Pesquisa Educacional: quantidade-qualidade*. 7. ed. v. 42. São Paulo: Cortez.
- Santos, B. S. (2010). *A universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. v.11. São Paulo: Cortez.

- Sguissardi, V. (2008). *Modelos de expansão da educação superior o Brasil: predomínio privado/público/mercantil e desafios para a regulação e formação universitária*. v.29, n. 105, p.991, set./dez. Campinas: Revista Educação e Sociedade.
- Silva, E. L.& Menezes E.M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC.
- Tardif, M.(2011). *Saberes, docentes e formação profissional*.11.ed. Petrópolis, RJ:Vozes.
- Teodoro, A. (2008). *Educação, globalização e neoliberalismo: Novas tecnologias de governação e reconfiguração dos modos de regulação transnacional das políticas de educação*. Resumos. ULHT. Lisboa.
- Zabala, A.(1998). *A prática educativa: como ensinar*. Porto Alegre: Artmed.
- Zeichner, K.M (1993). *A formação reflexiva de professores: idéias e práticas*. 1. ed. Lisboa, Portugal: EDUCA.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Apêndice I - Carta de apresentação

Caro professor (a)

Solicitamos a autorização para a Mestranda, Katia Costa Mendes, realizar coleta de dados, tendo como finalidade subsidiar a pesquisa do Mestrado em CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO com o tema: **Diretrizes Curriculares nos Cursos de Administração em Feira de Santana (Ba).**

Cabe ressaltar que os dados da coleta serão de objeto de estudos exclusivamente acadêmicos. Gostaria de destacar, ainda, a total confiabilidade acerca das informações, pois todos os dados serão tratados de forma sigilosa e o nome da instituição de ensino superior e dos participantes não serão divulgados, ressaltando o interesse, caso desejem tal divulgação.

Contando com a vossa colaboração, os nossos sinceros agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. Dr. Óscar de Sousa
Coordenador do Mestrado Ciências da Educação ULHT (Brasil/Portugal)

Kátia Costa Mendes
Pesquisadora responsável

APÊNDICE II

Apêndice II - Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Este projeto de pesquisa a ser desenvolvido durante os anos de 2016/2017, tem como objetivo: Analisar a formação profissional do Administrador, segundo regulamentação das DCN/2005, dos cursos de Administração, no município de Feira de Santana, Bahia, analisando as competências e proficiência necessárias ao Administrador, visando identificar o que falta na formação profissional destes alunos, que justifiquem a queda percebida nas avaliações de desempenho nacionais para a profissão Administrador, e como as IES se posicionam frente à esta problemática educacional, se existem ações comuns ou diferenciadas no posicionamentos das IES. Observando como se deu o processo de implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN/2005), nos cursos de Administração, considerando suas mudanças nos Projetos Político Pedagógicos (PPP) dos cursos e suas mudanças curriculares.

Como objetivo secundário, vamos analisar quais metodologias e práticas pedagógicas necessárias para mediação docente que refletem no ensino, aprendizagem e formação profissional do Administrador, segundo o posicionamento das IES, buscando identificar suas implicações para a formação do Administrador e o papel do professor em sua formação profissional. Ampliando os debates e discussões sobre formação, práticas e saberes necessários para docência no ensino superior nos cursos de Administração.

Para atingir este objetivo, a pesquisadora optou pela coleta dos dados mediante este instrumento, que será respondido por você no local em que esteja em atividade acadêmica, com duração estimada de 15 a 20 minutos, o que pode se constituir em um desconforto para o participante, e será realizada após a anuência e assinatura nas duas vias deste termo de consentimento. Participar desta pesquisa, pode trazer como benefícios o conhecimento das mudanças pedagógicas desenvolvidas na universidade, quando da implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais, visando beneficiar os estudantes em sua proficiência e competências. A Resolução CNS 196/96 considera que “toda pesquisa envolvendo seres humanos envolve riscos”, desse modo, para que não sinta qualquer desconforto ou danos pessoais na dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural, espiritual e profissional, previmos os seguintes procedimentos: a) para preservar o seu anonimato, cada gravação será identificada por um código numérico, seguido das iniciais do seu nome; b) esses registros serão guardados em lugar seguro, durante a vigência da pesquisa, onde somente os pesquisadores terão acesso; c) esses registros serão destruídos logo após o seu tratamento científico; d) as publicações relativas a esta pesquisa não permitirão a sua identificação específica; e) as informações não serão utilizadas em prejuízo dos participantes. Apesar dessas medidas, caso venha a se sentir eventualmente invadido ou incomodado, pode, voluntariamente, desistir da sua participação em qualquer momento da pesquisa, sem qualquer prejuízo, como também pode denunciar qualquer efeito adverso relevante ao Comitê de Ética da Lusófona (Portugal-PT). Por fim, comprometemo-nos em assumir a responsabilidade da assistência integral face aos possíveis danos. Os pesquisadores responsáveis por esta pesquisa comprometem-se em comunicar seus resultados em eventos científicos, como também por meio de um relatório final que será depositado no Repositório da Universidade Lusófona - PT. Os resultados dessa pesquisa serão importantes para a elaboração de propostas institucionais que contemplem as necessidades formativas e desenvolvimento profissional dos docentes e discentes do curso de Administração na Bahia. Essa pesquisa está sendo orientada pela Profª Drª Maria Calvet Ricardo, que estará a disposição para os devidos esclarecimentos sobre qualquer aspecto da mesma no e-mail: calvetricardo@net.sapo.pt. Ciente da natureza desta pesquisa, dos seus objetivos, métodos e benefícios, autorizo a minha participação voluntária. Este termo será assinado por mim e pela pesquisadora responsável pela pesquisa em duas vias, sendo que uma fica em meu poder. Feira de Santana,.....dede de 2017

Assinatura do (a) participante

Kátia Costa Mendes (Pesquisadora)

APÊNDICE III

Apêndice III- Instrumento de pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA: ENTREVISTA

TÍTULO DA PESQUISA:

Diretrizes Curriculares Nacionais nos Cursos de Administração em Feira de Santana (Ba)

Identificação da IES:

1. Identificação do entrevistado:

Idade:

Sexo:

Estado civil:

Escolaridade (Graduação, Pós-graduação):

Tempo de experiência profissional na coordenação do curso de Administração:

--

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Instituto de Educação

processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

Comente sobre a fase atual e acontecimentos dificultaram a conclusão do trabalho.

3. Quais as competências e proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de Administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de Administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação de professores (investimentos, formação continuada, incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

7. Espaço aberto:

Relate, se pretender, algo que ache necessário acrescentar.

APÊNDICE IV

Apêndice IV - Transcrições entrevistas

TRANSCRIÇÕES ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

FTC – Faculdade de Tecnologias e Ciências

Entrevistado: J.M.N. Idade: 43 anos. **Sexo:** feminino.

Formação: Administradora, Mestrado em Tecnologias aplicáveis a Bioenergia.

Atua na coordenação do curso de Administração: 6 meses

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

Comente sobre a fase atual e acontecimentos dificultaram a conclusão do trabalho.

J.N(C01): *Bem, eu não estou na coordenação desde esse período, desde dois mil e cinco, eu tenho seis meses enquanto coordenadora, mas estou na casa como docente há dez anos. De dois e mil e seis para cá o que tenho percebido são mudanças mais práticas, eu não realmente sei se isso está(pausa).se a previsão da aprovação de dois e mil e cinco está formalizada, etc desde aquele período, mas atualmente a gente tem disciplinas do eixo humanístico que atende a exemplo das disciplinas Filosofia e Ética, Cidadania e Hiperculturalismo, Liderança e Empreendedorismo, Meio Ambiente e Sociedade são disciplinas do eixo humanístico e essas disciplinas tem a pretensão de atender exatamente as diretrizes nesse quesito com essa proficiência e funcionam hoje como disciplinas digitais, até o semestre passado tínhamos um professor em sala de aula semanalmente dando suporte ao alunado, hoje a gente tem uma estrutura melhor em termos tecnológicos e ai o aluno tem aula*

totalmente a distância porém com um suporte muito mais, ele é muito mais atendido nesse suporte tecnológico. Então, nesse sentido atende essas questões.

A fase atual é esta, de que existe sim, de que essas alterações foram feitas...é...acontecimentos que dificultaram, o que percebo muito é próprio perfil do alunado é um obstáculo, porque o aluno do curso presencial ele tem resistência à ferramentas digitais, é só resistência depois que ele ultrapassa essa barreira da resistência, ele aceita, ele consegue absorver, tirar proveito dessas ferramentas. Nesse sentido sim de implementação mais em relação na dificuldade no quesito cultural.

3. Quais as competências e proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

J.N(C01): *Bem, a gente busca no curso de Administração como perfil de egresso é um profissional empreendedor, autônomo, atento as necessidades do mercado, sobretudo, no quesito do empreendedorismo que é um ponto significativo do nosso curso, tanto que o nosso trabalho de conclusão de curso é um Plano de Negócios, focado exatamente na aplicação direta desses conceitos, dessas definições dessas competências adquiridas ao longo de todo o curso para quesitos práticos, sai um pouco daquele tradicional da construção do artigo que é mais acadêmico e menos de mercado.*

Nesse sentido, a gente ao longo do curso inteiro busca desenvolver nesse alunado proficiência referente a liderança, referentes a própria gestão de pessoas, a lidar com o que é conceitual mas o que é humanos também atrelado ao que é efeito de proficiência técnica. Essa proficiência que a gente trabalha no curso desde o primeiro semestre está atrelado do também a essas mudanças que é desenvolver essa autonomia, capacidade de análise, capacidade crítica, capacidade de problematizar e buscar soluções para esses problemas, isso em todas as disciplinas. A gente particularmente tem uma disciplina chamada Trabalho Interdisciplinar (TID), tivemos uma mudança de grade agora em 2015 temos três TID's na grade mais recente, mas tínhamos quatro TID's na grade mais antiga e o TID trabalha exatamente isso buscar a interdisciplinaridade, atrelar os conhecimentos de cada semestre para o trabalho em conjunto, que seja geralmente em termos práticos, a exemplo temos a Feira Empreendedores que acontece anualmente na instituição que é um produto de TID nessa feira o alunado trabalha e desenvolve várias competências e proficiência extremamente importantes para o profissional de Administração que é articulação, comunicação além das técnicas que é análise financeira, o marketing, a contabilidade, os controles, mas além disso eles desenvolvem as capacidades humanas e as conceituais desenvolvendo esse projeto.

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

JN(C01): *Ok. A FTC prioriza os profissionais mestres e doutores pela bagagem acadêmica*

que esses profissionais trazem para instituição de pesquisa e extensão, mas principalmente, paralela a essa titulação a gente busca profissionais que tenham a vivência de mercado então o profissional do marketing, a gente busca que ele tenha a bagagem de mercado na área do Marketing, profissional de Gestão de Pessoas, a gente prioriza o profissional que além de academicamente ele esteja preparado que ele também tenha vivência na área de Gestão de Pessoas e assim sucessivamente para todas as áreas. A gente busca a formação acadêmica, a titulação, a pesquisa, a extensão mas que esse profissional tenha a vivência prática também, são esses os requisitos principais.

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

J.N(C01):*Eu já tinha relatos pontos importantes na questão anterior. Mas, exatamente é o perfil que já relatei e para que esse perfil, para que a gente alcance esse resultado, para que se tenha eficácia, para que se tenha efetividade sobre tudo essa formação perpassa pelos conhecimentos técnicos que cada disciplina contempla, na Administração de Produção de forma específica, perpassando por todas as áreas possíveis da atuação do Administrador que é bastante ampla, então a gente acredita que está assim formando para alcançar esses resultados para este perfil de egresso.*

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação (investimentos, formação continuada, incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

J.N (C01):*Essa talvez seja uma área que se precisa avançar um pouco mais, mas a gente já tem alguns projetos, do ano passado 2016, por exemplo, a gente já começou a implementar o perfil por competências, a gente tá trabalhando com o currículo por competências, então os profissionais já tem passado por treinamento, a gente tá trabalhando inicialmente por áreas, em 2016 todo foi um ano com enfoque na formação dos professores na área da saúde. Os profissionais de Administração já tiveram alguns ensaios, algumas oficinas, algumas palestras, as nossas jornadas pedagógicas tem sido também com esse enfoque trazendo profissionais, que vá já sensibilizando os professores do curso de Administração para esta proposta que a intenção que todos cursos fazerem parte do currículo por competências, mas hoje o que tá mais enraizado e mais aprofundado são os cursos da área de saúde que já tiveram treinamentos, workshops fora de Feira com imersão de um final de semana, uma semana inteira com esses profissionais para assimilarem técnicas, enfim e sensibilizar com relação a esse novo formato. Mas a gente assim já tem tido para especificamente o curso de Administração algumas oficinas e palestras de sensibilização para esse novo formato de dar significado ao processo de aprender, muitas vezes...a gente é formado em bacharelado, ne...em Administração, a gente não é formado, não tem a Pedagogia, a gente não vem com*

essa bagagem então essa proposta traz para gente uma sensibilização nesse sentido, de dar significado ao processo do aprender, de que aluno não é mais aquele que escuta enquanto o professor fala, ele precisa construir junto o conhecimento, ele precisa ser mais ativo e menos passivo em sala de aula, que a sala de aula também não se resume ao espaço físico na instituição que ela precisa abranger outros espaços fora dos muros da instituição, com as visitas guiadas, as visitas técnicas programadas pelos docentes, e que há outras formas de ensinar que não aquela mais tradicional que a gente conhece de usar poucos recursos, limitados. Hoje a gente por exemplo usa várias técnicas, a gente usa tecnologia em prol, a gente trouxe os celulares para sala de aula, a gente trouxe os tablets para sala de aula, com jogos como forma de fazer essa interação, a gente hoje já tem no curso de administração anualmente o Quiz de Administração que é uma proposta onde as turmas jogam conhecimentos, disputam quem tem mais conhecimentos mas de uma forma lúdica, prazerosa, é uma disputa saudável no sentido de que isso faz com que os alunos fiquem mais motivados. São novas formas de ensinar e aprender que a gente tem buscado também para sala de aula, e que isso também é estimulado para os professores, mas de uma maneira sistematizada a gente já tá sendo incorporado ao currículo por competência, que é um programa da rede FTC, não só em Feira de Santana, mas na rede como um todo.

Em relação a formação, a instituição estimula a atualização através dos cursos de pós graduação, por exemplo, então todo docente tem 50% de desconto nas pós graduação da instituição. Além disso nós temos um mestrado na unidade de Salvador, onde também os professores tem bolsas que e aí variam as bolsas, que já foram de 100% por exemplo que atendeu um percentual significativo de professores, hoje acho a bolsa é de 50%, eu por exemplo já fiz parte desse projeto tive metade do curso como bolsa da instituição. Além de estímulos a congressos, participações, que depende muito também na iniciativa do professor trazer essa proposta para ser analisada pela instituição e aceita, essas são também contribuições para nossa formação profissional.

7. Espaço aberto:

Relate, se pretender, algo que ache necessário acrescentar.

Nada mais a acrescentar.

Agradecimentos pela participação.

ENTREVISTA 2

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

UNIFACS – FACS Serviços Educacionais Ltda.

Entrevistado: A.S Idade: 33 anos. **Sexo:** feminino.

Formação: Mestre

Atua na coordenação do curso de Administração: 6 meses

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

Comente sobre a fase atual e acontecimentos dificultaram a conclusão do trabalho.

A.S (C02): *Na verdade, eu estou na coordenação de curso de Logística desde 2013, em 2014 e 2015 eu estava como apoio da coordenação do curso de Administração.*

A partir de 2016 assumi a coordenação, quando assumi o curso as alterações já tinham sido realizadas, na verdade. A gente tem um currículo hoje de 2008.2 que já abrangem todas as essas alterações que foram solicitadas a partir dessa DCN, que inclui as disciplinas de Filosofia, Antropologia, Meio Ambiente, Sociedades, Direito e Cidadania que a gente tem aqui aplicada a Sociologia, nesse currículo de 2008.2 eram dez disciplinas dessa formação humanística, que a gente chama de eixo da formação humanística, em 2015.2 a gente teve uma alteração na matriz curricular e dentro dessa alteração da matriz a gente acabou agrupando um pouco as disciplinas porque a gente tinha dez de 45h/aula e a gente acabou agora tendo cinco com 80h/aula, mas só por uma questão de organização curricular, mas as disciplinas continuam, hoje temos Antropologia, eu tenho Desenvolvimento Humano e Social, Desafios Contemporâneos que o conteúdo abrange o que foi solicitado na DCN. Inclusive, desde 2008 para todos os cursos da universidade porque são as disciplinas, inclusive, que são comuns nos outros cursos. Então, normalmente quem faz um curso lá de Engenharia Civil e de repente que fazer Administração por transferência, essas disciplinas, se ele já cursou, a gente consegue dispensar. Porque na verdade, além de Adm, muitos outros cursos, não sei te informar se todos também exigiram essa formação. Então, o que a Unifacs fez, acabou que deixou essas disciplinas comuns para todos. Para facilitar a vida de arrumação de horários.

3. Quais as competências e proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

A.S (C02): Com essas mudanças que aconteceram na DCN foram incluídas o perfil do profissional, então desde de 2008, também, onde houve essa mudança curricular todos os planos de ensino eles contemplam o perfil e a proficiência. Eu posso, inclusive, depois te dar um plano de ensino para você ver, por que por exemplo, eu tenho o conteúdo específico de uma disciplina, e aí aquele conteúdo tem que estar linkado com o perfil e com a habilidade, então ao final daquela disciplina, eu estou contribuindo para a proficiência e essa formação para esse perfil. A gente tá desenvolvendo um trabalho ainda bastante embrionário que partiu de uma professora específica que ela a cada avaliação, por exemplo que a cada módulo de avaliação que a gente divide aqui em dois grupos AV1 e AV2, a cada final de uma avaliação ela tras um questionário baseado naquela proficiência, que é a proficiência exigida dentro da DCN, específicas daquela disciplina que ela consegue fazer uma interface com a disciplina e ela aplica com o aluno, e aí o aluno se avalia. Para saber até onde ele conseguiu alcançar aquela habilidade que está sendo exigida pela profissão. E isto está sendo feito nesses dois momentos, então ao final da disciplina estando ele reprovado, ele consegue enxergar onde ele errou. Então isso está aplicado inicialmente em quatro disciplinas e a gente tá com essa proposta de replicar para outras disciplinas. Porque a gente achou bem interessante essa proposta da professora, mas o próprio plano de ensino, a gente deixa isso muito claro e o plano nosso mais novo a gente tem passando por algumas atualizações, o curso nosso de Administração daqui ele passou em atualização em 2008.2 já englobando todas as alterações de 2005 e em 2015.2 a gente fez essa grande mudança que foi de mudar essas dez disciplinas para cinco disciplinas desse eixo, que a gente chama de eixo de formação humanística, a gente tem o eixo de formação básica e eixo de formação profissional, mais as atividades complementares e o estágio supervisionado. A gente não tem um TCC(trabalho de conclusão de curso), porque o TCC não é obrigatório, a DCN não obriga a gente tenha um TCC, o estágio e as atividades complementares a gente tem que cumprir a carga horária, mas em compensação a gente tem uma disciplina no final do curso, que a gente chama de Desenvolvimento de Negócios, então nosso curso ele tem esse diferencial porque ao final do curso o aluno sai daqui com um Plano de Negócios concluído. Então ele começa a fazer o Plano de Negócios no sétimo semestre e no oitavo semestre ele conclui esse Plano de Negócios e ele apresenta como um trabalho da disciplina que eles e a gente também enxerga como um grande trabalho de final de curso. Então isso é um diferencial, porque eu conheço outras instituições daqui de Feira que trabalham com artigo e monografia.

No PPP(Projeto Político Pedagógico) do curso de Administração temos descritos essas competências e proficiência que vou te enviar completa.

Segue competências e proficiência:

Texto enviado conforme PPP:

O profissional egresso do curso de Administração da UNIFACS, com base na missão Institucional, nas propostas norteadoras do PDI e diante das novas exigências do mercado, deverá ter uma sólida formação para o pleno exercício das suas atividades profissionais com visão abrangente e, para tanto, ao final do curso, deverá ter desenvolvido as seguintes competências e proficiência:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

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

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

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

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

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

A.S(C02):*A gente tem um programa de educação e formação do professor que é interno, em que ele acontece em dois momentos, um ele acontece contínuo porque a gente uma*

plataforma chamada Faculti, e essa plataforma pertence a Laureate mas todas as instituições da Laureate tem acesso a esta plataforma, então, os professores tem acesso aos cursos de capacitação muitos específicos na área de docência, então metodologias de ensino, aprendizado baseado em problemas, aprendizado baseado em cooperativas, ensino híbrido. Qual o perfil do aluno que a gente tem atual, a Unifacs junto com a Laureate tem enxergado uma mudança no perfil do aluno, o aluno tem deixado de ser aquele aluno receptor para passar a ser aquele aluno muito mais ativo e participante do processo de aprendizagem, então a gente tem essa plataforma que já auxilia, tem certificações, assim que termina já recebe o certificado, isso vale para o currículo do professor, quem conclui o modelo inteiro tem uma carga horária que pode chegar a ser uma pós-graduação o acompanhamento é feito por um Núcleo em Salvador que é um núcleo de qualidade acadêmica e aí eles encaminham, eles tem acesso a plataforma por trás, quais são os professores que estão acessando e quais são os professores que estão realizando esses cursos, então eles tem essas informações e encaminham para a coordenação e a gente faz o acompanhamento, a gente não tem como obrigar os professores, mas tem disponível, existe uma perspectiva de ter um plano, uma avaliação de desempenho do professor, a gente já tem uma avaliação de desempenho do professor, que a gente chama de índice de avaliação do docente mais ainda não está atrelada a esse treinamento, está atrelada a outras atividades como avaliação do coordenador, avaliação do aluno, a base estrutural do novo modelo voltado a capacitação local, pode ser que essa capacitação entre nesse modelo novo. Além desse modelo, a gente tem a FLIC que é um Fórum de integração pedagógica, que acontece a cada início de semestre, partindo da expectativa do professor, professor o que é que você precisa? Me dê uma orientação, no sentido, a gente tem a temática, no início do ano a temática foi Metodologias Ativas, provavelmente continue porque é muito extenso, então, a gente trouxe algumas oficinas relacionadas com as metodologias ativas para capacitar o professor, e trouxe algo bem mais, não digo lúdico, mas que também é importante para o professor como por exemplo fonoaudiólogos para falar sobre a importância da voz, alguns psicólogos para falar sobre liderança de turma, relações interpessoais, então, é também uma forma de capacitar o professor.

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

A.S(C02):*O perfil da instituição ele tá muito alinhado com o que tá descrito na DCN, além do que está descrito na DCN como o perfil do profissional de Administração, a gente tem hoje alguns pilares dentro da instituição, que é o pilar que a gente chama de empregabilidade, internacionalidade e empreendedorismo, então a gente quer que esses alunos, eles possam ter oportunidade de ter alguma experiência relacionada a internacionalidade, então assim, que ele tenha algum tipo de convívio e se não for possível o convívio que ele tenha alguma experiência e que ele promova essa internacionalidade, então é uma preocupação da instituição, em Salvador já conseguimos implementar disciplinas em inglês e há perspectiva*

que a gente também faça isso agora em 2017.2, e além dessas disciplinas em inglês, já tem agendado para junho, oficinas em inglês de algumas temáticas específicas, então assim, a gente preza por essa internacionalidade. Outro pilar é em relação a empregabilidade, a gente quer que o profissional daqui ele esteja adequado para a área de atuação dele, então por exemplo essas atualizações que foram necessárias na matriz curricular também se refere ao mercado de trabalho, então, por exemplo, eu tinha muitas disciplinas na minha matriz curricular que estavam relacionadas somente a indústria e agora a gente passou por um processo de mudança, que até a disciplina de Gestão de empresa familiar a gente conseguiu incluir, que é uma realidade local. A gente precisa adequar essa matriz curricular há realidade local, a gente fica sempre atento também a essa situação, e isso tá referenciado com o pilar de empregabilidade nosso e por ultimo o empreendedorismo, a gente tem hoje vários projetos voltados para área de Empreendedorismo, o próprio Plano de Negócios faz parte desse projeto e a gente tem, o que a gente chama hoje de Clube do Empreendedorismo, tem o clube formado pelo professor que gerencia e formado por estudantes que tenham algum tipo de vontade de ter um negócio e aí estão sendo capacitados fora de sala de aula, em outras atividades, outros horários e conta como atividade complementar, eles participam ativamente e tem também a Feira do Empreendedor que eles que se organizam e pleiteiam participar da feira, isso já conta, tudo isso como atividade complementar, completando esses pilares que a instituição tem, lógico que alinhado ao perfil que está na DCN do curso. Nada mais a acrescentar.

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação (investimentos, formação continuada, incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

A.S(C02):*Além dessa formação pedagógica que a gente tem contínua, relatada na questão anterior e de investimento em formação, a gente tem algumas políticas de bolsas que permite essa continuidade, então, por exemplo, em 2012/2013 a gente conseguiu formar uma turma, que a gente chama de Pós Acadêmica, que é uma pós graduação com todas as disciplinas do mestrado, você sai no final da pós graduação com uma especialização acadêmica, só que com um projeto para prestar ao mestrado, porque o mestrado não pode sair da sede, ele tem que ser prestado onde ele foi autorizado, a sede autorizada é a sede em Salvador. Então, o mestrado não tinha condição de vir pra cá, então, tinha um número de professores que tinham interesse em fazer o mestrado, então, a iniciativa foi em fazer com que esses professores cursassem as disciplinas como especialização ao final da especialização, com o projeto seria pleiteada a vaga do mestrado e se fosse aprovado eles dispensariam disciplinas anteriores e a gente teve uma série de professores que conseguiram participar desse projeto e hoje são mestres, diante dessa situação, foi ofertada uma situação que favorecia com bolsas, descontos por fazer parte da instituição e até hoje existe outras iniciativas, também, que favorecem nesse sentido, mas essa formação, existem formações diferentes de acordo com o perfil, por exemplo eu participo muito da formação de professor, mas eu participo de uma formação específica de coordenação, então por exemplo, eu participo da academia de liderança, os líderes também participam e além dos líderes, foi implantado em 2016.2 uma academia para os administrativos, essa com uma plataforma online onde eles também tem cursos que podem fazer. No FIP são duas semanas, então o professor do dia, que ele esteja*

presente, essa é a formação semestral, as aulas já acabaram e eles normalmente tem uma presença de quase cem por cento, pelo no dia que eles dariam aula, eles estão aqui e eles participam, tem uma oferta matutina e noturna, a presença e participação acaba sendo maior, no matutino existem para outros cursos e a gente tem que ofertar nesse horário também, para que não haja desculpa de que não houve no horário que ele estaria aqui, agora, o Faculti que é essa plataforma online, a gente tá fazendo uma divulgação maior para que os professores tenham mais aderência a essas atividades, eu não sei exatamente, vou até pesquisar uma versão mais atualizada, o que tenho é o controle de 2016.2 para saber como está hoje a participação dos professores, já tem uns tres anos de implantado e os cursos tem um tempo, um prazo para você se inscrever, ai depois prazo para iniciar o curso e tem o prazo para concluir. E as ações supervisivas acontecem no IAD Índice de avaliação docente, que é formado pela nota do professor, ele se auto avalia, tem a nota do coordenador e pela nota do aluno, e agora vão entrar os cursos de formação, agora a gente vai conseguir supervisionar mais, a formação do professor quem participou ou não, então isso vai ser melhor acompanhado e a composição dessa nota é muito importante porque a cada final de semestre essa nota vai gerar uma conversa com cada um dos professores para apresentar a nota. E temos o Núcleo de Qualidade Acadêmica que já faz a supervisão para os pólos locais, ele faz todo o acompanhamento, nós temos os líderes de qualidade academica, porque o que acontece a gente tem a diretoria de qualidade academica e agente tem quatro escolas, Escola de Saúde, Escola de Engenharia, de Negócio e de Design e Comunicação, então cada escola dessa tem um professor que é líder de qualidade academica e aqui em Feira de Santana a gente tem um também que faz todo esse acompanhamento local e faz essa condensação e essa supervisão também.

Nada mais a acrescentar, agradecemos a participação.

ENTREVISTA 3

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

UNEF – Unidade de Ensino Superior de Feira de Santana

Entrevistado: T.O Idade: 33 anos. **Sexo:** masculino

Formação: Mestre / Comunicação

Atua na coordenação do curso de Administração: 3 anos e seis meses

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

Comente sobre a fase atual e acontecimentos dificultaram a conclusão do trabalho.

T.O (C03):*Sim, nós atualizamos o nosso PPP agora em 2015, foi a última atualização do próprio projeto político, incluindo as diretrizes todas que são exigidas e também levando em consideração as novas disciplinas, as novas ênfases que tem que se dá nessa relação teórico/prático no mercado de trabalho. O nosso PPP é feito de forma participativa, a gente tem um NDE Núcleo Docente Estruturante e a gente tem um Colegiado do curso que se reúne para está primeiro pesquisando, depois analisando e depois fazendo as intervenções para assim a gente conseguir construir e ter um projeto que é participativo, também a gente ouve o mercado de trabalho porque a gente entende que o curso de Administração, ele tem toda a base de pesquisa, mas ele também tem uma relação forte com o mercado. Dessa forma é que a gente construiu o nosso projeto, as diretrizes principais que nós, nós atendemos a todas as diretrizes, mas as principais são as de estágio, né, as questões das disciplinas de Antropologia que são obrigatórias, as Étnicos-raciais, a própria Libras que é optativa para Administração apesar de ser das Ciências Sociais Aplicadas, mas como em outras ciências é obrigatórias, mas a gente tomou a liberdade de optar. Quanto a discussão, a gente tinha uma matriz curricular analisando o projeto e os sentidos, quando a gente fala de Administração a gente tem sempre uma formação muito generalista, mas ainda assim mesmo sendo generalista, cada instituição ela inclina o seu curso para algumas áreas de aprofundamento, vamos supor, nós temos quarenta e seis disciplinas, das quarenta e seis disciplinas nós precisamos atuar na Gestão de Pessoas, na Logística, no Financeiro, no Marketing, na Estratégia, então assim, então assim nós temos todas as competências que estão elencadas no projeto pedagógico porque a gente trabalha com competências e proficiência, mas a gente tem um número maior de disciplinas voltado para o financeiro, para o estratégico, para o marketing e para gestão de pessoas, ainda assim a gente tem um processo de inovação nessa matriz porque a gente tem discutido muito “branding” que são as novas referências de marketing, de gestão de marcas, a questão do “e-commerce” que é muito forte precisa está dentro do processo com marketing digital porque várias empresas estão hoje no ambiente virtual, mas não só sendo administrada mais projetada, então a gente tem aí uma gama de disciplinas que são mais atualizadas tem como projeto de inovação e criatividade na gestão de projetos que entraram na matriz curricular.*

3. Quais as competências proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

T.O (C03):*No curso de Adm nós temos as competências e temos as competências principais e a gente leva em consideração de fato o que diz o Congresso Virtual Brasileiro de Administração, que descrevemos no PPP.*

Texto enviado conforme PPP:

COMPETÊNCIAS E PROFICIÊNCIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e proficiência:

VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração.

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

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

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

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

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais. Sendo assim, tanto as competências esperadas do profissional de Administração e as relacionadas pelo Ministério da Educação estão relacionadas, pois se repetem em algum momento e são indicadas para a maioria dos profissionais desta área.

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

T.O (C03): *Quando a gente pensa um professor de um curso superior, a gente pensa na diversidade, não dá para trabalhar com o mesmo perfil, com a mesma formação, com as mesmas especialidades, senão você vai simplesmente estressar o curso e o aluno e você não vai render enquanto diferenciais para que ele possa mesmo beber de fontes mesmos diferentes, então, a gente prime por uma equipe de professores mestres e doutores, essa é uma exigência nossa, hoje no curso nós só temos dois especialistas, todo quadro é o restante de mestres e doutores, nós temos vinte e um professores no curso de Administração. Cada professor, ele precisa pegar pelo menos três disciplinas, esse é também um procedimento institucional, mas eles ficam sempre dentro das suas áreas de estudo, agora assim, formação acadêmica e experiência mercadológica, não dá para ter assim só o professor pesquisador, só o professor da experiência teórica porque o aluno hoje ele tem uma sede uma necessidade de correlacionar com a prática e de ouvir e sentir que aquela experiência foi vivida pelo docente. Mas, tem um outro ponto também que a gente tem cobrado dessa formação do professor, que seja um professor que produza conhecimento que tenha artigos, que publique para que possa despertar ao aluno o interesse pela pesquisa e pela leitura.*

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

T.O (C03): *A gente tem uma metodologia baseado em projetos, isso ajuda muito o aluno para que ele veja o ponto de partida e onde ele chegou, então, ao longo de quatro anos a cada semestre ele desenvolve um projeto diferente, o primeiro projeto é um projeto de vida, de inclusão, ele precisa se sentir parte desse processo aqui chamado universidade e qual a perspectiva de crescimento para a vida, então essa é a primeira discussão que a gente tem, seguindo dessa discussão a gente começa a desenvolver as questões mais técnicas, então eu tenho um plano de comunicação, um plano de consultoria, um projeto de qualidade, a gente tem um projeto de produção, o próprio Plano de Negócios que é o trabalho de conclusão de curso, mas eu tenho o plano de Marketing...então ele a cada semestre, ele vai entendendo quais são as funções que ele pode atuar, desenvolvendo projetos práticos porque esses projetos, eles são totalmente reais, a gente não trabalha com a ideia fictícia, eles precisam buscar organizações que deem espaços para eles estudarem e realizarem os projetos naquela organização. O Plano de Negócios é em grupo, ele é nosso trabalho de final de curso, o aluno escolhe o tema, a gente incentiva e prefere que alguém do grupo que queira abrir um negócio, primeiro a gente dá vazão as ideias de alguém que queira ter seu próprio negócio, vamos supor que tenha uma aluna minha aqui em Feira eu queira abrir uma casa de acarajé, então vamos desenvolver um plano de negócios para essa casa de acarajé, caso eles não tenham, a gente abre para o mercado que vem aqui solicitar que esses planos sejam desenvolvidos e aí a gente trabalha com a ideia, a intenção é que se aproxime mesmo do real. O nosso Plano de Negócios tem três orientadores, um orientador para a parte estratégica, todo primeiro a base, um orientador para a parte financeira e um orientador para a parte de marketing, aí é bem estruturado, a gente vai começar as apresentações agora dia dez do*

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Instituto de Educação

próximo mês com as apresentações, e assim, é uma prova, é instigante, sempre voltado para a inovação, chama-se Empreendedorismo e Inovação, a disciplina.

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação (investimentos, formação continuada, incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

T.O (C03):*Sim, todo semestre principalmente no mês de julho, porque janeiro é férias, a gente dá um curso de capacitação, neste momento, nós estamos discutindo Metodologias Ativas porque é o que gente tem implantado desde o semestre passado, então, este ano de 2017 as nossas capacitações estão voltadas para um fazer em sala de aula levando em consideração o público que está cada vez mais jovem, buscando metodologias de interesses, metodologias ativas, nesse momento, mas a cada ciclo a gente trabalha de acordo com a necessidade mesmo, ano passado a gente trabalhou com metodologias científicas buscando o perfil pesquisador, a gente percebeu que o nosso quadro precisa alinhar as questões metodológicas para que a gente pudesse começar a levar o curso para o perfil mais de pesquisa, mas para isso é preciso que a gente tenha professores que entendam mais de pesquisa, que gostem e queiram, apesar da gente serem mestres e doutores. Tem um processo um processo de investimento que é dado pela instituição, e tem um processo que onde o professor solicita, as vezes o professor quer uma pós-graduação, as vezes ele está no mestrado e precisa de uma ajuda, isso é um incentivo, quando o professor muda de titulação, ele está buscando, a instituição ela tem um apolítica, existe uma política de incentivo a qualificação e a evolução do processo pedagógico.*

Temos como prática supervisiva, que as unidades de ensino superior trabalham com a comissão própria de avaliação, chamada CPA, ela é instaurada e ela faz um sistema avaliativo, hoje na Unef nós temos três sistemas avaliativos: a CPA, a Ouvidoria que é um processo natural e o acompanhamento direto da coordenação, esse acompanhamento direto da coordenação, ele é aferido de várias formas, a gente tem uma feira, chamado Feira de Idéias e Negócios, onde os professores levam seus alunos para expor seus projetos, esse é um processo avaliativo, de como o docente conduz a aula, da qualidade do projeto, a qualidade da orientação, da perspectiva que o professor orientador dá ao projeto para que o aluno abrace o projeto e o encare como importante, esse é um processo de formação, então assim, as vezes a gente pensa que a avaliação é só aqui, aquela que a gente escreve, não, todo isso é um olhar nosso cuidadoso para perceber se o que a gente desenhou lá no PPP o professor está conseguindo desenvolver, lógico que também é um processo contínuo, tanto da coordenação como do professor avaliado. A gente conversa muito com os professores, se tem uma coisa que tá ali acontecendo, a Unef tem um política de ouvir muito o aluno, então, a gente acaba tendo uma relação muito próxima com o aluno e isso também nos dá um retorno, lógico que esse escutar as reclamações e pontuações do aluno tem que ser muito cuidadoso, a gente não pode levar em consideração meninices, porque o aluno tem muita meninices, as vezes não saber avaliar, falar qualquer coisa achando que tá avaliando, então a gente toma o cuidado de ouvir um, mais de um, se é uma turma, até o próprio professor nos procura para nos dizer das suas angustias nesse processo de estar aqui, acompanhando, avaliando e

evoluindo, é todo dia, toda hora, mas ao final de cada semestre a gente faz umas cartinhas sobre a CPA, entrega os resultados e a gente senta com o professor para avaliar, olhar para ele e ver o que a gente pode melhorar e o que a gente deve otimizar. Tem uma coisa que particularmente é da minha gestão, eu gosto de ser amigo de quem eu trabalho, então, o simples fato da gente ter uma relação de amizade, de proximidade é para me dar liberdade de também me chamar para poder conversar com ele coisas que as vezes a gente que não tenha tanta relação ficam mais difíceis de serem construídas.

7. Espaço aberto:

Relate, se pretender, algo que ache necessário acrescentar.

T.O (C03):*Para acrescentar sobre as diretrizes, as diretrizes costumo dizer assim, as diretrizes elas são de cunho social, de cunho técnico e de cunho científicas, as de cunho social são de extremamente importância porque antigamente a gente trabalha a sociologia pela sociologia, então, quando a gente trabalha hoje homem, cultura e a sociedade com ênfase nas relações étnicas raciais a gente está se debruçando sobre discussões que são importantíssimas, aí nesse momento quando a gente começa a falar de questões étnicas raciais a gente passa a falar de empoderamento, de feminismo, de um milhão de outras coisas que o Administrador precisa mudar enquanto pessoa primeiro. Segundo, as questões de estágio, as diretrizes de estágio, como o estágio deve acontecer protegem os estagiários e regulamentam melhor a própria atuação, as empresas estranham as mudanças porque elas não querem ter custos mais, toda vigilância é importante nesse processo, as novas linguagens, o processo antropológico, o processo das disciplinas de base das diretrizes elas são necessárias e a gente precisa mesmo se adequar, até porque não se forma um administrador para Feira de Santana, se forma um Administrador para o mundo. E aí, as diretrizes elas também causam e proporcionam isso, uma unidade no processo de formação. Acredito que muitas instituições, a título curricular acabam tendo intenções apenas para o mercado, mas a busca pela humanização ela tem que ser em todas as disciplinas, porque primeiro que nem cabe mais um administrador que seja quadrado, a pensar apenas no mercado, claro que ainda existem, mas essas mudanças nas diretrizes são muito necessárias e a própria contemporaneidade nos obriga para que estas mudanças venha acontecendo, mas também depende muito desse colegiado, sabe, porque se você tem um colegiado preocupado com questões técnicas acaba levando o curso para uma formação tecnicista, que não é a ideia, é um bacharelado, então pensando que o bacharelado tem que ter uma visão mais crítica.*

O curso tem alguns estigmas como não sei o que fazer, vou fazer Administração, tem os Engenheiros que estão cada vez mais na área de produção dentro da indústria, eles que estão gerindo, mas por que? Porque o Administrador ficou muito ligado as funções mais básicas e ao gerenciamento, entendeu, ele esqueceu das estratégicas, então assim, a cabeça pensante muda o contexto social e financeiro da organização, aí agora temos todo um esforço para reposicionar essa perspectiva para o administrador.

ENTREVISTA 4

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

FAT – Faculdade Anísio Teixeira de Feira de Santana

Entrevistado: A.R.S Idade: 51 anos. **Sexo:** feminino

Formação: Doutorado em Administração/Graduação em Ciências Contábeis

Atua na coordenação do curso de Administração: 10 anos

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

Comente sobre a fase atual e acontecimentos dificultaram a conclusão do trabalho.

A.R.S(C04): *O curso de Administração da Faculdade Anísio Teixeira foi implantado em 2006, portanto já atendendo as alterações previstas nas DCN de 2005. As alterações/atualizações no PPP do curso de ADM da FAT, sempre que necessárias, são propostas pelo NDE - Núcleo Docente Estruturante, o qual é composto por cinco professores, mais a coordenação do curso. O processo passa por uma fase inicial de discussões, para alinhar o entendimento acerca das competências requeridas ao Administrador, seguido das propostas de ajustes no PPP. A participação discente também ocorre por meio da presença dos representantes das turmas em reuniões prévias para captar as contribuições dos alunos.*

3. Quais as competências e proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

A.R.S(C04): *A concepção de profissional na DCN de 2005 leva em consideração a atuação em um mercado de rápidas mudanças e exigências de atuação organizacional que leve em conta os impactos nos diversos atores envolvidos. Entre as competências previstas na DCN, destaco a I, que torna o egresso capaz de reconhecer problemas, planejar e implantar*

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Instituto de Educação

soluções nos processos produtivos. Como o desenvolvimento da competência requer o conhecimento como base para a habilidade, além da atitude e capacidade de gerar resultados em contextos organizacionais, oferecemos aos alunos, seja através de disciplinas, seja através de atividades interdisciplinares, oportunidades diversas ao longo do curso de desenvolver as competências através de atividades práticas. Desenvolver essas competências tornará os alunos capazes de solucionar desafios e problemas organizacionais em todas as áreas de atuação.

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

A.R.S (C04):*Os professores que ensinam no curso de Administração devem, como condição básica para atuação docente, serem portadores de títulos de pós-graduação, ao menos em nível de mestrado. Isso garante um corpo docente afinado com a prática de pesquisa, importante pilar de renovação dos conteúdos a serem ensinados no curso. Na nossa IES, mais de 90% dos professores do curso de Administração possuem mestrado ou doutorado na área de atuação.*

Entre as práticas, os docentes devem ter forte orientação para metodologias participativas e ativas, usando aulas expositivas dialogadas, casos de ensino, discussão em grupo e atividades interdisciplinares.

Saberes pedagógicos integram o perfil do professor na nossa IES. Esses saberes se materializam na capacidade de transposição didática dos conteúdos ensinados, avaliações capazes de mensurar o aprendizado e a proficiência ensinada, além de uma relação interpessoal capaz de motivar e engajar o aluno nas atividades propostas.

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

A.R.S (C04):*O curso de Administração da FAT objetiva a formação de um profissional generalista-humanista capaz de empreender transformações com competência técnico-científica, com espírito crítico, lógico e analítico; com atitudes e proficiência centradas em aspectos como: flexibilidade; capacidade de trabalhar em equipe, norteado pelo princípio da alteridade; responsabilidade ética; visão sistêmica e multidisciplinar; adaptabilidade; capacidade analítica para implementar ações inovadoras e criativas.*

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação (investimentos, formação continuada,
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia – Instituto de Educação

incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

A.R.S (C04):*A formação pedagógica na nossa IES se materializa em duas principais frentes: A primeira diz respeito a uma agenda de formação ampla dirigida a todos os professores com encontros realizados durante cada semestre. Essa formação versa sobre temas de cunho pedagógico e inclui avaliação, metodologias ativas, tecnologia e ensino, entre outros.*

Uma formação mais específica é fruto da avaliação interna promovida com participação dos discentes e dos próprios docentes e gera ações mais específicas a partir das demandas levantadas.

Sem mais a crescer, agradecemos a participação.

ENTREVISTA 5

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

Faculdade Maurício de Nassau

Entrevistado: I.C Idade: 37 anos. **Sexo:** feminino

Formação: Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Seguridade Social

Atua na coordenação do curso de Administração: 3 meses

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

I.C(C04):*O curso de Administração na unidade Nassau de Feira de Santana iniciou as atividades posterior a reforma, logo, o projeto pedagógico 2016 já contempla as mudanças sugeridas.*

3. Quais as competências e proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

I.C (C05):*Reconhecer e definir problemas;equacionar soluções; pensar estrategicamente; introduzir mudanças no ambiente empresaria; transferir e generalizar conhecimento; tomar decisões; desenvolver expressão e comunicação; refletir e atuar criticamente; desenvolver raciocínio lógico; ter iniciativa, criatividade, vontade política; aberto as mudanças; planejar, dirigir; criar estratégias organizacionais.*

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

I.C(C05):

- 1. Graduação na área com no mínimo mestrado, na área ou áreas afins;*
- 2.Possa atuar integrado com os objetivos do curso dessa Ies;*
- 3. Aplique metodologias ativas em sala de aula;*
- 4. Ofereça suporte ao aluno após as aulas estando à disposição para ouvi-los e orienta-los;*
- 5. Propor atividades baseadas em problemas empresariais reais;*
- 6. Tornar o aluno agente transformador do seu meio.*

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

I.C(C05):*Ainda não tivemos turma (formada e concluída), porém buscamos desenvolver competências e proficiência que vá diferenciar esses alunos das demais IES's. Algumas características são: 1. Espírito Inovador; 2. Espírito de Liderança; 3. Proatividade; 4. Gerar e gerir equipes de alta performance.*

Ser proativo; visão sistêmica; poder de decisão; gerencie conflitos; inteligência emocional; estabelecer rendimento institucional positivo; ágil; pensar dentro e fora da caixa.

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação (investimentos, formação continuada, incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

Sim. A cada semestre está previsto um encontro pedagógico que visa aprofundar a qualificação docente, além de estabelecer diretrizes integradoras para a realização do processo ensino/aprendizagem.

O grupo SER educacional oferece qualificação com descontos consideráveis para docentes a nível de especialização, mestrado e doutorado. Os docentes podem aderir ao programa em qualquer unidade do grupo SER.

Sim, os professores são acompanhados no decorrer do semestre a partir do feedback dos líderes da sala, assim como também a partir da coordenação dos cursos no se refere as atividades propostas pelos docentes, a acitação pelos discentes é a realização.

Temos ainda, as reuniões de coordenação do curso onde todos são estimulados a falar sobre o andamento das atividades.

Sem mais a acrescentar, agradecemos a participação.

ENTREVISTA 6

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

UEFS – Universidade Estadual de Feira de Santana

Entrevistado: R.S.A Idade: 60 anos. **Sexo:** masculino

Formação: Doutorado em Geografia/Graduação e mestrado em Administração

Atua na coordenação do curso de Administração: 4 anos

2. O curso de Administração desta IES realizou em seu PPP (Projeto Político Pedagógico) as alterações previstas na DCN (Diretrizes Curriculares Nacionais) aprovadas em 2005?

Relate como foi o processo de implantação das alterações previstas nas DCN e o processo de discussão nesta IES, caso não tenha sido implantado.

R.S.A (C06):*Bem, a gente não costuma chamar de Projeto Político Pedagógico, nós chamamos de Projeto Pedagógico do curso, porque a gente acha que o termo político não é muito adequado uma busca política não somos que determinamos porque ele é determinado no PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional, nós só fazemos cumprir, então, o que nós temos aqui é o projeto pedagógico do curso de Administração.*

Sim, a gente já em 2005 na última revisão que foi feita desse projeto, ele já tinha incluído as alterações que a proposta estava solicitando.

Poxa vida, eu não sei dizer porque eu não participei diretamente dessa discussão, porque o que acontecia aqui no curso era que as nossas modificações que foram feitas no projeto pedagógico do curso, elas eram através de resoluções, então fazia, modificava uma disciplina, tinha uma resolução para aquilo, removeu-se o estágio supervisionado e foi implantado a monografia, isso tudo através de resoluções, tá. Então, o que nós tínhamos era um conjunto de modificações que vão sendo acrescentadas ao longo do tempo, inclusive, durante esse período que foi de transição 2005 para cá, que era um catatau(gíria) de resoluções, somente agora, em 2015 para 2016, nós pegamos toda essa documentação e aí sim fizemos o nosso projeto pedagógico do curso de Administração. Apesar de ter sido feito agora, só colocamos na formatação que o Conselho Estadual de Educação estava solicitando, exigindo e a gente formalizou isso, tá. Mas o projeto já existia, mas nas formas de resoluções, era espaça, o projeto sumiu, lá na Prograd – Pro-reitoria de graduação, ninguém localizou esse projeto, então ficou durante muito tempo, ficou assim as voltas, porque, poxa, como é que o curso existia e não tinha projeto pedagógico, então a gente formalizou isso direitinho e depois que a gente formalizou o tal projeto apareceu, um catatau(gíria) desse tamanho, que a gente deu uma enxugada nele legal, né. Agora sim, nós podemos falar, agora sim, temos um projeto pedagógico, agora uma coisa é você ter o projeto pedagógico, outra coisa é você colocar ele em prática, durante essa fase de elaboração do projeto pedagógico, nessa fase não houve muita discussão, pelo menos que eu tenha participado, houve mais uma atualização, o que aconteceu, foi uma coisa bem “sui generis” é que a gente tem desde 2009, estamos fazendo um projeto pedagógico que é para reclamar esse que nós temos hoje, então o que aconteceu, esse projeto já estava pronto, foi mandado para o CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão e ficou lá um tempão, o projeto voltou para fazer alterações, foram feitas alterações por volta de 2010, e ficou por lá, ninguém tinha condições de descobrir onde é que tava, note, isso aqui já é a proposta do novo projeto pedagógico e o que nós temos hoje já tá “no balão de oxigênio”, não está mais atendendo as necessidades que o mercado está exigindo. Então, o que a gente fez, para fazer isso, foi feita uma comissão para elaboração desse novo projeto, eu não participei que eu estava afastado para doutorado, então, quando a gente voltou, esse projeto estava lá e o pessoal tava reclamando que há mais de três anos esse projeto estava encostado, essa nova proposta e que precisaria colocar ele em prática, etc. A primeira coisa que a gente fez, que foi uma determinação do colegiado, seguinte, pega esse projeto e volta e a gente vai refazer esse projeto novamente, então, foi justamente, momentos antes de eu entrar no colegiado, quando eu assumi em 2015, o que aconteceu, primeira coisa que a gente

foi fazer foi colocar em prática isso que foi solicitado, solicitamos o projeto que tava pendente, que foi devolvido para gente e apartir de então as conseguimos uma comissão e começamos a fazer um novo projeto, isso demorou 2015/2016 fazendo isso, e ai fomos entregar o nosso projeto, ai disseram não, vocês não podem entregar esse novo projeto porque o outro nem existe, que é o que temos hoje, não vocês tem que fazer um projeto, então temos que fazer o que, pegamos então toda discussão que nós fizemos para elaborar esse novo projeto, já tava feita, tá. Então, o que a gente fez foi o seguinte adequar as recomendações do Conselho Estadual de Educação, etc.e tal. Então, que a gente fez, pegamos as resoluções que estavam acumuladas e colocamos ele agora nessa nova formatação, entendeu, agora ai sim, agora nós temos o que, temos um projeto pedagógico de Administração em andamento e temos uma outra porposta que tá sendo avaliada pelo CONSEPE e que foi devolvida com solicitação que passase nas áreas e no momento está Departamento de Ciências Humanas e Filosóficas- CHF, há uma ano, só para dar parecer, o negócio tá travado ainda.

3. Quais as competências e proficiência previstas nas mudanças curriculares, metodologias e concepções pedagógicas previstas na DCN esta IES considera importante para formação dos alunos nos cursos de administração?

Relate sobre a importância das competências e proficiência para o perfil do administrador formado por esta IES.

R.S.A (C06):*Poxa, vida. Ai eu teria que pegar. Eu posso passar depois, mas o que eu posso dizer aqui é que, aquilo que me toca, a disciplina que eu trabalho é Administração da Produção, e a grande dificuldade que a gente tem no curso, é que os alunos tem uma grande dificuldade com a parte quantitativa, é o “tendão de aquiles” porque não é só aqui, acho que nos outros cursos também, e é essa habilidade com a parte quantitativa, é uma habilidade que eu acho que deveria ser ressaltada no curso, e que a gente tem essa dificuldade, então o pessoal vem, a cada dia que passa, a cada turma que tá entrando, a gente tem essa dificuldade, o pessoal vem sem essa proficiência, que não foram trabalhadas no segundo grau e acabam morrendo tudo aqui, essa para mim é a principal dificuldade que a gente tem e tá difícil de sanar isso porque a gente tá vendo que cada dia que passa, o curso tá ficando, cada vez, deixando a desejar e para nós isso é urgente e emergente pelo seguinte porque nós estamos hoje tendo concorrência, nossa concorrência hoje por exemplo é para mim, por exemplo a Universidade Federal do Reconcâvo que tá chegando, chegando com o curso de Engenharia de Produção, então não é só ela, tem outros cursos de Engenharia de Produção, esse pessoal estão ocupando justamente o nicho de mercado que poderia ser ocupado pelo Administrador, e eu fico pedindo para os alunos, olha, a gente tá dando mole porque é em termos de trabalhos estratégicos estão deixando um espaço para outros ocupar, então, das duas uma, ou a gente se envolve com essa proficiência ou então o curso vai perder sua significancia.*

Tem uma outra competência que é a capacidade negocial, capacidade de negociação, a capacidade também de trabalhar em ambientes multidisciplinares que é uma capacidade cada vez mais exigida e que a gente tem que trabalhar isso também, acho que principalmente de pensar a organização como um todo, como uma totalidade e inserido no contexto. Fico chateado, e a gente tem uma dificuldade grande hoje, quando chega no último semestre o aluno coloca na monografia Administração de empresas, meu filho tu passou dez semestres aqui com a gente e ainda não sabe qual o curso, nosso curso é de Administração, é para Administração Pública e Administração de empresas também, então, ou seja, os alunos tem que enxergar que Administração é um todo, e ele não consegue ver isso, não dá para ver a coisa compartimentada, eu acredito que talvez tenha sido até culpa da gente, da gente deixar isso acontecer, mas a alguns semestres a gente tá tentando limpar isso aí.

4. Qual a formação, práticas e saberes necessários para os professores do curso de administração que esta IES considera importante?

Relate sobre o perfil necessário ao professor de administração nesta IES.

R.S.A (C06): *Bom, o curso de Administração, nós consideramos ciência aplicada, é uma ciência humana, ciências sociais aplicadas, então, a gente não prescindir que o professor venha para cá sem que tenha, é desejável que ele tenha tido a experiência na área, na empresa ou nas repartições e traga esse conhecimento para cá, então, quando chega o professor aqui que já tem essa bagagem fica mais fácil para gente, mas cada um tem sua proficiência, né. Tem os professores de marketing, os professores de produção, ninguém quer vir para área de produção, os professores da área de teoria geral, os professores que estão ligados a área financeira, então, cada um tras o seu aporte e agente tenta fazer essas combinações no curso.*

Bom, no curso o único professor que tem formação na área de pedagogia, sou eu, a minha formação é na área de licenciatura, então eu sou a ovelha negra da coisa, isso me deixou muito incomodado por muito tempo, mas para mim é uma vantagem, o que eu gostaria é que tivéssemos mais professores na área de licenciatura para trazer essas questões que a gente se bate para “caramba” em sala de aula, a maioria dos professores são bachareis, cada um na sua área, só que muitas vezes o professor que é bacharel, ele tem dificuldade com sala de aula, mas isso foi suprido a partir de janeiro de 2000, quando nós começamos a qualificar os professores, quatorze professores foram fazer mestrado, então a coisa já deu uma melhoria, depois disso de 2005 para cá, os professores tem corrido atrás de doutorado, de fazer seus doutorados, então, a instituição tem liberado, e aí melhorou bastante, hoje podemos dizer tranquilamente que dentre os professores nossos, assim da área de Administração, sem falar dos professores das outras áreas, mas da área de Administração, a gente fez esse levantamento recentemente, acho que 95% são professores que tem doutorado e mestrado, então, hoje a gente tá tranquilo, para quem foi tido como um curso “coco do cavalo do bandido”, se olharmos para o curso de biologia, todo mundo só tem doutor, e a gente não tinha nada, então a gente saiu de uma situação do zero, tínhamos apenas dois professores um com mestrado e outro com doutorado, e a gente conseguiu, hoje, que não é mestre aqui no curso é doutor, isso os professores concursados, os professores que são substituto tem

especialização, pelo menos especialização na área, mesmo assim, deixa eu ver, só temos três professores nessa situação, um tá fazendo doutorado agora, e os outros dois já são mestres também. Então acho que nesse quesito demos uma levantada no curso.

5. Que perfil profissional deve ter o administrador formado nesta IES?

Relate sobre o administrador formado nesta IES, considerações sobre a formação necessária para sua formação.

R.S.A (C06):*Acho que tentamos responder lá atrás, quando falamos de proficiência, mas eu falo para os meus alunos, primeiramente, gente nós não estamos aqui para formar auxiliar de escritório, a visão que a gente tem é que um dia nós teremos aqui grandes estadistas, grandes chefes que estão lá no topo das empresas, etc.e tal, trabalho lento para “caramba” veja, não é uma coisa assim só, o que a gente não quer é transformar o curso em um curso de tecnologia, é um curso de Administração e a gente sabe a responsabilidade que a gente tem, a universidade é pública, é gratuita, tem que ser também de qualidade, certo, então a idéia que a gente tem é que a gente tenha um profissional que saia daqui que tenha desenvolvido uma visão estratégica, que consiga enxergar o todo, que a organização não é uma caixinha de fósforo, não é um setorzinho onde ele trabalha, não, é um todo, que ele consiga estabelecer essa interligações, que ele consiga pensar estratégias diferentes, pensar em termos quantitativos é apenas uma ferramenta que vai ajudar a isso. De que ele consiga trabalhar, essa é a grande dificuldade, trabalhar em equipe, trabalhar com equipes porque hoje em dia ninguém faz o trabalho sozinho, aquela idéia do especialista acho que já tá superada, nós precisamos cuidar da expectativa de pessoas que trabalhem em grupos e com equipes multidisciplinares. Então, acho que essa é a dificuldade que a gente está tendo ainda, porque a gente tem que fazer isso com os alunos e com os professores também. Pensando nisso, nós temos dificuldade em trabalhar porque nem os professores, nós enquanto profissionais não conseguimos trabalhar em equipe, ou seja, a cultura e a gente vai ter que mudar isso.*

6. Existe nesta IES formação pedagógica regular para professores?

Relate sobre o processo de formação (investimentos, formação continuada, incentivos).

Relate se existem algumas práticas supervisivas de acompanhamento quanto ao desempenho das práticas e formação do professor.

R.S.A(C06):*Poxa vida, sinceramente a gente não tem isso, tá. Temos o seguinte, é o estado que libera, ou seja, a primeira coisa, e isso foi uma coisa mais ou menos forçada, para o curso ser reconhecido, ter o reconhecimento e tal, os professores então, foi uma iniciativa que partiu da própria administração superior, nesse primeiro momento foi em grupo de quatorze professores, isso foi uma exigência do próprio MEC, de que precisamos qualificar os professores e realmente, e foi uma coisa assim muito difícil para gente porque para se fazer o mestrado ninguém foi liberado de sala de aula, então, tipo, na sexta-feira e sábado o dia todo vinha o pessoal da UFBA – Universidade Federal da Bahia, vinha e ficavamos o dia inteiro, foi um mestrado institucional, então, eu diria que existiu um programa, o que aconteceu depois foi o que, é depois esses professores começaram a correr atrás de forma*

individualizada, cada um por si mesmo, e aí você tem a briga de você elaborar um projeto, consegui aprovar esse projeto em uma universidade, em um programa de pós-graduação, e depois a gente ficar brigando para ver se consegue ser liberado, ou seja, é uma briga individual. Vou pegar só meu caso especificamente, eu fui fazer meu doutorado em Sergipe, durante o primeiro ano eu estava em sala de aula também, depois de ano que já tava completando minha creditação e o programa por ser modular, eu consegui fazer isso, quando eu fui liberado de sala de aula já tava há um ano e já tinha terminado minha creditação e fui correr para fazer pesquisa, o mesmo que você tá sentindo na pele aí.

Então, deixa eu ver, de bolsa mesmo só recebi lá no finalzinho, fiz o curso em três anos e meio e pedi para cortar minha bolsa e voltei para sala de aula. Então, para não ficar pesando muito também e liberar outros colegas que queriam sair, aí a gente voltava, liberava outro e assim por diante.

Hoje a última leva de professores que estavam fazendo essa qualificação, voltou agora no semestre passado, no semestre passado os professores que estavam afastados para o doutorado já retornaram, já assumiram os seus encargos, etc.tal.

Então, eu posso dizer sim, que existe sim um programa, ele é supervisionado, é supervisionado no sentido de que a gente diz, olha, tem que liberar o professor para fazer doutorado, olha não pode liberar ele agora porque tem gente que está afastado, quando outros voltarem vai, quando assumi tinham oito professores afastados para o doutorado, só tínhamos nove professores em campo, resultado eu peguei cinco disciplinas para trabalhar e ainda tocando os dois projetos, com cinco disciplinas para não deixar o curso parar, porque não contratava ninguém, e o que que a gente vai fazer, é alucinação total. Mas hoje, eu posso dizer assim que tá mais tranquilo agora porque o pessoal já voltou, qualificado e estamos em uma situação mais tranquila. O que temos agora é a liberação dos professores para licença-prêmio agora, onde temos que estabelecer um cronograma para não dar problema com o estado.

7. Espaço aberto:

Relate, se pretender, algo que ache necessário acrescentar.

No nosso curso hoje, nós não temos antropologia, não contemplou. Temos filosofia, temos metodologia do trabalho científico, no projeto vigente. E eu acho ótimo essas discussões, porque uma das questões importante que temos discutido é a questão da alteridade, a questão de ver o outro e sair daquela caixinha, essas discussões apesar da gente ainda não ter aprofundado bastante foram importantes, pelo menos apontou os problemas, mas ainda está muito longe do que a gente tem que chegar, mas pelo menos a gente tá começando a trabalhar essa questão das mudanças da DCN.

No projeto novo, que não existe ainda, é uma proposta, a gente tá aventando trabalhar melhor essas questões, aquela parte mais tecnicista a gente tá, ela continua existindo, sim, mas a gente tá abrindo mão dela um pouquinho para trabalhar outras questões que a gente entende importantes, essa questão da discussão das desigualdades, dos direitos humanos, tem que ser tratado, a questão da ética. E isso atualmente virou o grande problema, principalmente quando estamos tentando passar o país a limpo, porque o que a gente tá vendo, de um lado você vê corruptores nas empresas e corruptos do lado do estado. E a pergunta que eu faço é, quem tá formando essa turma? Somos nós do curso de Administração, isso tem assim motivado discussões, e essas discussões estão sendo ótimas,

porque tá passando essa “lava-jato” aí, e que tá formando esses caras somos nós, então não é normal, quando a gente ver a cara de alguns personagens aí na Odebrecht, dizendo ser normal, não, não é assim, então essa questão da ética ela tem que ser trabalhada em algum momento do curso, tem que ser discutido e quanto mais cedo melhor, se no primeiro semestre já se conseguisse discutir isso, já seria ótimo para gente.

Não tenho mais nada a acrescentar, apenas lembrar que uma coisa é se ter um projeto de curso no papel e na cabeça, o documento e dizer vamos fazer isso e outra coisa bem diferente é você executar e nós temos problemas sérios aqui.

É importante obedecer o projeto pedagógico, mas para obedecer o projeto o colegiado tem que ter o respaldo da direção, não pode a gente tomar uma decisão aqui e quando chega lá em cima, liberar questões discutidas no colegiado, e o curso? E a qualidade do curso? O colegiado é importante são os sujeitos que estão defendendo e zelando pela qualidade do curso, são os guardiões, quando a Rosa Weber fala no tribunal de justiça que ela é a guardiã da constituição, nosso papel aqui, nós somos os guardiões do projeto pedagógico, nós temos que zelar por isso e fazer cumprir o que está estabelecido, não é fazer favor, é obrigação nossa, é um dever poder de fazer isso, e infelizmente chega cinco pessoas e toma decisões que acaba jogando tudo por água abaixo, e aí quem perde é o curso, a gente acaba perdendo qualidade.

Nós temos pretensões de um dia fazer com que esse curso se torne o primeiro curso da Bahia, tá difícil, mas nós já somos os segundo, no ranking da Folha nós somos o quarto entre as universidades públicas nós somos o segundo, só perdemos para o pessaol da Ufba porque não tem nem como competir. O que tá faltando no curso para tentar melhorar? A gente precisa de pesquisa, grupo de pesquisa que a gente não tem, outra coisa, estamos precisando urgente, desesperadamente, que nesse curso nós tenhamos cursos de pós-graduação. Precisamos ter aqui mestrado, doutorado, na hora que a gente tiver isso esse curso vai para estratofera, nós temos um potencial humano de alunos e de professores, com todas as dificuldades que a gente tem, mas temos gente comprometida, qualificada para isso, mas a coisa não anda. Agora estamos tendo uma discussão séria no departamento porque talvez no próximo semestre nós vamos ter pelo menos uma pós-graduação rolando aqui, rapaz isso vai dar uma levatada no curso para “caramba”, o professor não fica só aquele professorzinho que dá sua aula, não, a gente quer o professor fazendo pesquisa. A gente quer o cara pesquisando, escrevendo, produzindo.

Nada mais para acrescentar, agradecemos a participação.

ENTREVISTA 7

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

FAC – Faculdade Católica de Feira de Santana

Ponto crítico: Não possui coordenação, curso em fase de interrupção conforme relato do ex-coordenador Sr. Danillo Tourinho.

ENTREVISTA 8

1. IDENTIFICAÇÃO DA IES

UNIRB – Faculdade Regional da Bahia – FARB/UNIRB

Ponto crítico: Não possuem coordenação, o curso funciona na sede em Salvador (Ba), em fase de implantação na filial de Feira de Santana (Ba), conforme relato da Profa. Lilliane Machado.

PONTOS CRÍTICOS

Pontos críticos e inesperados foram encontrados durante a coleta dos dados, em duas das IES relacionadas os cursos de Administração por não possuíam coordenadores, um por estar fase de interrupção na oferta do curso pela IES, e no segundo caso, o curso não está em funcionamento efetivo na cidade de Feira de Santana, sendo o local utilizado como referência da sede da faculdade localizada na capital Salvador (BA), estas informações foram documentadas posteriormente por email e de modo presencial nas visitas realizadas.

ANEXOS

ANEXO 1

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. (*)

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES nos 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES nos 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e proficiência, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

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

X - concepção e composição das atividades complementares; e,

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

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional. (*) Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e proficiência:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

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

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

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

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

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

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do

estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de proficiência, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no *caput* deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A carga horária mínima dos cursos de graduação será estabelecida em Resolução da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. As Diretrizes Curriculares Nacionais desta Resolução deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior, obrigatoriamente, no prazo máximo de dois anos, aos alunos ingressantes, a partir da publicação desta.

Parágrafo único. As IES poderão optar pela aplicação das DCN aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação desta.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993, e a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.

EDSON DE OLIVEIRA NUNES
Presidente da Câmara de Educação Superior