



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO
(PPPGE/UFT)
CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO

IVANA BORGES DE JESUS ROCHA

EXPANSÃO, GESTÃO INSTITUCIONAL E CURRICULAR DO ENSINO SUPERIOR
PRIVADO NO OESTE DA BAHIA

PALMAS/TO

2022

IVANA BORGES DE JESUS ROCHA

**EXPANSÃO, GESTÃO INSTITUCIONAL E CURRICULAR DO ENSINO SUPERIOR
PRIVADO NO OESTE DA BAHIA**

Relatório Técnico descritivo de Pesquisa Aplicada apresentado ao Programa de Pós-graduação Profissional em Educação (PPPGE/UFT), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Ensino e Aprendizagem.

Linha de Pesquisa: Currículos Específicos de Etapas e Modalidades de Educação.

Produto Final: Roteiro de Elaboração de PDI.

Orientador: Dr. Damião Rocha (PPPGE/UFT).

PALMAS/TO
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

R672e Rocha , Ivana Borges de Jesus .
Expansão, gestão institucional e curricular do ensino superior
privada no oeste da Bahia . / Ivana Borges de Jesus Rocha . –
Palmas, TO, 2022.
68 f.

Relatório Técnico (Mestrado Profissional) - Universidade Federal
do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-
Graduação (Mestrado) Profissional em Educação, 2022.

Orientador: Damião Rocha

1. Introdução . 2. Concepção de gestão da educação brasileira e
das instituições de educação superior privadas. 3. Processo de
evolução das instituições de ensino superior no estado da Bahia . 4.
Aspectos de gestão democrática . I. Título

CDD 370

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que
citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da
UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**EXPANSÃO, GESTÃO INSTITUCIONAL E CURRICULAR DO ENSINO SUPERIOR
PRIVADO NO OESTE DA BAHIA**

Data de Aprovação: 29/07/2022

Banca Avaliadora:

Dr. Damião Rocha – PPGE/UFT
Orientador e presidente da Banca

Dr^a. Kyldes Batista Vicente – PROFIAP/UFT - UNITINS
Avaliadora Externa

Dr^a. Marluce Zacariotti – PPPGE/UFT
Avaliadora Interna

Palmas / TO
2022

RESUMO

A presente dissertação está consubstanciada pela pesquisa e estudo realizados em uma Instituição de Ensino Superior do município de Luis Eduardo Magalhães, estado da Bahia, e tem como **objetivo geral** deste trabalho é investigar a expansão do ensino superior privado na região Oeste do estado da Bahia, especialmente as Instituições de Ensino Superior (IES) da cidade de Luís Eduardo Magalhães com enfoque na gestão institucional e curricular das instituições. O **Problema de pesquisa** se delimita no entorno da questão: Como se deu a expansão do ensino superior privado e a gestão institucional e curricular das IES do Oeste da Bahia? Deste modo apresentar uma reflexão sobre técnicas e práticas de gestão que importem em proporcionar padrões de gestão institucional de qualidade voltados ao alcance da excelência e produtividade da Instituição de Ensino Superior escolhida. A pesquisa também preocupou-se em analisar a concepção de gestão institucional e investigar como se deu a expansão do ensino superior privado no município, embasadas nos princípios da gestão democrática e articulada com o desenvolvimento político e econômico. Para responder a essa questão, foram feitas as coletas de dados bibliográficos, observação não participante e análise documental de registros da Instituição escolhida. A análise dos dados constituiu-se em um conjunto de informações que, à luz das legislações vigentes e das concepções teóricas revisitadas em Carvalho, apontaram avanços e desafios para a efetividade da gestão democrática participativa nas IES. Na seção I, são apresentadas a concepção de gestão institucional da educação brasileira e seus fundamentos. A seção II traz a temática da gestão institucional em Luis Eduardo Magalhães, sua relação frente cenário político e econômico, bem como seu processo de evolução no âmbito das Instituições do Ensino Superior no Estado da Bahia. A seção III apresenta aspectos da gestão democrática participativa e seus reflexos como meta para alcançar uma educação considerada eficaz. Por fim, o **produto final** obedecendo aos critério do Ministério da Educação e Cultura na formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional em que se definem a missão, visão, valores da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as políticas acadêmicas e administrativas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Estratégias Políticas e Econômicas. Gestão de qualidade. Plano de Desenvolvimento Institucional.

ABSTRACT

In the "Distance Education" modality, the offer of activities organized in part in person and another mediated by digital technologies has been considered as "combined education", the so-called "Blended Learning" and since 2001, the Brazilian educational legislation ensures hybridization. Of presence, presence-absence and co-presence (PEREIRA, ROCHA, VICENTE, 2021). From the physical removal and suspension of classes caused by the Pandemic in 2020, "hybrid teaching" became the most usual modality in Brazilian schools and universities. Our objective is to understand the concept of "teaching mediated by digital technologies" in the work of municipal elementary schools in Palmas. Our research problem: What are the difficulties/facilities of teachers in classes mediated by analog (recorded teleclasses) and digital technologies (virtual environment) in the "Palmas Home School" program of schools in the municipality of Palmas? As a methodology, we used qualitative Documentary Research and the Content Analysis method. In our results, we put in debate/discussion the "Palmas Home School" Program, implemented in the municipal schools of Palmas. As of February 2021, early childhood and elementary school students in the municipality of Palmas began to have school activities at home with the support of a "virtual learning environment". The virtual environment is called "Palmas Home School", whose tool provides texts, activities, videos, books and website suggestions for student learning. There is content for all grades from 1st to 9th grade, as well as material for special education. In the second half of 2020, the 76 schools started to have "teleclasses" of 15 to 20 minutes transmitted by an open 5.2 TV channel. Our Considerations reflect on the foundations of the "Palmas Home School" program, presented as "inclusive education"; "teacher training" for "teaching mediated by digital technologies" without initial and continuing training. In conclusion, we would say that the municipal government made a hasty curriculum arrangement to respond promptly to the suspension of classes, but without offering effective conditions for quality education. In addition, many teachers, to improve their pedagogical work, resorted to virtual courses and purchases of technological devices to subsidize teaching when face-to-face classes are suspended. Another factor observed, based on the information researched, is the limitation of access to digital technological resources by teachers and students linked to basic education. The analysis obtained through interviews with the teachers surveyed shows the visibility of the absence of digital technologies linked to an internet network to complement school activities at Palmas Home School.

Keywords: Private higher education; Institutional and curriculum management; PDI

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
1.1 MEMORIAL	11
2. CONCEPÇÃO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA E DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS	17
2.1 CONCEPÇÃO DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL	17
2.2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA CF DE 1988: APONTAMENTOS DE PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVOS	25
2.3 A PERSPECTIVA ESTRATÉGICO GERENCIAL DA GESTÃO DAS IES PRIVADAS TENSIONADAS PELOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA	28
3. PROCESSO DE EVOLUÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DA BAHIA	33
3.1 EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NA BAHIA	33
3.2 A HISTÓRIA DA CIDADE DE LUIZ EDUARDO MAGALHÃES	35
3.3 CONCEITO NO ENSINO SUPERIOR	42
3.4 INSTITUIÇÃO UNIFAAHF	44
4. ASPECTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	46
4.1 ENFOQUE CONCEITUAL	49
4.2 PLANO DE ATENDIMENTO ÀS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS	52
4.3 CONCEPÇÃO DE PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM, CURRÍCULO, PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	53
5. PRODUTO FINAL	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66

1. INTRODUÇÃO

A interface do ensino superior brasileiro, ao longo das décadas, vem sofrendo constantes transformações muito notadamente na multiplicidade de instituições privadas dentro da dinâmica da demanda e da oferta, ocasião em que, conseqüentemente, a conjuntura econômica, social e política colabora para este processo. Diante deste cenário desafiador, a presente pesquisa surge da inquietude em desvendar as características que permeiam as concepções da gestão em instituições de Ensino Superior. A proximidade com o objeto de estudo revela-se nas experiências enquanto docente no ensino superior privado.

O trabalho docente, no Ensino Superior, pressupõe reflexões em torno das Políticas de gestão, considerando que a prática pedagógica esteja imbricada com o saber e com a forma de administração institucional que, na atualidade, tem sido debatida e, em alguma medida, realizada na perspectiva democrática.

Segundo Gadotti (2004), “[...] não podemos pensar que a gestão democrática resolverá todos os problemas de Ensino ou da Educação: mas a sua implementação é, hoje, uma exigência da própria sociedade que aponta um dos possíveis caminhos para a democratização do poder na escola e na própria sociedade”. Assim, discutir o processo de gestão democrática, presume pensarmos sobre as relações de poder e a participação que abrangem as dimensões instrumentais (técnico-administrativa e pedagógica) e substantivas (política e cultural).

Em relação à temática relativa à gestão institucional, o estudo do qual resultou este texto tem como objeto “*Expansão, Gestão Institucional e Curricular do Ensino Superior Privado no Oeste da Bahia*”. Desse modo, a pesquisa buscou oferecer uma visão ampla em relação a concepção de expansão e gestão Institucional de Ensino Superior, em geral, e, especificamente de uma IES privada da cidade de Luís Eduardo Magalhães/BA, situada no contexto da educação superior brasileira. A temática, além de abranger questões que estruturam o sistema de educação superior no Brasil, situadas no contexto de transformações sociais, culturais e econômicas também traz avanços que implicam em acompanhar o constante desenvolvimento de competências no contexto de gestão institucional que sejam capazes de atender amplamente às necessidades do mundo acadêmico nesse campo de ação tão dinâmico que é a rede de transformações diárias do mercado educacional.

As IES no Brasil, tanto públicas quanto privadas são divididas em três categorias acadêmicas, sendo elas: Universidades, Centros Universitários e Faculdades. No entanto, a grande maioria das Instituições está associada ao âmbito privado, tendo como resultado um

maior número de matrículas.

As instituições de ensino privadas, durante vários anos, configuraram um cenário de pouca competitividade, cuja procura era maior que a oferta, razão em que se enxergavam oportunidades para desenvolvimento econômico por meio da oferta de serviços educacionais, ocasião em que surgiram com mais força os negócios lucrativos. Com o surgimento de novas instituições e novos cursos de graduação, a competitividade passou a existir e conseqüentemente, uma demanda de mercado educacional passou a exigir maior engajamento em inovação. A partir de então, surge uma característica importantíssima na tomada de decisões adequadas ao acompanhamento das mudanças tecnológicas devido ao surgimento de novos conceitos de mercado de trabalho, novos ramos de profissionalização e de meios de aperfeiçoamento de ofertas, com o fito de manter os lucros e oferecer um serviço educacional de qualidade que acompanhem as mudanças mercadológicas. Segundo Colombo (2004), “é necessário identificar e atender as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas na busca de melhores posições competitivas, através da conquista de excelentes padrões de qualidade”.

Entretanto para chegar a um formato gerencial equiparado aos padrões de exigência de mercado, inegavelmente é substancial pensar um sistema de gestão inovador, determinante a uma coordenação organizada para atender aos critérios determinados pelas IES privadas.

Diante do panorama exposto, o **objetivo geral** deste trabalho é investigar a expansão do ensino superior privado na região Oeste do estado da Bahia, especialmente as Instituições de Ensino Superior (IES) da cidade de Luís Eduardo Magalhães com enfoque na gestão institucional e curricular das instituições.

Para tanto, serão abordadas questões históricas sobre o surgimento das IES no Brasil, a política e gestão da educação nas IES Privadas após a década de 90 no contexto histórico brasileiro e os fundamentos da gestão institucional das IES privadas do município de Luiz Eduardo Magalhães na perspectiva institucional.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi trazido um aporte documental para análise da base de dados colhidos, bem como todo material oriundo de investigação e pesquisa institucional, sendo eles: artigos científicos de teóricos já reconhecidos, livros, revistas, jornais e documentos referentes à temática.

Para melhor compreensão do tema proposto, nosso **problema de pesquisa** se delimita no entorno da questão: Como se deu a expansão do ensino superior privado e a gestão institucional e curricular das IES do Oeste da Bahia?

Nossos **objetivos específicos** são:

- 1) Compreender a concepção de gestão institucional e curricular do ensino superior privado do oeste da Bahia.
- 2) Entender os fundamentos teórico-práticos (estratégico-gerencial ou democrático-participativo) que sustentam o processo de gestão institucional e curricular de uma IES da cidade de Luiz Eduardo Magalhães - BA.
- 3) Identificar aspectos teórico-práticos da concepção de gestão democrática na IES privada.

No que concerne ao alcance do objetivo geral, a pesquisa almejou, notadamente: explicitar a concepção e a lógica que norteiam a educação e a gestão das IES privadas no Brasil a partir de 1990; identificar os fundamentos teórico-práticos no campo estratégico-gerencial e/ou democrático-participativo que sustentam o processo de gestão de uma IES privada do Município de Eduardo Magalhães/BA auferidos dos documentos institucionais; e elaborar um plano de ação aprimorado, explicitando os elementos teórico-práticos que podem ser norteadores para a realização da gestão democrática na IES privada pesquisada.

O presente estudo possui natureza qualitativa, a pesquisa foi realizada numa linha investigativa, cujo fundamento fenomenológico configura-se em pressupostos norteadores para formar o lastro das bases através da coleta de dados que, segundo Triviños, o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição, se não, vejamos:

Temos expressado reiteradamente que o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações. [...]. Não obstante o que anteriormente foi expresso, a Coleta e a Análise de Dados são tão vitais na pesquisa qualitativa, talvez mais que na investigação tradicional, pela implicância nelas do investigador, que precisam de enfoques aprofundados, tendo presente, porém, o que acabamos de ressaltar: seu processo unitário, integral. (TRIVIÑOS, 1987, p. 137).

Ademais, a realização do estudo, atinente à temática gestão de IES privadas, o exame do referencial teórico partiu de um levantamento sobre o tema proposto em publicações de cunho científico dentro das modalidades apresentadas ao longo das abordagens. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é realizada:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa documental, a partir das categorias explicitadas na pesquisa bibliográfica, forneceu dados e informações relevantes acerca da gestão da educação em geral e das IES privadas, com foco em uma IES privada de Luís Eduardo Magalhães/BA. Tais dados e informações foram extraídas dos documentos no âmbito nacional, estadual, municipal e institucional: Constituição Federal de (CF) de 1988 (BRASIL, 1988); Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9394/1996 (BRASIL, 1996); Plano Nacional de Educação 2014-2024 (BRASIL, 2014); Site do e-MEC; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Instituto Nacional de Educação e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP); Estatuto do Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira (UNIFAAHF); Política de Privacidade e Proteção de Dados da UNIFAAH; Regimento interno da UNIFAAHF; Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIFAAHF (PDI); Relatório Integral da Comissão Própria De Avaliação (CPA) – triênio 2018- 2020 entre outros documentos citados ao longo da Pesquisa. Coerente ao levantamento dos dados analisados para lastrear a pesquisa qualitativa sob a égide descritiva, assegura Triviños (1987) que:

A "análise documental" é outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre leis estaduais de educação, processos e condições escolares, planos de estudo, requisitos de ingresso, livros-texto, etc. (TRIVIÑOS, 1987, p. 111)

O ensino superior brasileiro privado vivenciou um crescimento consideravelmente vultoso frente às IES públicas, razão em que, este cenário passou a ser competitivo e exigiu estratégias inovadoras de gestão e de mercado. Toda essa ação competitiva se mostrou desafiadora, pois antes o *status* que gozava as instituições públicas começaram a dialogar com as instituições privadas de ensino superior.

Gerir uma IES é empregar estratégias assertivas conforme os movimentos da estrutura de mercado e da matriz educacional para captar ingressantes ofertando um ensino de qualidade de modo a preparar esse profissional para o mercado de trabalho. Esta pesquisa está organizada em três sessões. A **seção I** aborda a concepção de gestão institucional da educação brasileira

e seus fundamentos. A **seção II** apresenta a temática de gestão institucional de uma IES da Cidade de Luís Eduardo de Magalhães articulando sua relação ao cenário político e econômico, bem como seu processo de evolução no âmbito das Instituições do Ensino Superior no Estado da Bahia.

E a **seção III** apresenta aspectos de gestão democrática para uma IES privada na cidade de Luis Eduardo Magalhães.

Por fim, o Produto Final é o Roteiro de Elaboração de PDI para instituições de ensino superior. O Plano de Desenvolvimento Institucional, mais conhecido como PDI, consiste num documento exigido pelo MEC em que se definem a missão da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as políticas acadêmicas e administrativas baseadas na realidade institucional estabelecendo o planejamento para cinco anos para atingir suas metas e objetivos.

1.1 MEMORIAL

Este memorial tem o propósito descrever minha trajetória de vida profissional e suas contribuições que convergiram para a escolha da caminhada que me levou a conquistar o espaço em que estou hoje, empresaria da IESP. Todo o conhecimento e aprendizado adquiridos ao longo da minha vida, me fizeram compreender a importância dos estudos para uma pessoa se tornar alguém com ideias capazes de mudar a si e a realidade dentro da sociedade.

Nasci dia 13 do mês de fevereiro, na cidade de Paratinga - Bahia, sou a nona filha de onze filhos de Isabel Borges de Jesus e João Honório de Jesus, porém no caminhar da vida quatro infelizmente foram a óbito. Fomos criados no berço de uma família humilde sem muitos recursos financeiros, razão em que levou meu pai a ir em busca de melhores condições na cidade de São Paulo. Nós ficamos com minha mãe na Bahia, aonde passávamos muitas necessidades principalmente de alimentos.

Minha mãe sempre nos ensinou valores importantes como o respeito e a honestidade e que deveríamos ter com todos. Desde cedo tivemos que trabalhar na roça, plantando milho, arroz, feijão, colhendo algodão e tudo que a terra nos proporcionava na época das chuvas que duravam um período de 3 a 4 meses, para nos manter durante o ano todo, pois a seca era muito grande durante o restante do ano, e passamos a viver assim durante muitos anos da nossa vida estudando. Sempre sonhei em ser professora, porque tive uma professora na terceira série que era tão amável, nos ensinava com tanta dedicação, era carinhosa, então eu cresci com esse sonho semeado dentro de mim. Quando completei 15 anos fui a São Paulo passear e retornei mais

determinada ainda com o mesmo sonho de terminar os estudos e voltar para lá. Porém, a minha realidade ainda era de estudar em um período e trabalhar no outro, na roça, mas eu não deixava de sonhar com cada detalhe da saída daquele local da zona rural para fazer faculdade na cidade e conquistar meu carro. Isso era um dos sonhos a ser realizado.

Então, para cursar o ensino médio, tive que mudar para a cidade e fui morar com minha avó, pois somente naquela cidade tinha. Ocorreu que, quando eu estava cursando o 2º ano do ensino médio, o prefeito da cidade disponibilizou ônibus para fazer o percurso até a Zona Rural, então retornei para a casa dos meus pais e eu ia e voltava todos os dias da cidade.

Consegui concluir os estudos no ano de 2004, porém surgiu uma complicação na minha partida para São Paulo, pois minha irmã caçula apresentou alguns problemas de saúde, e minha mãe teria que ir com ela para fazer tratamentos, e eu fiquei incumbida de cuidar da casa e do meu pai.

Passou-se um ano, e no final do ano de 2005 eu estava me preparando para viajar no início do ano seguinte, foi quando conheci Alex Sandro Rocha Silva, me apaixonei e decidimos nos casar, eu com a esperança dele aceitar em ir embora para tentarmos a vida em São Paulo, mas para minha surpresa ele não aceitava a ideia de ir embora da Bahia, então moramos durante alguns meses em Ibotirama, cidade natal dele. Comecei a trabalhar em um mercado e fiquei durante um mês, mas não era feliz pois meu sonho era ser professora, mas pra não ficar desempregada, aceitei o serviço. Meu esposo foi para cidade de Luís Eduardo Magalhaes e após um mês eu fui também. Passamos muitas situações difíceis na área financeira, pois ele não conseguia emprego fixo, apenas trabalhos diários, e eu fui chamada para trabalhar em uma Empresa de Granja.

Não era o trabalho que eu queria. O sonho de ser professora era latente em meu coração. Na granja fiz algumas amizades, descobri que elas eram professoras e tinham vindo de outras cidades para trabalhar ali. Contudo, me mantinha firme no propósito de lutar para concretizar o meu sonho de ser professora, eu afirmava para elas que nasci para o exercício do magistério. Percebia que, embora professoras, elas já não acreditavam em si mesmas, zombavam de mim dizendo que nunca iria conseguir e que eu deveria aceitar a situação, mas me mantive firme, sabia que aquele trabalho era passageiro. Agradei e pedi demissão da empresa.

Surgiu uma oportunidade para meu esposo trabalhar na cidade de Barreiras, e nós mudamos para lá. Não foi nada fácil iniciar, e então nós começamos a sentir a necessidade de irmos para igreja buscar a Deus. Decidimos que estaríamos preparados para mudanças ao aceitar o nosso chamado na igreja, foi onde tudo começou a mudar. Lá conheci uma senhora

que era dona de uma escola particular na cidade, e ela me chamou para dar aulas na educação infantil, e foi onde tudo começou.

Meu esposo não conseguia fluir nas vendas e o que eu ganhava não era suficiente, dava só para pagar o aluguel, voltamos a passar situações difíceis na esfera financeira por uns dois anos. Nesse período minha mãe passou muito mal, descobrimos que ela estava com sérios problemas no coração e precisava fazer uma cirurgia com urgência em São Paulo. Todos os meus irmãos trabalhavam lá, eu precisava ir para cuidar dela. Segui viagem para São Paulo e passei dezesseis longos dias dentro do Hospital das Clínicas cuidando dela. Ao receber alta voltamos para casa dos meus irmãos, onde meu pai tinha uma casa, e fiquei cuidando da minha mãe até que ela se recuperasse. Nesse momento, uma prima me chamou para substituí-la em um trabalho doméstico por uma semana, em que aceitei, pois estava determinada a não voltar mais para a Bahia. Uma semana depois, uma outra prima soube que eu era formada em magistério e decidiu falar com a diretora da creche onde o filho dela estudava, foi quando me convocaram para uma entrevista e fui selecionada para atuar como Auxiliar de Professor. Ganhava bem o suficiente para pagar a minha faculdade. Fiz matrícula na Faculdade Anhanguera e depois de um ano cursando Pedagogia resolvi colocar meu currículo em uma escola particular que era um quarteirão antes da minha faculdade, na qual fui chamada para entrevista e fui selecionada entre tantas que participavam da seleção, muitas com graduação e algumas até pós-graduadas. Foram quatro anos de muita aprendizagem e experiência nessa escola em que trabalhava quarenta horas semanais.

Todos os dias quando saía agradecia pelo conhecimento desde as experiências em educação infantil ao ensino fundamental I. Depois assumi a coordenação pedagógica da escola, terminei a faculdade e de cara me matriculei em duas Pós-graduações, uma em Psicopedagogia Institucional e outra em Psicopedagogia Clínica. Decidi trabalhar mais perto do meu bairro, já que não precisava mais ir para a faculdade Anhanguera. Fui chamada para trabalhar em uma creche no mesmo bairro que eu morava, dava pra ir caminhando todos os dias para trabalhar, e ganhava o dobro do salário anterior, assim me proporcionando um estilo de vida melhor. Após alguns meses descobri que eu estava grávida do meu primeiro filho, o Israel. Mesmo assim, a gravidez não foi empecilho, eu não desisti e fui até o fim. Concluir a pós graduação era uma meta a ser cumprida.

E tínhamos trabalhos todos os dias nas noites de São Paulo mas nada disso me fazia desistir dos meus objetivos que cada vez mais era audaciosos, eu sentia mais ainda vontade de vencer na vida, ir além, agora tinha o sonho de fazer o mestrado, mas o momento ainda não era

favorável financeiramente. De uma coisa eu tinha certeza, desistir era a única coisa que eu não pensava. O apoio total do meu esposo era algo que só me motivava ainda mais a lutar pelos meus sonhos.

No polo da faculdade eu sempre gostei de fazer amizades, então fiz amizade com a secretária do polo e comecei a contar meus sonhos que era dar aula em faculdade. Essa amizade foi crescendo e nosso relacionamento foi só aumentando. Um dia ela me apresentou para o dono do pólo em que eu estudava e foi então que surgiu a ideia de voltar para a Bahia para abrir pólos da faculdade, é lógico que eu aceitei na hora e fui conversar com meu esposo, que para minha alegria achou a ideia muito boa, até porque nós já estávamos querendo voltar para ficar mais perto dos nossos pais. Minha mãe ficou radiante de felicidade quando decidimos voltar pra perto deles. Todos os dias eu ligava para ela para falar de cada detalhe dos projetos, e ela se alegrava de uma forma muito grande. Toda minha vida acadêmica começou a mudar radicalmente, e nesse mesmo momento tive a oportunidade de abrir uma creche conveniada pela prefeitura de São Paulo.

Estava decidida a voltar e iniciar um novo projeto aqui, que seria melhor até porque era um dos meus sonhos trabalhar em faculdades. Decidi investir nesse projeto, e iria ficar perto da minha mãe novamente, mas infelizmente, estava para acontecer algo que eu não esperava que seria tão precoce, minha mãe faleceu no mês de agosto, me trazendo uma profunda tristeza, pois esse sonho também era dela, mas o destino foi outro, e mexeu muito comigo. Foi aí que no velório dela decidi ficar com meu pai, pois ele ia precisar muito de mim, eu não queria retornar mais para São Paulo, a tristeza foi muito grande, mas era necessário meu retorno lá, para terminar de organizar a mudança então retornei para pegar minha mudança e uma viagem que aconteceria somente no mês de dezembro se antecipou para outubro. Os os projetos vieram comigo, chegamos na minha terra, o projeto não desenvolveu e então decidimos trazer para a cidade de Luís Eduardo Magalhães, onde me encontro hoje nos dias atuais, e aqui comecei a trabalhar pela faculdade. No início foi muito difícil, mas ao chegar aqui fui chamada para trabalhar 40 horas em uma escola particular onde eu consegui me manter, pagar meu aluguel e começar minha nova vida, trabalhava nas divulgações a noite e nos finais de semana na faculdade também.

Após um ano na escola pedi minhas contas, pois eu queria investir todo o meu tempo no crescimento do meu negócio, foi quando fiz mais três pós-graduações, Docência do Ensino Superior, Neuropsicopedagogia e Gestão Escolar. Na primeira pós-graduação descobri que estava grávida novamente, e para minha surpresa mais um menino, o Abraão. Quando concluí

a pós, ele já tinha nascido, mas mesmo assim não parei. Continuei trabalhando dia e noite no meio de semana e nos finais de semana na faculdade. Eu tinha traçado um objetivo e precisava alcançar comecei a dar aulas nos cursos de pós-graduação e fazia todo o trabalho de divulgação, não foi fácil mas Deus sempre esteve conosco, tínhamos fé que tudo mudaria era somente uma questão de tempo e fazendo um trabalho sério e com responsabilidade daria tudo certo.,

No ano 2017 veio a oportunidade de termos o Instituto IESP, e abraçamos a oportunidade. O trabalho dobrou, porém não pude mais dar aulas, pois haviam outras obrigações que cupavam todo o meu tempo. Era necessário delegar serviços, gerir a empresa e crescer uma equipe de professores. Graças a Deus as coisas mudaram muito, passamos a oferecer cursos de graduação e pós-graduação em várias áreas, não somente na Educação mas em outras áreas também, como cursos tecnológicos, Bacharelados, Licenciatura. Técnicos e profissionalizantes .

E conversando com uma das professoras que trabalhava comigo nos finais de semana me falou de disciplinas especiais que ela fazia e me explicou como funcionava, eu não perdi a oportunidade e fiz minha inscrição comecei a estudar em Palmas, saia daqui a noite pra chegar lá no outro dia pela manhã para irmos estudar. Era muito difícil percorrer 400 km, mas valeu a pena, pois tive a oportunidade de fazer uma disciplina Especial com o Professor Doutor Idemar. No primeiro encontro tive o prazer de conhecer a professora Jocileya, em que tive a oportunidade de conhecer o projeto da CATEDRA e então fui me apresentada ao Professor Doutor Damião Rocha onde surgiu a parceria com a UFT/FAPTO/IESP, e hoje graças a Deus e a essa parceria que deu certo, trouxemos o mestrado profissional para LEM, e não somente eu, mas nove pessoas foram honradas, com a bênção de realizar o mestrado profissional. Promover esse mestrado mudou muitas realidades inclusive a minha como pessoa e como profissional. Gratidão sempre!

Realizamos no primeiro semestre, duas disciplinas: Práticas Colegiadas de Gestão de Sistema de Ensino e Fundamentos da Pedagogia Freireana. O início da pandemia causado pelo Covid-19 impossibilitou a realização de aulas presenciais, entretanto, foram permitidas as aulas remotas na modalidade on-line por recomendações dos Órgãos Federais de saúde e do MEC, obedecendo os critérios sanitários de distanciamento social que surgiu como uma das alternativas para diminuir a contaminação e disseminação da doença.

Muito conhecimento adquirido nesse período de estudo. Discutimos muito sobre a gestão democrática, educação de qualidade e órgãos colegiados, juntamente com a pedagogia do educador Paulo Freire e suas contribuições para a educação brasileira

Iniciando o segundo semestre, com as disciplinas de Construção Social da Linguagem e Letramento e Juvenilização da Educação de Jovens e Adultos, Currículo de Educação Infantil, participei do grupo de estudos e pesquisas Praxis. Neste tempo de mestrado, dedico minhas horas a meus trabalhos profissionais, enquanto gestora da instituição IESP. Primeiramente a Deus, meu esposo Alex Sandro, aos meus filhos que tem me apoiado em tudo, ao Dr Damião Rocha porque sem o apoio dele não teria acontecido e assim também sendo meu orientador do realatorio e produto final. E hoje nessa narrativa com um olhar sobre o meu passado e sobre minha vida profissional, os fatos e acontecimentos lembrados, os aprendizados, todos de suma importância, regidos por uma vida de busca de aprimoramentos e dedicação para me tornar uma pessoa e profissional sempre melhor.

Assim, compreendendo-se como sujeitos, na luta pela sua libertação, dialeticamente, se constitui na libertação de todos. Por isso, para Freire, a libertação parte dos oprimidos e não dos opressores, constituindo-se essa luta uma opção ético-política. A escolha e a decisão são atos éticos e pressupostos da autonomia e liberdade do sujeito. Liberdade definida como “algo que se está criando e recriando historicamente” (FREIRE, 2003, p. 30). E a autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas [...]. A autonomia enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser” (FREIRE, 1997, p. 120-121).

A realidade transforma o homem e um ser da praticante de seus conhecimentos reflexivos e não um mero espectador da realidade, nem tão pouco a uma mera incidência da ação condutora de outros homens que o transformarão em algo que pareça cada vez melhor.

A busca da autenticidade, não pode ocorrer se alguns, ao buscarem, transformam-se em contrários antagônicos dos que proíbem que busquem, O diálogo entre ambos se torna impossível e as soluções que os primeiros procuram para amenizar a distância em que se encontram com a relação do professor/aluno no desenvolvimento das aprendizagens.

2. CONCEPÇÃO DE GESTÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA E DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS

Nesta seção buscamos saber qual a concepção e lógica norteia a educação e a gestão das IES privadas no Brasil a partir de 1990. Nesse sentido procuramos entender os fundamentos da gestão das IES privadas tomando a educação brasileira como totalidade histórica que engloba a educação pública e privada.

O objetivo da seção, portanto, consistiu em explicitar a concepção e lógica que norteia a educação e a gestão das IES privadas no Brasil a partir de 1990. Para tanto, a gestão das IES privadas foi discutida no contexto da gestão da educação brasileira implementada a partir da reforma da aparelhagem estatal e da educação brasileira realizada após a promulgação da CF de 1988 e da LDB 9394/1996.

2.1 CONCEPÇÃO DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A educação é uma das questões fundamentais para os direitos humanos, a democracia, o desenvolvimento sustentável e a paz e, sendo assim, ela deve ser acessível a todas as pessoas no decorrer da vida. De acordo com a Carta das Nações Unidas em seu Artigo 26: é declarado que *“toda pessoa tem o direito a educação”* e que *“a educação superior deverá ser igualmente acessível a todos com base no respectivo mérito”* (UNESCO, 2016).

Atualmente, perpassa-se um período de grandes transformações na sociedade e a educação é vista como um dos principais recursos, para a aquisição de conhecimento, por conseguinte a expansão das IES públicas e privadas vem se intensificando.

As Universidades são instituições multidisciplinares e tem como objetivo a formação de profissionais capacitados em nível superior de ensino, pesquisa e extensão para a compreensão e evolução da humanidade, como também para as conquistas sociais.

Deste modo, em um contexto geral, as instituições de ensino surgiram na Idade Média na Europa tinham como base a educação superior moderna conhecida atualmente e que ainda são utilizadas, sendo elas: o conceito de bacharelado, licenciatura, mestrado e doutorado (MARTINS, 2002).

No Brasil, as primeiras ideias de Ensino se desenvolveram por meio da colonização portuguesa no ano de 1500, por intermédio de atividades escolares com o intuito de catequizar

e alfabetizar indígenas, sendo que, essas atividades eram orientadas pelos sacerdotes Jesuítas.

No entanto, as iniciativas das primeiras Instituições de Ensino Superior aconteceram somente a partir da chegada da Coroa Portuguesa no Brasil em 1808 e tinha como modelo de ensino, a formação de profissionais liberais tradicionais. Assim, foram criadas as escolas de medicina, sendo uma localizada em Salvador - BA e a outra no Rio de Janeiro - RJ (MARTINS, 2002).

O estado mantinha controle sob o ensino e determinava os objetivos e programas nos quais as instituições tinham que seguir. Mesmo com a independência política, o estado não via vantagens na criação de universidades, portanto não houve mudanças no modelo de ensino. (MARTINS, 2002).

Desta maneira a ampliação do Ensino Superior ficou limitada em poucas instituições públicas e se mantinha independente dos investimentos do poder do estado e da vontade política.

As Instituições de Ensino Superior no Brasil surgiram por meio de um modelo isolado que tinham o intuito de formar profissionais do âmbito de engenharia e medicina e priorizavam a elite. E só foram criadas devido as dificuldades encontradas pela classe dominante, em ter o acesso as universidades na Europa, sendo assim, medidas foram criadas para implementar o Ensino Superior no Brasil. Este modelo ainda é questionado pelo ponto de vista estrutural e de funcionamento (MARTINS, 2002).

No final do século XIX, houve a criação do Ensino Privado, onde originou suas próprias instalações de Ensino Superior. Este momento representa uma grande ruptura do modelo de instituições submetidas ao controle do governo. Segundo Martins (2002), no ano de 1960, existiam mais de 226.218 estudantes matriculados em Universidades, sendo que 93.202 eram do setor privado.

A demanda foi tão grande que levou a uma expansão do Ensino Superior entre 1960 a 1980, elevando o número de matrículas de aproximadamente 200 mil para 1,4 milhão, sendo que 3/4 foram atendidos pela iniciativa privada. No final da década de 70, o setor privado assumia 62,3% das matrículas e em 1994, assumia 69%.

Em 1968, a Educação Superior Brasileira, devido ao movimento da reforma universitária, passou a priorizar a eficiência administrativa, a estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão e todas essas questões passaram a ser o objetivo central das Instituições de Ensino Superior (STALLIVIERI, 2006).

É necessário ressaltar que, as universidades do setor público que optaram por se aliarem o ensino à pesquisa, tiveram como consequência o aumento dos custos do ensino público e isso delimitou a sua capacidade de expansão, abrindo espaço para o setor privado assumir a demanda em que o Estado, por meio das instituições públicas, não conseguiu absorver (STALLIVIERI, 2006).

Entretanto, com a expansão do setor privado foram desenvolvidos os primeiros cursos de pós-graduação no Brasil como também a oportunidade de cursá-los fora do país. Isso consistiu em um grande avanço para as IES privadas, assim como para o corpo docente brasileiro (STALLIVIERI, 2006).

Dourado (2009) esclarece que, nesse contexto, a promulgação da CF de 1988 e a homologação de diversas leis foram influenciadas pela lógica Neoliberal. O Ensino Superior no Brasil, assim, foi sendo moldado como políticas públicas que consideradas importantes para o desenvolvimento da sociedade e da nação, desenvolvida no sentido da flexibilização dos sistemas educacionais e dos processos formativos.

A diminuição das atividades exercidas pelo governo e a ampliação e aperfeiçoamento nos processos de avaliação, fez com que as IES privadas se desenvolvessem e se reorganizassem a partir da década de 1990. Concretizou-se, assim, o processo de ampliação das Instituições privadas do Ensino Superior, marcado pela sua diversidade e singularidade no contexto da reforma do Estado, no qual implantou a ideia da minimização do Estado, frente as políticas públicas (DOURADO, 2009).

Desta maneira, surgiram e desenvolveram-se as Instituições de Ensino Superior no Brasil, que buscavam atender e qualificar pessoas para o âmbito profissional, ao mesmo tempo em que buscava criar sua própria personalidade enquanto parte constitutiva do sistema de educação.

O Ensino Superior no Brasil foi marcado, a partir da década de 1990, por reformas que consolidam a lógica privatista através da intensificação dos meios de diversificação institucional, diante de um quadro marcado pela proposta de reforma do Estado. Nessa perspectiva foi possível destacar o processo de atenuação do Estado, diante das políticas públicas (DOURADO, 2009) e de ampliação da esfera privada com a intensificação da expansão da educação superior.

Através de várias diretrizes distintas, por meio da política, após 1995 a Educação Superior brasileira passou por algumas transformações e regulamentações do poder público federal, principalmente para as universidades públicas e privadas. Essas diretrizes contribuíram

muito para a intensificação do processo de expansão das Instituições de Ensino Superior, sobretudo das instituições privadas (SANDER, 2001).

Com isso, a educação foi inserida em meio às atividades que não eram exclusivas do Estado, ou melhor, ela pode ser mudada e melhor executada, dentro de um ponto vista econômico no setor “público não estatal”, no qual é um processo em que as instituições de ensino e as organizações sociais, fazem um contrato de gestão com o estado e reduz o seu papel de prestador de serviço, tornando-se assim, regulador, provedor e promotor dos mesmos. Segundo discorre Rocha (2021):

A pesar das diretrizes do CNE para a extensão da Educação Superior proporem a articulação entre as atividades de extensão e as atividades de ensino e pesquisa realizadas nas instituições de ensino superior”, entendemos que a curricularização está prevista, pelo menos, desde 2013,, nas Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (DCNG/EB), ao definirem currículo como um conjunto de valores e práticas que proporcionam a produção e a socialização de significados no espaço social e que contribuem intensamente para a “construção de identidades sociais e culturais” dos alunos. (ROCHA; COELHO, 2021, p. 4).

Notadamente, as instituições privadas se apresentaram com um viés de “negócio educacional”, ou seja, a universidade se torna um elemento de característica funcional, voltada para a formação rápida de profissionais altamente qualificados para o mercado de trabalho. Observa-se, portanto, que:

Adaptando-se às exigências do mercado, a universidade alterou seus currículos, programas e atividades para garantir a inserção profissional dos estudantes no mercado de trabalho, separando cada vez mais docência e pesquisa. Enquanto a universidade clássica estava voltada para o conhecimento e a universidade funcional estava voltada diretamente para o mercado de trabalho (CHAUÍ, 2001).

São várias as concepções que abordam o tema gestão institucional e as posições assumidas pelos membros que envolvem a instituição de ensino que vai desde a organização ao processo avaliativo. Entre tais concepções a gestão democrática participativa aparece e tem como base a tomada coletiva das decisões.

No cenário de mudanças apontadas anteriormente, a universidade articula os aspectos funcional e operacional, com a explicitação de processos de regulação e gestão, flexibilização dos processos de criação das IES. Assim, a centralidade da avaliação do ensino superior é entendida em vários países como um dos papéis mais importantes das políticas educativas contemporâneas (DOURADO, 2017).

Gerir uma IES é uma tarefa desafiadora e requer uma postura inovadora de ação e reação frente à demanda de mercado e competitividade, suas rotinas administrativas e institucionais,

seu posicionamento organizacional e a habilidade em gerir as transformações socioeconômicas e culturais de modo a ofertar uma educação de qualidade para entregar ao mercado de trabalho profissionais preparados. Com o advento do crescimento de IES privadas, a questão não era somente atrair egressos aos cursos superiores, mas criar mecanismos para coibir a evasão e manter a clientela até a formação. O enfoque gerencial estratégico precisou buscar investimentos de mercado para a organização da educação brasileira através de ações, políticas e regulamentações sobre a avaliação dos estudantes e das IES, por meio da criação de novas formas de gestão acadêmica, da flexibilização das exigências para a criação das IES e das áreas não universitárias no contexto do ensino superior, das formas de custeio por meio do Financiamento Estudantil (FIES) e do Programa Universidade para todos (PROUNI), da (LDB), do Plano Nacional de Educação (PNE) entre outros (DOURADO, 2009).

Por conseguinte, as políticas governamentais, ao colocarem em prática a educação superior em meio ao estímulo da expansão das IES e matrículas, contribuíram consideravelmente para a hegemonia das Instituições de Ensino Superior. Por essa razão, a gama de estratégias para o gerenciamento institucional deve estar sob a ótica de captar recursos e maximizar resultados e, essas questões auxiliam processos inovadores de planejamento e gestão, já que nesse momento, o *marketing* passa a ser ferramenta necessária e oportuna para delinear um cenário econômico favorável e uma oferta educacional de qualidade.

E para se alcançar uma gestão estratégica de qualidade, isso não é possível sem definir o planejamento estratégico conforme discorre (ANDION; FAVA, 2002):

[...] um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os municiará de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam (ANDION; FAVA, 2002, p. 27).

O processo de expansão do ensino superior no Brasil, se torna predominante privada, ou melhor, por meio das IES isoladas, a concretização de novas formas e dinâmicas geopolíticas que afetam principalmente as universidades sobretudo as públicas. Considerando a expansão do ensino privado brasileiro e o aquecimento mercadológico trouxe consigo benefícios para oportunizar egressos, (UTZIG, 2012) defende que:

[...] a classificação/distinção das instituições de ensino superior como universidades, centros universitários ou instituições isoladas é de grande interesse para o setor, porque afeta sua autonomia para criar novos cursos e decidir quanto à oferta de vagas nos mesmos, pois no momento imediatamente anterior à implantação da LDB, o processo de expansão da educação superior brasileira, tanto de instituições quanto de cursos, estava acelerado, principalmente via setor privado. (UTZIG, 2012, p. 29).

Nessa perspectiva, a educação de ensino superior brasileiro está estruturada em: cursos de graduação, cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado, além de extensão. Trata-se do nível de educação superior fortemente marcado pela flexibilização, diversificação e diferenciação institucional, tanto em Instituições de Ensino Superior privadas quanto públicas (PERONI, 2005).

Isto posto, Rocha e Coelho (2021), trazem uma reflexão em torno do currículo disciplinar que se estabeleçam de modo que dialoguem com o contexto educacional e interdisciplinar.

O que se quer na elaboração didático-pedagógico-curricular de cursos e itinerários formativos, em especial, nos mestrados e doutorados em educação, são propostas baseadas na “interdisciplinaridade”, ou melhor ainda, em “campos não disciplinares”, pois assim, acreditamos ser possível a “curricularização” para além da “acreditação”; (ROCHA; COELHO, 2021, p. 20).

A flexibilização apresentou estratégias como forma de otimizar o favorecimento ao crescimento da economia criando mecanismos para tomada de decisões, planejamento institucional e a prática do plano de ações como forma de aquecer o mercado. As mudanças impulsionam, *per si*, a flexibilização e a informalização das novas configurações das relações de trabalho, além da oposição às políticas sociais universais e à gratuidade dos serviços públicos. Para Carvalho (2011):

A flexibilização é considerada uma das alternativas para combater o desemprego. Mas o que é flexibilização? As definições são muitas. Há que se distinguir flexibilidade salarial de flexibilidade de horário, por exemplo. Existe também a denominada flexibilidade funcional (ou organizativa).” Segundo esse autor, nenhuma dessas formas de flexibilização beneficia o trabalhador, ao contrário, vieram para aumentar a sua exploração (CARVALHO, 2011, p. 161 *apud* VASAPOLLO, 2006, p. 45).

Outrossim, na dinâmica de acompanhar as transformações socioeconômicas e políticas e culturais, além de um repertório diversificado composto por clientes com características individuais, o cenário heterogêneo necessitou de flexibilidade suficiente para a diversificação tanto da oferta de cursos, quanto de linhas de financiamento estudantil e também de criação de políticas públicas criadas pelo Governo Federal para tornar a educação superior possível. De

acordo com Carvalho (2011, p 182-183).

Em 2003 o governo encaminhou algumas medidas que deflagrariam o processo da reforma universitária, dentre elas, a Emenda à Constituição (PEC) 217/2003, que trata da diversificação das fontes de financiamento da educação superior; o Projeto de Lei Complementar (PL) 118/2003, que trata da Lei orgânica da autonomia universitária; a Medida Provisória (MP) 183 147/2003, que institui o Sistema Nacional de Avaliação e Progresso do Ensino Superior e a criação do Grupo de Trabalho Interministerial (GTI), criado em 20 de outubro de 2003 (LIMA, 2004).

As táticas de criação de linhas de financiamento, de políticas públicas e planos de ação, todo o cenário da educação superior sofreu grande impacto. As IES precisaram inovar para gerir estrategicamente com precisão no contexto das organizações. A diferenciação, conseqüentemente, trouxe consigo o destaque a implementação de tipos de IES, que segundo Carvalho (2011), é fundamental observar, que:

A diferenciação relaciona-se aos tipos de instituições onde a educação superior foi ofertada com base na organização universitária determinada pelo Decreto Lei nº 2.306/1997: Universidades, Centros Universitários, Faculdades Integradas e Institutos Superiores ou Escolas Superiores, explicitando, assim, a separação de instituições de pesquisa e instituições de ensino. Lembramos que a partir da publicação do Decreto Lei nº 5.776/2006 a organização acadêmica da educação superior passou a ter a seguinte classificação: Universidade, Centros Universitários e Faculdades. A diversificação ocorre via oferta da educação superior em suas diversas formas flexibilizadas: cursos presenciais, cursos a distância, cursos tecnológicos, cursos sequenciais, mestrados profissionais, entre outros. (CARVALHO, 2011, p. 187).

O processo de organização e gestão da educação superior é baseado em duas tradições teóricas: a funcionalista e interacionista que orientam a gestão das instituições sociais. A tradição funcionalista traz o traço marcante de três formas de administração: burocrática, idiossincrática e integradora. A burocrática diz respeito ao cumprimento de leis, normas, códigos e fundamentação jurídica. É ela quem presta legalidade à funcionalidade administrativa. A idiossincrática debruça-se sobre o enfoque comportamental, ou seja, ela inclina-se à análise do caráter psicológico comportamental do indivíduo e da instituição cujo enfoque principal convergem à eficácia institucional. Na administração integradora, esta articula características tanto burocráticas quanto idiossincráticas, com uma visão institucional de educação como um sistema aberto, identificando-se ora com o enfoque jurídico ora com o enfoque comportamental (SANDER, 1995).

Todavia, as formas de gestão de uma universidade destacam-se por meio de duas perspectivas: a gestão estratégico-gerencial que se fundamenta pela racionalização, a eficiência e eficácia administrativa e a participação dos indivíduos na execução das ações e não no

processo decisório; e a gestão democrático- participativa de natureza multidimensional, na qual prioriza a eficiência, eficácia, efetividade e relevância social e educacional (CARVALHO, 2013).

Uma gestão estratégica eficiente está atrelada a um conjunto de planos de ação e consubstancia-se num aporte de elementos integrados como parte de um sistema de ação e estratégias cuja finalidade é alcançar resultados. A gestão estratégica demanda domínio e compreensão de toda complexidade do mercado universitário. Ter um planejamento estratégico conduz a uma performance organizacional eficaz no cenário empresarial, organizacional, estratégico e político. Para Pereira, Rocha e Vicente (2021);

Diante deste contexto, as faculdades privadas tiveram que se reinventar, tentando amenizar tanto os prejuízos para a comunidade acadêmica quanto a queda de receitas, providas pelos alunos. A expertise dos gestores educacionais das IES privadas foi fundamental, no planejamento e definição dos investimentos institucionais”. (PEREIRA et al, 2021, p. 4).

Isto significa dizer que, dentro da gestão estratégica, um processo geracional eficaz integra um planejamento eficiente que delega as responsabilidades aos respectivos gestores para implementar estratégias capazes de identificar ameaças, solucionar problemas, estruturar demandas claras e precisas de controle, monitoramento criteriosos e acompanhar a demanda mercadológica sem perder qualidade.

O primor de uma educação consolidada na qualidade possui um diferencial a ser perseguido: o da efetividade e relevância. A efetividade é o alicerce da dimensão que consolida-se na tomada de decisões, que para Sander (1995):

As confluências e as contradições entre as quatro construções de administração da educação, numa visão totalizante da realidade educacional no contexto das práticas sociais mais amplas, articulando os critérios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância. Nesta linha de pensamento, “a administração é concebida como um fenômeno global com múltiplas orientações ou dimensões analíticas e praxiológicas. (SANDER, 1995, p. 55) .

Não há como respaldar a gestão estratégica sem o objetivo da relevância cultural da educação. Essas dimensões do paradigma multidimensional articuladas entre si trazem na sua interface avanços na conjuntura educacional. Razão em que, a maioria das IES privadas, se debruçam na qualidade de uma gestão moderna com relevância socioeducacional e cultural.

2.2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NA CF DE 1988: APONTAMENTOS DE PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVOS

A Constituição Federal (CF) de 1988 cita a educação superior especificamente nos artigos 207, 208, 213 e 218. O artigo 207 representa uma luta histórica travada pelos professores e comunidade científica em geral a favor da liberdade acadêmica e da autogestão. Este artigo assegura que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Para Catani e Oliveira (2007), a pesquisa, o ensino e a extensão não poderão ser separados e constituem elementos essenciais na organização e na produção científica dentro da universidade, a fim de consolidar o desenvolvimento das atividades acadêmicas. Ainda sobre a educação superior, o artigo 208, inciso V, estabelece como dever do Estado com a educação a garantia do “acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um” (BRASIL, 1988).

Na continuidade os autores anteriormente mencionados, ao discutirem este inciso, chamam atenção para a segunda parte do texto, ao refletirem sobre a maneira em que este acesso se efetiva. As discussões que envolvem este inciso pautam-se na concepção de que a educação superior não poderá ser atingida por todos, tendo em vista esta como educação elitista, que será alcançada pelos privilegiados.

Ao reportar sobre a destinação dos recursos públicos à educação, a CF de 1988, estabelece em seu artigo 213, § 2º, que “as atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público” (BRASIL, 1988).

Para Catani e Oliveira (2007), o mencionado parágrafo coloca a educação superior como uma possibilidade e afirmam que há nele uma ausência de garantia efetiva do apoio financeiro ao ensino superior. Além destes artigos é válido destacar o artigo 212, que faz referência ao financiamento da educação e estabelece um limite mínimo de investimento a ser realizado pela união, com percentual de 18%, e pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, com 25%, ambos os recursos “da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino” (BRASIL, 1988).

Sobre os aspectos gerais da educação superior, Catani e Oliveira (2007, p.78) corroboram que a Constituição Federal de 1988:

Instituiu princípios e mecanismos importantes para a organização do trabalho nas IFES. Dentre eles, garantiu-se a investidura em cargo ou emprego público mediante a aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos (artigo 37, II), aboliram-se as restrições legais que impediam aos servidores públicos de se filiarem a sindicatos (artigo 37, VI) e instituiu-se regime jurídico único e plano de carreira homogêneo para os servidores (docentes e funcionários técnico-administrativos) de todas as IFES do país (art. 24 e 39).

Porém, com o processo da globalização e do neoliberalismo emergente no Brasil, significativas mudanças ocorreram. Entre elas a mercantilização de serviços e da própria educação com a oferta de centenas de cursos superiores de baixo custo e de baixa qualidade nas condições de ofertas nas faculdades públicas e privadas, que aconteceram no processo produtivo e nas relações sociais e de trabalho impulsionadas pela “reestruturação capitalista”.

Essas mudanças implicaram diretamente numa “maior concentração de riquezas, incremento da corrupção, privatização da esfera pública e, conseqüentemente, o alargamento das injustiças sociais e a diversificação e intensificação dos processos de exclusão social” (DOURADO, 2009, p. 236).

Com a eleição de Fernando Collor e as privatizações realizadas no período houve um descrédito da educação em todos os níveis, diminuindo os investimentos por parte do governo federal. Notadamente neste período, as prerrogativas legais estabelecidas na CF de 1988 não se concretizavam na prática. Este descrédito dado à educação levou a uma crise, principalmente no ensino superior, que resultou em: “deterioração do salário dos professores, péssimas condições de trabalho, resultando ainda, em inúmeras greves e mobilizações” (ZOCCOLI, 2009, p. 87).

No supracitado contexto a universidade pública foi desqualificada e satanizada, por ser considerada cara e muito centrada nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. As IES privadas, por contraste, surgem como solução por ser mais barata e focar no ensino, com fortes possibilidades de atender um gigantesco número de alunos clientes a serem disputados no mercado de trabalho. Em tal contexto, o debate tensionado entre a gestão de uma organização empresarial x a Instituição Social é colocada em evidência.

A esse respeito, para Carvalho (2021) há o imbricamento das diversas concepções administrativas na sociedade capitalista e ocorre a planificação da atividade administrativa, ou seja, tanto as empresas com fins diretamente econômicos quanto as instituições de cunho social, de educação, de saúde, de cultura, de utilidade pública etc., passam a ser denominadas organizações. O autor lembra, entretanto, que as instituições e organizações não são idênticas, sendo necessário, por isso, distingui-las. Nessa distinção Carvalho utiliza-se da discussão feita

por Chauí (1999, p. 3), na qual a organização difere fundamentalmente de instituição. Ou seja,

[...] uma organização difere de uma instituição por definir uma prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios particulares para a obtenção de um objetivo particular. Não está referida às ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. É regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir suaprópria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social [...] o que é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe.

Nessa mesma linha de raciocínio, Carvalho (2021, p. 189) detalha essa distinção entre organização social e instituição social apreendida de Chauí destacando que:

[...] a instituição social tem uma aspiração universal, tendo a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, ou seja, a instituição está inserida na divisão social e política, buscando definir uma universalidade na busca de responder às contradições impostas pela referida divisão. De outro lado, a organização relaciona-se a sua eficácia e o seu sucesso a sua particularidade. O ponto de referência é a própria organização que compete com as demais organizações orientadas por objetivos particulares, que são geridos num espaço e tempo igualmente particular, inserindo-se num dos lados da divisão social, não tendo, portanto, interesse em responder às contradições, mas vencer a competição com as demais organizações que aparentemente estão dispostas igualmente no ambiente social.

No Brasil, desde a promulgação da CF de 1988 tem sido possível ao poder público legalizar a coexistência de educação pública e privada sobre a tutela do Estado. O artigo 206 estabelece, como princípio da educação escolar, o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino, este mesmo princípio de ensino foi reproduzido e desdobrado em incisos próprios, o III e o V do artigo 2º, na Lei 9.394 de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, a chamada LDB, conforme dispõe a Carta Magna CRFB/1988;

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - Garantia de padrão de qualidade.
- VIII - Piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

IX - Garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020).

Isto posto, a CRFB confere autenticidade à LDB, conforme expressa;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende: (Regulamento)

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior mantidas pela iniciativa privada; (Redação dada pela Lei nº 13.868, de 2019)

III - os órgãos federais de educação

A autonomia universitária consubstanciada por amparo legal da nossa Carta Magna, assiste razão ao papel das IES privadas no ensino, oferta e demanda na prestação de serviço educacional, que muito embora a universidade goze de autonomia, não significa que não esteja submetida à prerrogativas que lhe confere a Lei.

2.3 A PERSPECTIVA ESTRATÉGICO GERENCIAL DA GESTÃO DAS IES PRIVADAS TENSIONADAS PELOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICO-PARTICIPATIVA

As discussões em torno da Gestão Institucional no Ensino Superior tem sido amplamente discutidas no meio científico, congressos e palestras ao longo dos anos, principalmente diante da competitividade no mercado educacional. As constantes variações decorrentes das novas configurações mercadológicas exigem dos gestores estratégias para construir uma estrutura robusta de gestão e ao mesmo tempo flexível capaz de enfrentar o cenário educacional com o objetivo de atrair e manter o alunado e conquistar sustentabilidade na gestão das IES.

Em uma perspectiva estratégico-gerencial que prioriza os critérios de eficiência e eficácia institucional uma gestão se realizará por intermédio da presença de sistemas educacionais que tenham o comprometimento político dos dirigentes, ou seja, a valorização dos profissionais da educação, a gestão democrática, a modernização da gestão escolar, a racionalização e a produtividade do sistema educacional (LONGO, 1996).

Em consonância com Longo, as instituições de ensino superior que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de gestão da qualidade, precisam seguir as características como:

O foco centrado em seu principal cliente- o aluno; Forte liderança dos dirigentes; Visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada; Plano político-pedagógico oriundo de suavisão estratégica e definido pelo consenso de sua equipe de trabalho;Clima positivo de expectativas quanto ao sucesso; Forte espírito de equipe; Equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições; Equipe de trabalho capacitado; Planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; Preocupação constante com inovações e mudanças. (LONGO, 1996, p. 3).

Acrescente-se o entendimento de Colombo (2007, p 51-52) afirmando que a:

Gestão da qualidade é um conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com base nas políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar os objetivos determinados no planejamento estratégico. Para uma instituição de ensino funcionar de maneira eficaz e eficiente tem de ter claro, em primeiro lugar, qual é o seu negócio, sua missão, seus princípios e sua visão. [...] Em segundo lugar, a instituição de ensino deve ser vista como um sistema. (COLOMBO, 2007, p. 51-52).

Destarte, o direcionamento de uma gestão é marcante, quando se tem resultados potencializados, configurados por um plano de ação assertivo atrelado a uma gestão estratégica e institucional proativa, criteriosa, na esfera de avaliação crítica das práticas de gestão no sentido de alcançar a excelência.

A esse respeito, o art. 9º, do Decreto Federal nº 5.773, de 09 de maio de 2006, afirma que, “A educação superior é livre à iniciativa privada, observadas as normas gerais da educação nacional e mediante autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público” (BARROSO, 2005).

O processo de privatização das instituições de ensino superior representa uma forma de investimentos e de sucesso financeiro para o capital, desta forma, a educação passou a ser tratada como um negócio. Inicialmente houve um ínfimo crescimento econômico das IES, entretanto, os investimentos junto ao governo e a criação de políticas públicas robusteceram a conjuntura educacional. Ocorre que, o cenário de crise econômica desacelerou o crescimento e culminou em cortes de verbas e escassos investimentos. O crescimento das IES que antes vivenciou uma era exponencial, agora enfrentava retração fazendo com que o desempenho declinasse. Essa interface desafiadora exigiu dos gestores das IES um novo traçado estratégico para assegurar a sustentabilidade, para captar egressos e manter a permanência destes.

Segundo Carvalho (2011):

A superação da crise abrangeria o fomento de maior diferenciação institucional com maior incentivo à iniciativa privada; carreiras diversificadas em conformidade com cada instituição, com pisos e tetos próprios; diversificação das fontes de financiamento, com a introdução do ensino pago nas instituições públicas; articulação aos resultados aferidos por meio dos processos de avaliação; redefinição do papel do governo, que passa de mantenedor a fiscalizador e regulador; criação e implementação de um sistema de avaliação norteado pela eficiência, visando à adequação das instituições superiores ao mercado e criação das condições para o desenvolvimento do ensino privado (CARVALHO, 2011 p. 169 *apud* OLIVEIRA, 2000; SILVA JR.; SGUISSARDI, 2001).

Não obstante, necessário se faz abordar a gestão democrática-participativa que traz um corpo deliberativo com visão prática consubstanciada na práxis educativa, apto para organizar, planejar, coordenar, avaliar, identificar demandas e com tomadas de decisões focadas em assegurar uma prestação de serviço educacional direcionada para a qualidade de ensino.

Para Oliven (2002) as faculdades privadas se caracterizavam muito mais como sendo instituições de ensino do que centros de pesquisa. Surgia aí um novo perfil de estudante, que se voltava muito mais para o ensino técnico que científico.

Este novo interesse constatou-se principalmente a partir dos anos 1990, em que as IES particulares já passavam de mais da metade se comparadas ao total de matrículas no país.

A democratização das informações na dinâmica da velocidade das mudanças socioculturais e políticas, levaram as empresas perceberem que pensar sobre novas técnicas de gestão é trazer ferramentas estratégicas para a práxis organizacional. Daí que a gestão da qualidade evoluiu para a ideia do planejamento estratégico.

A gestão, segundo Braga e Monteiro (2005, p. 150) é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre que for necessário.

Para tanto, são fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas, políticas e culturais das empresas, assim como o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado (LONGO, 1996).

Na perspectiva da gestão estratégico-gerencial das organizações sociais, as empresas que lidam com o ensino se apresentam como um sistema e a gestão de qualidade do sistema de ensino consiste no conjunto de atividades coordenadas, usadas para dirigir e controlar uma organização com bases em políticas e diretrizes estabelecidas para alcançar seus objetivos determinados no planejamento estratégico (COLOMBO, 2004).

Conforme aponta Ribeiro et al. (2008, p. 9), a visão de Instituição de Ensino como sistema permite que o processo não se defina somente por aquilo que as pessoas fazem, e sim pela sequência das atividades ou tarefas executadas para gerar o resultado. Nessa práxis

institucional, dentre a aplicação de ferramentas de gestão e planejamento estratégico, é interessante a criação de um Comitê Gestor de Qualidade (CGQ) como forma de dirimir as questões oriundas da IES.

As principais atribuições do CGQ são as seguintes (RIBEIRO, 2008, p. 9):

- Conscientizar, envolver e comprometer todos os funcionários para o aperfeiçoamento da qualidade.
- Instalar equipes multidisciplinares de trabalho.
- Capacitar a equipe quanto aos critérios para o Sistema de Gestão da Qualidade.
- Divulgar e garantir o atendimento dos requisitos dos clientes.
- Analisar os procedimentos documentados.
- Avaliar as não conformidades surgidas e identificar suas causas juntamente com os envolvidos.
- Propor ações de melhorias para o aperfeiçoamento dos processos.
- Manter a alta direção informada sobre o andamento das atividades.

Ribeiro (2008), baseado em Colombo (2004), aduz que o sistema de ensino possui alguns fatores intervenientes, como pessoas, regulamentação, mercado, infraestrutura, fornecedores, tecnologias e consumidores, devendo ser visto em sua totalidade, isto é, como processo a fim de que possa transpor as barreiras entre as diversas áreas, funções e pessoas.

O fator exponencial de um serviço educacional de qualidade encontra respaldo num conjunto de planos e ações estratégicas que vão desde a implantação de um plano de gestão estratégica institucional à composição do quadro de pessoal, passando pelo marketing e buscando atender minuciosamente aos anseios da exigência mercadológica. A excelência na prestação de serviços educacionais ancora-se num planejamento de gestão de qualidade, que por conseguinte reflete na qualidade do ensino, logo, sob a ótica de Kunsch (2006, p. 129):

O planejamento estratégico normalmente realizado pelas organizações é, em geral, a melhor fonte e o melhor ponto de partida para um planejamento de relações públicas com vistas à excelência e à eficácia da comunicação nas organizações. É exatamente por serem um instrumento que permite fazer um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo, no contexto da sociedade onde está inserida [...].

No caso das IES (a exemplo de uma IES privada), a gestão efetiva do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) – sem perder de vista o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – pode ser o meio para suprir o problema da falta de motivação e melhorar a qualidade dos serviços educacionais prestados pelas IES. O PPC define a identidade da IES e indica caminhos para ensinar com qualidade.

Ainda com Lopes (2011), o conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao PPC. Ademais, o PPC ganha a força de um guia que

indica a direção a seguir não apenas para todo o corpo docente, discente e demais colaboradores.

Consciente da importância dos PPC/PPP Veiga, (1998, p.11-35) afirma que o projeto político pedagógico tem sido objeto de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais nos âmbitos nacional, estadual e municipal, em busca de melhoria contínua da qualidade de ensino. Alertamos, entretanto que Veiga (2004), diversamente da perspectiva estratégico-gerencial de gestão e de PPP/PPC, defende uma gestão democrático-participativa fundamentada na lógica educativa interacionista da educação escolar e pautada pelos princípios da participação efetiva, autonomia, pluralidade e transparência do processo administrativo.

Entendemos por participação a construção coletiva, na perspectiva da gestão democrática da universidade que oferece oportunidades iguais a todos, propiciando oportunidades de ações comprometidas com os sujeitos sociais no âmbito institucional e local.

O pluralismo refere-se às questões da diversidade que inclui, entre outros, opensar diferente, a identidade e os interesses diferentes coexistentes no espaço educacional.

Em relação à autonomia, segundo Carvalho (2009), a palavra está etimologicamente ligada à ideia de autogoverno e ao papel do gestor enquanto indivíduo, que, a partir do debate, pode determinar as normas e regras próprias da instituição de ensino. É importante na autonomia entender que esta precisa ser conquistada a partir da democratização, do autogoverno e das decisões políticas. A autonomia expressa no projeto educativo que deve ser construído de forma coletiva, buscando implementações fundamentais de emancipação dos poderes de decisões internas, atingindo assim a transformação social local com vinculação aos determinantes da realidade educacional mais ampla.

A transparência no âmbito da educação escolar, em geral, entende as instituições como espaço público, aberto, inclusivo no qual o processo educativo – abrangendo as dimensões administrativa, pedagógica, política e cultural – é de conhecimento de todos.

Reiteramos, nesse sentido, que o processo democrático das instituições educativas só se efetivará se a participação, o pluralismo, a autonomia e a transparência estiverem vinculadas no dia a dia do fazer educativo.

3 PROCESSO DE EVOLUÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DA BAHIA

Na seção II apresentaremos uma breve descrição do processo de evolução das Instituições do Ensino Superior no Estado da Bahia e na Cidade de Luís Eduardo Magalhães. Além desta evolução, são apresentados alguns indicadores educacionais mais recentes nas IES da Bahia.

3.1 EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NA BAHIA

A educação tem um papel inegavelmente fundamental para o desenvolvimento socioeconômico dos países. Por um lado, a educação permite aos indivíduos retornos futuros mais elevados e nesse sentido a aquisição de educação tem a natureza de um investimento privado.

Por outro lado, sociedades bem educadas têm baixos índices de violência, sua população é mais tolerante, as pessoas sujam menos as ruas, tem um maior senso crítico, adotam hábitos culturais em seu cotidiano e sabem escolher melhor seus governantes. A educação abre os horizontes da racionalidade humana e transforma pessoas e nações. (SANTOS, 1996).

A Economia da Educação é o campo de estudo que tem como objeto de análise o papel e importância da educação, bem como seus impactos nas esferas individuais e sociais. Uma das abordagens bastante utilizada neste campo explica o papel da educação segundo a teoria do capital humano, na qual a educação é vista como um elemento de investimento, o capital humano, semelhante ao capital físico e financeiro, que traz retornos econômicos.

O investimento neste tipo de capital pode se dar via educação formal e informal, treinamento ou experiência. Assim, o capital humano é um meio de produção, em que um investimento adicional gera produtos adicionais no futuro.

No século XXI, o ensino superior cresceu de forma ainda mais acentuada. Na comparação com 1990, 2008 apresentou um crescimento no valor de 198% no número de instituições e de 205% no número de matrículas, desta evolução a maior parte se deu pelo lado do setor privado.

Em 2000, havia um total de 49 instituições na Bahia, com um total de 89.191 números de matrículas. Em cinco anos (2005) a quantidade de IES pulou para 116, destas 3 são federais, 4 estaduais e 109 privadas. Como se observa desde a década de noventa há quase uma estagnação

na evolução das IES públicas, sendo o grandecrescimento dado pelo lado do setor privado. Ainda em 2005, a quantidade de matrículas chegava a 190.036. Em 2008, o total de matrículas era representado pelo montante de 224.766 e a quantidade de instituições passou a ter um total de 125.

Foi a partir de 2004 que as IES começaram a aparecer na Bahia, contribuindo assim para um maior crescimento das matrículas no setor privado. Quanto ao número de cursos, no ano 2000 havia um total de 348, destes, 62 eram federais, 146 estaduais e 140 do setor privado.

Em 2006 essa quantidade pulou para o total de 1.009, sendo 104 das IES federais, 351 das instituições estaduais e 554 da rede privada.

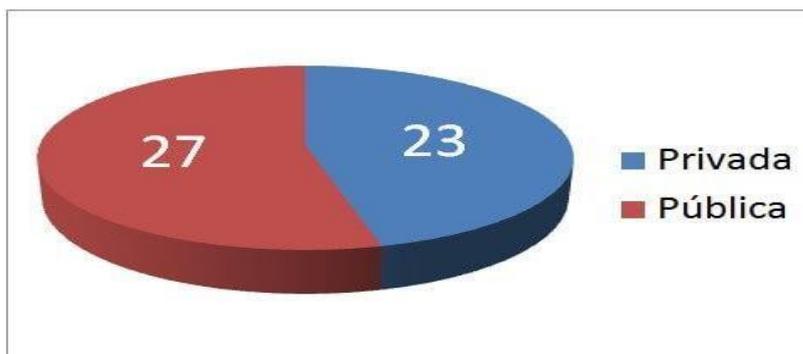
Segundo Andrade (2011), a evolução do número de cursos e o crescimento do número de matrículas na Bahia podem ser explicados pela necessidade cada vez mais crescente de qualificação para o ingresso no mercado de trabalho, em virtude do crescimento da economia baiana e a oferta nos diversos setores econômicos.

A evolução do número de cursos se dá principalmente para áreas como administração, gestão de negócios e comércio.

Em 2011 quanto ao gênero dos alunos, havia um percentual de 61% de mulheres e 39% de homens nas instituições privadas de ensino na Bahia. Nas IES públicas as mulheres também são maioria, porém com um percentual um pouco menor, 58%, contra 42% dos homens. Nesse mesmo período o Estado contava com um total de 115 instituições superiores, destes 107 eram da rede privada e 8 da rede pública.

Conforme mostra o gráfico 1, a quantidade percentual das IES do Estado da Bahia por categoria administrativa no ano de 2011. Nas instituições superiores públicas mais da metade dos técnicos têm título de doutor, representando um valor percentual de 65% destes. Nas instituições privadas, apenas 35% dos técnicos são doutores, ou seja, menos da metade.

Essa observação corrobora a maior importância dada às instituições públicas frente às privadas, pois a qualificação dos docentes é um importante indicador de qualidade das IES.



Fonte: Inep/Mec. Elaboração própria.

Em 2012, havia um total de 116 IES, destas 108 eram privadas e apenas 8 eram públicas. Nesse mesmo ano, a quantidade de cursos na Bahia representa um total de 2.050, os quais são 1.214 provenientes de instituições privadas e 836 de instituições públicas.

Em relação ao total de matrículas, havia 283.082 no Estado, destas 189.521 da rede particular e 93.561 da rede pública. Já a relação de concluintes há um total de 40.191, com 27.815 da rede privada e 12.376 da rede pública. Quanto ao número de docentes há um total de 17.560, destes 9.488 são representantes da rede privada e 8.072 representam a rede pública de ensino superior.

3.2 A HISTÓRIA DA CIDADE DE LUIZ EDUARDO MAGALHÃES

A Cidade

Luís Eduardo Magalhães é um município brasileiro situado no extremo Oeste do Estado da Bahia, Região Nordeste do país. Sua população, conforme estimativas do IBGE de 2018 possuía 84 753 habitantes.



Foto representa o município de Luís Eduardo Magalhães.

O município de Luís Eduardo Magalhães era antes um pequeno povoado denominado Mimoso do Oeste, que passou a ser distrito através da Lei n° 395/1997. Sua denominação atual se deu após referendo, decorrente de um projeto elaborado pela então deputada estadual Jusmari de Oliveira, para transformar-se no município cujo nome remete ao deputado Luis Eduardo Magalhães, filho do Senador Antônio Carlos Magalhães, em 30 de março de 2000 pela Lei 7619/00.

O município de Luís Eduardo Magalhães está localizado na porção oeste do estado, à latitude 12°05'31 sul e à longitude 45° oeste, estando à altitude de 720 metros, portanto uma das cidades mais altas da Bahia.



Foto que ilustra a cidade de Luís Eduardo Magalhães.

Situa-se na Microrregião de Barreiras e na Mesorregião do Extremo Oeste Baiano localizando-se a uma distância de 947 quilômetros a oeste da capital estadual, Salvador. Ocupa uma área total de 4 018,778 km², representando quase 10% do totaldo estado.

Seu território tem, como limites, as cidades de: Barreiras e São Desidério (em território baiano) e Ponte Alta do Bom Jesus, Taguatinga e Aurora do Tocantins em (território tocaninense).

Aspectos geográficos do clima



Mapa geográfico da cidade de Luís Eduardo Magalhães.

Conforme o mapa geográfico mostra o município de Luís Eduardo Magalhães, está localizado na porção oeste do estado, à latitude 12°05'31 sul e à longitude 45°48'18 oeste, estando à altitude de 720 metros, portanto uma das cidades mais altas da Bahia.

Situa-se na Microrregião de Barreiras e na Mesorregião do Extremo Oeste Baiano localizando-se a uma distância de 947 quilômetros a oeste da capital estadual, Salvador. Ocupa uma área total de 4 018,778 km², representando quase 10% do total do estado.

Seu território tem, como limites, as cidades de: Barreiras e São Desidério (em território baiano) e Ponte Alta do Bom Jesus, Taguatinga e Aurora do Tocantins em (território tocantinense)

O clima do município é o tropical semiúmido, apresentando verões quentes e chuvosos e invernos amenos e secos. A temperatura média anual é de 22 graus centígrados, sendo o mês mais frio julho e setembro o mais quente.

Aspectos Históricos e Econômicos

Em 1974 chegam à região os baianos Enedino Alves da Paixão (Negão) e sua esposa Maria Firmino de Jesus, com seus oito filhos. Instalaram-se no entroncamento das BRs 242 e 020, construindo uma pensão que alojava os caminhoneiros que transitavam pelas BRs.

No início dos anos 80, aportaram-se na região pecuaristas e agricultores oriundos do sul do país em busca de melhores condições de vida, e atraídos pelas características da topografia, a grande abundância de água e sua altitude, que a caracterizava como uma possível nova fronteira agrícola.

Dentre estes agricultores e pioneiros, encontravam-se os senhores Adelchi Pereira Ramos, que chegou contratado para trabalhar no Posto Mimoso em 1981, em 1984 chegaram Jacob Lauck, agricultor e piloto e Amélio Gatto ambos gaúchos. Em 2 de abril de 1982, dando início ao projeto de colonização que tinha em mente, depois de já ter sondado a região junto com seu filho mais velho; Sr. Hipólito Cardoso Ferreira, o pecuarista e empresário goiano Arnaldo Horácio Ferreira adquire uma área de terra equivalente a 182.000 ha (que aos poucos a maior parte foi vendida para agricultores que chegaram do sul do país). E estabelece o posto de combustível com o nome de Posto Mimoso, que pela sua localização se transformou em recordista mundial na venda de combustíveis, inclusive sendo citado no Guinness Book.

Em 1984, estabelece a Colonizadora e Administradora Vale do Rio Grande, CARIG, e funda o povoado de Mimoso que em 1986, que no mesmo ano nasce um grupo de empresas denominado GRUPO MIMOSO, nos ramos de hotelaria, transportes, gêneros alimentícios, combustíveis (Ferreira diesel e posto 90 - este último servindo de terminal rodoviário da cidade até os dias atuais -, e agropecuária (fazenda Grécia e fazenda Mimoso), também de propriedade do fundador, que passou a se denominar Mimoso do Oeste. Em 3 de dezembro de 1987 é elevado à condição de distrito de Barreiras. Também em 1984 chegaram Luís Hashimoto, agricultor, Eduardo Massao Yamashita, engenheiro agrônomo do Paraná, e o gaúcho Constantino Catarino de Souza, este até então radicado em Pérola, cidade paranaense, que em busca de expandir sua capacidade de produção agrícola e pecuária, adquiriu uma grande área de terra, onde iniciou a produção de grãos e a criação de gado.

Siegfried Janzen, conhecido como Toni, de Dianópolis, TO, fundou a primeira Associação de Moradores de Mimoso do Oeste. O evento foi comemorado, com um torneio de futebol e a assinatura de uma declaração. Chegando também a promissora região o pedreiro Aparecido Cirilo e sua esposa Amélia Pontes Costa Cirilo (Amelinha) e família, sendo ela uma das primeiras enfermeiras da região salvando vidas de pessoas.

Ottomar Schwengber, agricultor gaúcho, viu na cidade a possibilidade de prosperar, comprando grandes quantidades de terras, que após sua morte em 1992, foi dividida entre seus filhos que estavam na Bahia (Alguns ficaram no sul), foi a família Schwengber que fundou o primeiro CTG (Centro de Tradições Gaúchas) da cidade, devido o pioneirismo dos Schwengber, foi fundada uma escola municipal com o nome de Ottomar, a escola Ottomar Schwengber. Através da Lei n° 395/1997, em 17 de novembro de 1998, passou a denominação atual, para após referendo, decorrente de um projeto elaborado pela então deputada estadual Jusmari de Oliveira, transformar-se em município, cujo nome remete ao falecido deputado, filho do

Senador Antônio Carlos Magalhães, em 30 de março de 2000, pela Lei 7619/00.

A criação do município foi alvo de muitas críticas, como a que afirmava ser a lei 7619/00 inconstitucional, sendo também o referendo que autorizou a criação do município, tendencioso e parcial, já que não foram consultados todos os moradores envolvidos. Em 2007 o STF declarou a inconstitucionalidade da criação do Município, dando ao legislador federal prazo de 2 anos para legalizar a situação. Mediante Emenda Constitucional, o congresso avalizou a criação do município.

O município de Luís Eduardo Magalhães, emancipado em 30 de março de 2000, surgiu em razão da ocupação das terras planas, próprias para a agricultura e em virtude do clima ameno e do regime de chuvas. Luis Eduardo Magalhães está vivendo um crescimento demográfico intenso.

Sua população no censo demográfico de 2010 era de 60.105 habitantes, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE) sendo então o 34º município mais populoso do Estado da Bahia e o segundo de sua microrregião. Sete anos depois, em 2017, sua população estimada é de 83.557 habitantes. O Município de Luis Eduardo Magalhães encontra-se no centro de uma região agrícola e pecuária, com boa influência de inúmeras indústrias de transformação que interferem no potencial econômico da região.

O município originou-se do povoado Mimoso D'Oeste, formado em meados de 1982, às margens da Rodovia BR 020, com um posto de serviços no qual eram abastecidos os veículos que transitavam pela rodovia. Constitui uma região de "chapadão", que acabou sendo descoberta pelos agricultores do sul do Brasil, que implantaram, na região, fazendas para a plantação de soja e derivados, em escala intensiva e para exportação.

Em 13 de setembro de 1997, a área foi elevada à categoria de distrito de Barreiras, nomeado Distrito de Mimoso D'Oeste. Em 17 de novembro de 1998, após consulta plebiscitária, e por vontade geral do povo, passou a chamar-se Distrito de Luís Eduardo Magalhães.

Com o crescimento e o desenvolvimento do Distrito, iniciou-se a luta para alcançar a almejada emancipação político-administrativa, que culminou com a criação do Município Luís Eduardo Magalhães, em 30 de março de 2000.

O município de Luís Eduardo Magalhães é muito bem estruturado e posicionado para investimentos em negócios voltados para o mercado nacional e internacional. É sede de inúmeras indústrias e empresas de grande porte, constituindo um importante espaço nordestino de migrantes, que abriga uma cultura diversificada a partir da migração dos Estados do Sul do

País.

Em consequência, consolida-se um dos espaços mais promissores do Nordeste, com uma agricultura tecnificada, operada em moldes empresariais e com integração às cadeias agroindustriais.

Possui a décima maior economia do estado da Bahia, sua região é responsável por sessenta por cento da produção de grãos do estado, sua renda per capita é umas das maiores do Brasil. O parque industrial é composto por empresas líderes em seus segmentos, inclusive quase vinte multinacionais.

Considerando o recente desenvolvimento econômico da região onde está inserido o município de Luís Eduardo Magalhães fortalece-se a necessidade de expandir os cursos da Faculdade para qualificar e preparar a população local profissionalmente para o trabalho, principalmente, na área de tecnologia, tendo em vista a natureza do trabalho que pode ser desenvolvido pelos egressos desse curso.

Distintos fatores justificam a instalação dos Cursos no interior do oeste baiano: Luís Eduardo Magalhães vem apresentando um grande crescimento e representa o 5º município em renda per capita do Estado, sendo um dos dez melhores municípios em qualidade de vida; a cidade é jovem, possuindo muitos estudantes em idade de preparar-se para uma carreira acadêmica ou profissional:

- Luís Eduardo Magalhães está em posição de grande importância, considerando o fluxo de migração constante, pois pessoas de todo o Brasil, alí se instalam, levando consigo a família. Muitos mantêm os filhos estudando em lugares distantes, o que onerava as famílias ou dificulta a formação dos menos favorecidos economicamente;

- As condições sociais apresentadas pelo Município, permitindo uma sincronia com a proposta de curso apresentada;

- Outro importante fator, a ser considerado, é a grande quantidade de alunos matriculados na Educação Básica: Ensino Fundamental e Médio, na região. São jovens em idade escolar, que iniciarão uma carreira profissional, e o município até o presente momento não oferece oportunidades para a continuação dos estudos;

- A necessidade de formar tecnólogos, bacharéis e Licenciados qualificados para o exercício técnico e profissional da área, com ênfase em aspectos tecnicistas ambientais.

Atualmente, a região conta com incremento e diversificação de atividades, tais como: ampliação da pecuária, ovinocultura, caprinocultura, fruticultura, cafeicultura irrigada e o surpreendente crescimento rápido da cultura do algodão com aumento sucessivo das áreas plantadas, da

produção e da produtividade. (JUNGES, 2004).

A ocupação econômica do Oeste está incorporando a variável ambiental, está determinado a ter um controle efetivo por parte de seus agentes, mas a preocupação no desenvolvimento sustentável hoje é extremamente presente, visto que na região existem órgãos estaduais, federais e ONGS que estão atuando diretamente e constantemente na preservação dos recursos naturais tais como: Superintendências de Recursos Hídricos – SRH; Departamento de Defesa Florestal – DDF; Centro de Recursos Ambientais – CRA, IBAMA entre outros.

A sua região é responsável por sessenta por cento da produção de grãos do estado, sua renda Economia. Possui a décima maior economia do estado da Bahia, *per capita* é uma das maiores do Brasil. O parque industrial é composto por empresas líderes em seus segmentos, inclusive quase vinte multinacionais.

Sua agricultura é pujante, diversificada e de grande produtividade, possuindo grandes áreas irrigadas. Sua pecuária é de alta qualidade tanto na área genética como tecnológica.

A cidade de Luiz Eduardo Magalhães fica localizada na região econômica do MATOPIBA, acrônimo para as regiões de: Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia. Que é descrita como região de alto potencial em agricultura, mas ainda com grandes falhas em infraestrutura, em fase de início de desenvolvimento da qual o Estado da Bahia é destaque.

Na última década, diversas transformações socioeconômicas ocorreram nessas regiões ligadas à ampliação da infraestrutura viária, logística e energética, tendo entre outras consequências o surgimento de polos de expansão da fronteira agrícola baseados na adoção de tecnologias agropecuárias de alta produtividade.

Aspectos Educacionais da Região da Bahia

A educação pública municipal é um dos motivos que levaram a cidade de Luis Eduardo Magalhães ao quarto lugar do estado em índice de desenvolvimento humano.

IDHM Educação: 0,716

Taxa de alfabetização: 94,99%

O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) que é uma medida composta de indicadores de três dimensões do desenvolvimento humano: longevidade, educação e renda. Assim, o IDHM incluindo seus três componentes - Longevidade, Educação e Renda (2010) no Município de Luis Eduardo Magalhães.

3.3 Conceito no Ensino Superior

No contexto histórico da educação superior na cidade de Luiz Eduardo Magalhães do Estado da Bahia, no que diz respeito a sua origem e expansão.

Este estudo exploratório-descritivo pelo autor Junges (2004), utilizando-se da pesquisa bibliográfica e documental para caracterizar o surgimento e a expansão da oferta de ensino superior e das universidades no Brasil, contextualizando a origem dessas instituições na cidade de Luis Eduardo de Magalhães, bem como o surgimento e a expansão de universidades e outras instituições de ensino superior no Estado da Bahia.

Os resultados evidenciam uma inserção extremamente tardia das universidades no país, apesar do histórico de ensino superior datado do Brasil Colônia, em um cenário de resistências à criação dessas instituições até o ano de 1920, com a criação da Universidade. (JUNGES)

Os resultados evidenciam também um atraso histórico na oferta federal no Estado da Bahia, que se limitou a capital, entre os anos de 1946 a 2002, com a presença da Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Além disso, demonstram a iniciativa estratégica de interiorização com criação do sistema estadual baiano de educação superior, formado por quatro universidades estaduais, a partir da década de 1970. Demonstram ainda que, nos últimos anos, houve significativa expansão da oferta pela iniciativa privada no país, a partir do período de ditadura militar, sendo bem mais lenta no setor público, que apesar disso, implantou novas universidades federais no interior do estado baiano.

De acordo com a INEP, as tabelas abaixo mostram as IES do Estado da Bahia.

Universidades:

IES	Sigla	UF (Sede)	Dependência Administrativa
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ	UESC	BA	PÚBLICA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA	UNEB	BA	PÚBLICA
UNIVERSIDADE SALVADOR	UNIFACS	BA	PRIVADA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR	UCSAL	BA	PRIVADA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA	UFBA	BA	PÚBLICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA	IFBA	BA	PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA	UEFS	BA	PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA	UESB	BA	PÚBLICA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA	UFRB	BA	PÚBLICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO	IFBAIANO	BA	PÚBLICA

Centros Universitários:

IES	Sigla	UF (Sede)	Município (Sede)	Dependência Administrativa
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA BAHIA	FIB	BA	Salvador	PRIVADA
CENTRO UNIVERSITÁRIO JORGE AMADO	UNIJORGE	BA	Salvador	PRIVADA

Faculdades:

IES	Sigla	UF (Sede)	Dependência Administrativa
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS	FACIC	BA	PRIVADA
FACULDADE RUY BARBOSA	FRBA	BA	PRIVADA
ESCOLA DE ENGENHARIA DE AGRIMENSURA	EEA	BA	PRIVADA
FACULDADE CATÓLICA DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DA BAHIA	FACCEBA	BA	PRIVADA
ESCOLA BAHIANA DE MEDICINA E SAÚDE PÚBLICA	EBMSP	BA	PRIVADA
ESCOLA SUPERIOR DE ESTATÍSTICA DA BAHIA	ESEB	BA	PRIVADA
FACULDADE SÃO CAMILO		BA	PRIVADA
FACULDADE ADVENTISTA DE ADMINISTRAÇÃO DO NORDESTE	FAAD	BA	PRIVADA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS DE FEIRA DE SANTANA	FTC	BA	PRIVADA
FACULDADE MAURÍCIO DE NASSAU DE SALVADOR	FMN SALVADOR	BA	PRIVADA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR UNYAHNA DE SALVADOR	IESUS	BA	PRIVADA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR UNYAHNA DE BARREIRAS	IESUB	BA	PRIVADA
FACULDADE METROPOLITANA DE CAMAÇARI	FAMEC	BA	PRIVADA
FACULDADE ADVENTISTA DE FISIOTERAPIA	FAFIS	BA	PRIVADA
FACULDADE SÃO FRANCISCO DE BARREIRAS - FASB	FASB	BA	PRIVADA
FACULDADE METROPOLITANA	POLIFUCS	BA	PRIVADA
FACULDADE ADVENTISTA DE EDUCAÇÃO DO NORDESTE	FAENE	BA	PRIVADA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR UNYAHNA LUIS EDUARDO MAGALHÃES	IESULEM	BA	PRIVADA
FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA	FAESF/UNEF	BA	PRIVADA
FACULDADE ZACARIAS DE GÓES	FAZAG	BA	PRIVADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EDUCACIONAIS	FACE	BA	PRIVADA
FACULDADE REGIONAL DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE CANDEIAS	FAC	BA	PRIVADA
FACULDADE SÃO SALVADOR	FSS	BA	PRIVADA
FACULDADES INTEGRADAS DO EXTREMO SUL DA BAHIA	UNISULBAHIA	BA	PRIVADA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS	INET	BA	PRIVADA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO PIEMONTE DA CHAPADA	FESPC	BA	PRIVADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS EDUCACIONAIS CAPIM GROSSO	FACE	BA	PRIVADA
FACULDADE DO SERTÃO	UESSBA	BA	PRIVADA
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE ILHÉUS	CESUPI	BA	PRIVADA
FACULDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA ALBERT EINSTEIN	FACTAE	BA	PRIVADA
FACULDADE DO SUL	FACSUL	BA	PRIVADA
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO OCIDENTE	OCIDEMNTE	BA	PRIVADA
FACULDADE DELTA	FACDELTA	BA	PRIVADA
FACULDADE LUIZ EDUARDO MAGALHÃES	FILEM	BA	PRIVADA
FACULDADE MADRE THAIS	FMT	BA	PRIVADA
FACULDADE SÃO BENTO DA BAHIA		BA	PRIVADA
FACULDADE SANTO ANTONIO	FSA	BA	PRIVADA
FACULDADE SÃO FRANCISCO DE JUAZEIRO	FASJ	BA	PRIVADA
FACULDADE MONTESSORIANO DE SALVADOR	FAMA	BA	PRIVADA
FACULDADE DOM PEDRO II	FDPII	BA	PRIVADA
FACULDADES INTEGRADAS IPITANGA	UNIBAHIA	BA	PRIVADA
FACULDADE REGIONAL DE RIBEIRA DO POMBAL	FARRP	BA	PRIVADA
FACULDADE SÃO TOMAZ DE AQUINO	FSTA	BA	PRIVADA
FACULDADE VASCO DA GAMA	FVG	BA	PRIVADA
FACULDADE BAIANA DE DIREITO E GESTÃO		BA	PRIVADA
FACULDADE REGIONAL DE ALAGOINHAS	FARAL	BA	PRIVADA
FACULDADE ARNALDO HORÁCIO FERREIRA	FAAHF	BA	PRIVADA
FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAI CIMATEC	SENAI CIMATEC	BA	PRIVADA
FACULDADE CENECISTA DE SENHOR DO BONFIM	FACESB	BA	PRIVADA
FACULDADE DA BAHIA	FAB	BA	PRIVADA
FACULDADE ADVENTISTA DA BAHIA	FADBA	BA	PRIVADA
FACULDADE PARQUE	FAP	BA	PRIVADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS DA BAHIA	CIENCIAS MEDICAS	BA	PRIVADA
FACULDADE PITÁGORAS DE FEIRA DE SANTANA		BA	PRIVADA
FACULDADE DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO	FACITE	BA	PRIVADA

3.4 INSTITUIÇÃO UNIFAAHF - História

A Sociedade Educacional Arnaldo Horácio Ferreira S/C Ltda., entidade mantenedora do Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira (UNIFAAHF), com sede e foro na cidade de Luis Eduardo Magalhães, pessoa jurídica de Direito Privado, traz na história de seus fundadores uma longa e comprovada vida dedicada ao empreendedorismo, pois, foi Arnaldo Horácio Ferreira o fundador de Mimoso do Oeste, hoje Luís Eduardo Magalhães.

Constituída no ano de 2004, a Faculdade Arnaldo Horácio Ferreira iniciou suas atividades em março de 2006, mediante autorização através da Portaria Ministerial nº593 de 24 de fevereiro de 2006, publicada no Diário Oficial da União em 1º de março de 2006, tendo sido chancelado o credenciamento como Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira –

UNIFAAHF – pela Portaria. n° 1.200 de 18/06/2019 e credenciado o ensino a distância pela Portaria n° 1.911 de 01/11/2019.

A proposta pedagógica que a sustenta, reconhece a Instituição como uma das melhores na região oeste do Estado da Bahia. Atualmente a UNIFAAHF conta com 9 cursos de graduação, sendo eles Administração, Agronomia, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia de Produção, Letras, Pedagogia, Psicologia, Zootecnia e Curso Superior Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos.

Todos os cursos obtiveram conceito institucional 4 (muito bom) do Ministério da Educação, e são reconhecidos pela comunidade acadêmica por sua excelência, fato este que leva à comprovação de que o curso de Agronomia é reconhecido pelo MEC como um dos melhores da Bahia.

No departamento de Pós-Graduação, atualmente a UNIFAAHF conta com cursos EAD e cursos presenciais, além de ofertar cursos de Extensão nas modalidades EAD e presencial.

Os Núcleos e Comissões fazem parte da estrutura organizacional da UNIFAAHF e atuam na formulação de políticas de ensino, pesquisa e extensão. Podem ser divididos nas mais diversas categorias, entre elas:

- **CPA**

A Comissão Própria de Avaliação trabalha com a pesquisa de desempenho institucional com base nos eixos de discussão definidos pelo Ministério da Educação.

- **NDE**

O Núcleo Docente Estruturante é formado por um grupo de docentes que atua orientando a concepção dos cursos de graduação.

- **CONSUP**

O Conselho Superior é o órgão deliberativo e normativo da UNIFAAHF

- **COLAP**

O COLAP é a Comissão de Acompanhamento e Controle Social do Programa Universidade para Todos (ProUni).

4. ASPECTOS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

A UNIFAAHF se reinventa para continuar oferecendo qualidade de ensino para preparar profissionais capacitados para o mercado de trabalho e atuar com dinamismo na economia. Isso reque um conjunto de planejamento e estratégias que opera de maneira contínua e permanente de forma a não ter resultados conclusivos, mas para progredir em processos de melhoria e inovação da IES, que, com as constantes mudanças do mercado ocorrem de forma constante e contínua. Para tanto, existe Comissão Própria de Avaliação Institucional que atua de forma criteriosa de análise cujo objetivo é subsidiar novos processos organizacionais, ajustar instrumentos de gestão e avaliação como forma de ajustar atividades conforme estabelecido nos documentos norteadores, e cujo sucesso pactua-se na excelência do cumprimento dos planos efetivos, e conseqüentemente na aplicação das estratégias de gestão. Consoante dispõe o regulamento e legislação interna:

Art. 1º O Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira - UNIFAAHF é uma instituição particular de ensino superior, com limite territorial de atuação circunscrito ao município de Luís Eduardo Magalhães (BA), mantida pela Sociedade Arnaldo Horácio Ferreira S/C LTDA, constituída e registrada na forma da lei.

§ 1º. O Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira – UNIFAAHF tem como sede o município de Luís Eduardo Magalhães, no Estado da Bahia, tendo por limite territorial de atuação a referida unidade da federação, podendo, na forma da legislação vigente, credenciar campi fora de sede em outros municípios do Estado da Bahia.

§ 2º. O Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira - UNIFAAHF, doravante somente Centro Universitário ou apenas UNIFAAHF, integra o Sistema Federal de Ensino, regendo-se pelas normas legais vigentes, por seu Estatuto, pelo presente Regimento e pelos atos constitutivos da Mantenedora.

Art. 2º A UNIFAAHF tem por finalidade:

I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II. Formar cidadãos e profissionais nas áreas de conhecimento em que atuar aptos para a inserção nas respectivas carreiras e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, promovendo ações para sua formação continuada;

III. Incentivar a investigação científica, visando ao desenvolvimento da

ciência e da tecnologia, da criação e difusão da cultura e o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo globalizado e, simultaneamente, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios da criação cultural e da iniciação científica e tecnológica geradas na instituição;

VIII. Contribuir para a redução das desigualdades sociais e regionais e desenvolver ações afirmativas para a promoção de igualdade de condições com vistas à inclusão social.

Parágrafo único. Para o cumprimento de suas finalidades a UNIFAAHF pode assinar convênios, acordos, contratos ou protocolos, por intermédio da Mantenedora.

Consoante ao Regime Acadêmico:

Art. 32º O ano letivo, independente do civil, abrange, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, distribuídos em períodos letivos regulares anuais, semestrais, quadrimestrais, trimestrais, bimestrais ou modulares, não computados os dias reservados aos exames finais, quando houver.

Parágrafo único. O período letivo prolongar-se-á sempre que necessário para que se completem os dias letivos previstos, bem como para integral cumprimento do conteúdo e duração estabelecidos nos programas das disciplinas ou unidades curriculares ministradas nos cursos de graduação.

Art. 33º As atividades da UNIFAAHF são programadas anualmente, em calendário, do qual deve constar, pelo menos, o início e o encerramento dos períodos letivos de matrícula, de transferências e de trancamento de matrículas.

Art. 34º Entre os períodos regulares podem ser executados programas de ensino, iniciação científica e extensão extracurriculares ou curriculares, sendo que, para as disciplinas ou unidades curriculares e atividades curriculares, as exigências são iguais, em conteúdo, carga

horária, trabalho escolar e critério de aprovação, às dos períodos regulares.

Regime Acadêmico

Art. 32º O ano letivo, independente do civil, abrange, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, distribuídos em períodos letivos regulares anuais, semestrais, quadrimestrais, trimestrais, bimestrais ou modulares, não computados os dias reservados aos exames finais, quando houver.

Parágrafo único. O período letivo prolongar-se-á sempre que necessário para que se completem os dias letivos previstos, bem como para integral cumprimento do conteúdo e duração estabelecidos nos programas das disciplinas ou unidades curriculares ministradas nos cursos de graduação.

Art. 33º - As atividades da UNIFAAHF são programadas anualmente, em calendário, do qual deve constar, pelo menos, o início e o encerramento dos períodos letivos de matrícula, de transferências e de trancamento de matrículas.

Art. 34º - Entre os períodos regulares podem ser executados programas de ensino, iniciação científica e extensão extracurriculares ou curriculares, sendo que, para as disciplinas ou unidades curriculares e atividades curriculares, as exigências são iguais, em conteúdo, carga horária, trabalho escolar e critério de aprovação, às dos períodos regulares.

Projeto Pedagógico Institucional – PPI

O Projeto Pedagógico Institucional é um instrumento político, filosófico e teórico metodológico que norteia as práticas acadêmicas da UNIFAAHF, tendo em vista sua trajetória histórica, inserção regional, vocação, missão, visão, valores e objetivos, evidenciando as políticas acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, considerando a sua contextualização histórica e regional.

O Projeto Pedagógico Institucional–PPI, em consonância ao Plano de Desenvolvimento Institucional–PDI e Projetos Pedagógicos de Cursos–PPC, é o documento no qual se explicita o posicionamento da IES a respeito da sociedade, da educação e do ser humano, a fim de assegurar o cumprimento de suas políticas e ações. Muito mais que documento técnico burocrático, o PPI é considerado pela Instituição, como instrumento de ação política e pedagógica que visa garantir uma formação global e crítica dos envolvidos de forma a capacitá-los para o exercício da cidadania, formação profissional e o pleno desenvolvimento pessoal.

Nesse contexto, dois elementos constitutivos aparecem na construção coletiva de seus projetos:

1) A conjugação dos PPC's com o PPI, considerando que, apesar da diversidade de caminhos, não há distinção hierárquica entre eles, devendo ambos constituir um processo dinâmico, intencional, legítimo, transparente, em constante interconexão com o contexto institucional.

2) O PDI orienta o PPI, onde se apresenta a forma como a UNIFAAHF pretende cumprir sua missão e concretizar seu projeto educacional, definindo seus princípios e valores, suas políticas e seus objetivos, ou seja, este documento trata tanto das questões doutrinárias quanto das operacionais necessárias à manutenção e ao desenvolvimento das ações educacionais propostas.

O PDI, PPI, PPC's e os Currículos, estes como elementos constitutivos dos respectivos PPC's, foram elaborados respeitando as características da Instituição, que busca permanentemente o aperfeiçoamento de suas ações, tendo estabelecido como um de seus compromissos o de considerar as peculiaridades da região onde se encontra inserida.

O processo de construção do PPI traduz o pensar reflexivo sobre a práxis, por meio de relações que se estabeleçam no ambiente democrático, no qual todos foram ouvidos, percebidos e considerados na construção de um padrão de qualidade de ensino desejado.

O projeto mostra-se como um instrumento de ação política e de identidade institucional, expressando o pensamento acadêmico, pedagógico, político e institucional que sustenta a visão de futuro da IES, considerando sua função social articulada em termos de ensino, iniciação científica e extensão.

4.1 ENFOQUE CONCEITUAL

O Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira – UNIFAAHF, enquanto Instituição de Ensino Superior alicerça-se na questão de valores, que é o cerne das definições acerca da construção da sociedade que se quer e das dimensões pelas quais há que se pautar a educação nesse nível de ensino.

A proposta de ação educativa da Instituição se apoia em alguns conceitos fundamentais para a consolidação de uma linha de ação participativa e integrada, amparando-se em uma teoria que leve a uma educação transformadora, emancipatória e que colabore para uma sociedade mais justa. Nesse sentido, pretende-se atingir, em todos os seus cursos, uma ação pedagógica que contemple tanto a dialética da sociedade, quanto a dialética do indivíduo.

É fundamental que se pense em um ensino superior que desenvolva uma educação que não se limite à aprendizagem de habilidades instrumentais e conhecimento do mundo objetivo.

É importante contemplar outros saberes vinculados aos diferentes grupos sociais, à complexidade do mundo social e às necessidades mais íntimas do sujeito, advindas do mundo subjetivo.

A educação moderna tem sempre defendido uma escola para todos e tem tentado democratizar o acesso ao saber, mas esquece que, ao nível das relações sociais, nem todos são socialmente iguais.

Em sua prática homogeneizadora, desintegra diferenças individuais, culturais e sociais de pessoas e de coletividades que participam da educação e da sociedade em geral. Isso acaba contemplando um sujeito privilegiado e a escola, ao contrário do que se deseja, passa, ela própria, a ter um caráter excludente de seletividade social.

A pedagogia crítica nasceu com a reflexão em torno desse fato. Na sua evolução, podem-se identificar duas vertentes: uma que enfatiza o desenvolvimento da personalidade do aluno e uma metodologia adaptada às suas características (tendência psicológica); outra que centra-se na luta contra as desigualdades sociais e culturais partindo da oposição às características da sociedade desigual (tendência sociológica).

Em uma perspectiva mais atual, a pedagogia crítica evoluiu para uma concepção caracterizada por alguns aspectos:

- a substituição da relação sujeito-objeto por uma relação sujeito-sujeito;
- a negação de um modelo de sociedade e de homem integrado em projetos globais, e a defesa de um modelo construído por um diálogo intersubjetivo, que envolva a linguagem como mediadora de mundos vividos;
- a defesa de uma racionalidade comunicativa em contraposição à racionalidade instrumental;
- a busca da convergência entre os interesses coletivos e os individuais e não a luta pela supremacia dos primeiros;
- a compreensão da aprendizagem a partir de uma integração entre iguais que trocam significados e diferenças, e não se fixa apenas em educadores de ideias de vanguarda;
- a percepção de que o educador é um facilitador do diálogo, uma vez que não existe uma única verdade, mas a verdade do consenso que, com o conhecimento, vai sendo construído através do entendimento universal.

O diálogo não contempla saberes melhores do que outros, mas um enriquecimento constante a partir da busca do melhor argumento. É com essa concepção político-pedagógica que a UNIFAAHF pretende se consolidar.

O discurso hegemônico se vê deslocado para uma perspectiva crítica atual de educação que cria espaços e integra vozes, facilitando a inter-relação, o respeito à diferença e o enriquecimento de todos.

Sendo o saber construído pela educação, é importante focar o conhecimento no currículo como um processo de construção numa dimensão argumentativa, em que se articulam sujeitos capazes de linguagem e de ação.

Nessa concepção de conhecimento, a educação desenvolvida nos cursos de graduação da Instituição reveste-se de um papel dinâmico de aprendizagem coletiva e de potencialização do processo cognitivo.

Busca-se a tematização dos processos de educação desenvolvidos nos diversos cursos, isto é, sua transformação em interrogações para serem discutidas como questões / problemas, de forma a confrontar as práticas entre si e com as teorias que as informam, não numa justaposição ou agregação, mas como relações conceituais que as suscitam.

No contexto atual do mundo do trabalho, o conhecimento proporcionado pela educação em nível superior vai se constituindo em bagagem única.

A educação nesse nível tem que ser capaz de desenvolver novas habilidades como: transferir e usar, de forma versátil, conhecimentos e experiências em diferentes situações e oportunidades; saber trabalhar em equipe; desenvolver sua capacidade discursiva; aprender criticamente o conhecimento científico; enfatizar os processos de abstração que envolva a reflexão; promover o debate sadio; enfatizar o mundo social e o subjetivo, além do objetivo; buscar uma tradição cultural que garanta nossa identidade cultural; estar preparado para a profissionalização e não só para uma profissão específica; criar novas soluções para novos problemas; acompanhar os avanços científicos e tecnológicos.

A UNIFAAHF busca desenvolver métodos de ensino-aprendizagem que promovam a melhoria da qualidade dos cursos e uma maior possibilidade de sucesso de seus discentes na sociedade, em acordo com sua missão. As práticas pedagógicas inovadoras e avanços tecnológicos objetivam:

- contribuir para transformar as relações sociais, políticas e culturais;
- fazer com que os alunos desenvolvam suas capacidades de abstração num mundo multifacetado;
- colocar o professor como mediador do processo de aprendizagem do aluno, no qual este desenvolve um papel ativo que lhe permite o auto aprendizado;
- assegurar ao professor a autonomia e condições para o desenvolvimento das suas

atividades. A educação na Instituição está alicerçada, pois, numa racionalidade comunicativa que se aprende e se volta para o entendimento. Assim, os acadêmicos deverão ter condições de emanciparem-se, enquanto sujeitos, e transporem os conceitos normativos para a prática, simultaneamente, sendo clarificados, reavaliados e validados de forma a se transformarem em normas de ação. Pretende-se formar profissionais que tenham:

- compromisso com a competência, através de uma qualificação técnico- científica, advinda da apropriação da teoria, do saber que lhes permite situar-se na totalidade, ligar teoria à prática e agir de forma interdisciplinar;
- sólida formação sócio-política, no sentido de obter a necessária consciência social, que lhes dê a dimensão do significado de sua profissão na vida social concreta;
- sólida formação filosófica que lhes permita uma reflexão antropológica, filosófica e ética de sua profissão no tempo atual.

4.2 PLANO DE ATENDIMENTO ÀS DIRETRIZES PEDAGÓGICAS

As diretrizes pedagógicas básicas que servirão de orientação para as diretrizes de cada curso, foram definidas pelos dirigentes da IES, coordenadores e professores. Em consonância com essas definições, as diretrizes pedagógicas da UNIFAAHF orientam os esforços da Instituição para a busca da excelência no ensino e na extensão. Atividades entendidas como indissociáveis, às quais devem conferir eficiência e eficácia em atendimento às demandas da sociedade contemporânea e também do mercado de trabalho que, acompanhando a escalada no acesso generalizado à informação, tem exigido princípios éticos cada vez mais sólidos na atuação dos profissionais de todas as áreas.

Na definição dessas diretrizes estão presentes os resultados de extensas discussões e de atento acompanhamento das mais recentes tendências educacionais e sociais, de forma que a adequação dos produtos educacionais oferecidos possa estar sempre em sintonia com as necessidades e tecnologias que a cada dia surgem, alteram-se e renovam-se.

Como centro de produção e difusão de saber é crucial que a instituição se configure em espaço de discussão de ideias e concepções de mundo múltiplas e até mesmo contraditórias, em reflexo direto dos aspectos múltiplos e muitas vezes controversos da realidade. São encorajadas as diferentes visões geradas pelas naturezas específicas de cada curso oferecido, na expectativa de que seu confronto e intercâmbio gerem novos pontos de vista sobre questões antigas e novas, levando à gênese de novas possibilidades e conhecimentos.

4.3 CONCEPÇÃO DE PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM, CURRÍCULO, PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

As Diretrizes Pedagógicas da UNIFAAHF constituem orientações estratégicas da organização institucional para o planejamento e a condução das atividades acadêmicas, de modo a definir e implementar direções a serem agregadas aos PPC's.

Oferecem, ainda, condições para a integração e a efetivação, no contexto institucional, de todos os projetos pedagógicos com base em parâmetros bem definidos, referenciados pela missão da UNIFAAHF, por sua vocação e objetivos, pela norma legal e pelo contexto social, político, econômico e cultural no qual está inserida.

Essas condições são garantidas pelo Acompanhamento e Avaliação do Desempenho Institucional. Reúnem os indicadores para a tomada de decisões, a preservação e a reavaliação, necessárias à adequação constante do planejamento institucional com as necessidades das dez dimensões que contemplam o Projeto de Autoavaliação, e com as diretrizes preconizadas pelo MEC. Nesse contexto, a organização da UNIFAAHF busca integrar e articular os PPC's oferecidos e estimular práticas multidisciplinares e interdisciplinares da extensão e das demais atividades extracurriculares, correlacionando-as e vinculando-as ao ensino.

As transformações sociais e o desenvolvimento científico-tecnológico acelerado, aliados à expansão das bases de conhecimento em todos os campos do saber, tornam imperiosa a definição de orientações compatíveis com o estado de desenvolvimento do conhecimento e da realidade social. Deverão, assim, contemplar a mudança de foco do processo ensino-aprendizagem, cuja ênfase vem se deslocando do predomínio da aquisição de conhecimentos para privilegiar a capacidade de aprender a aprender, realçada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, envolvendo o desenvolvimento das capacidades de integração e de crítica das informações e das competências atuais, bem como de busca de novos conhecimentos e incorporação de novas tecnologias, desenvolvendo a habilidade de avaliá-las e de selecionar, criticamente, as mais pertinentes.

Pretende-se, assim, centrar o processo educativo na construção, na produção e na apropriação dos conhecimentos técnico-científicos e socioculturais, em uma visão integradora e crítica da realidade, mediante modelos de ensino-aprendizagem modernos e uso de apropriadas tecnologias.

Uma perspectiva inovadora que traz, amalgamada, a aprendizagem de valores positivos e a formação de atitudes para a mudança e para a atuação solidária, calcada em padrões éticos, que

promova a formação do profissional, com sólida base de conhecimento teórico, científico e humano, preparando o profissional para enfrentar as rápidas transformações da sociedade, do mercado de trabalho e das condições de exercício profissional, como preconizam as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação.

Serão as seguintes diretrizes para a ação pedagógica da UNIFAAHF:

- busca da qualidade e da excelência da formação, comprometida com os padrões atuais das transformações socioculturais e do desenvolvimento científico e tecnológico;
- formação do profissional, com ampla e sólida base teórica, capacidade de análise do social e domínio dos procedimentos técnicos necessários ao exercício profissional;
- valorização da dimensão sócio-política e cultural, desenvolvendo a capacidade de leitura crítica de problemas e seus impactos locais, regionais e nacionais, que subsidiará a inserção do egresso no mundo do trabalho, como sujeito partícipe de sua construção, assumindo, portanto, o exercício profissional na direção da resolução de problemas e da cidadania, referenciado por sólidos padrões éticos. O caminhar na direção desse projeto pressupõe estabelecer um conjunto de princípios e procedimentos orientadores prioritários à ação, entre os quais cabe destacar:
 - interdisciplinaridade, entendida como esforço que busca a visão global como superação do pensar simplificador e fragmentador da realidade, como forma de administrar a ótica pluralista das concepções de ensino, do saber e da prática;
 - articulação entre o ensino e as atividades de extensão e de prestação de serviços à sociedade, em diferentes níveis de complexidade;
 - fornecimento de sólida formação geral, em estreita interação com os conhecimentos, competências e habilidades necessárias à formação do profissional;
 - integração nos contextos reais de vida da comunidade, na rede de serviços e com profissionais em exercício, como espaços privilegiados do processo de ensino-aprendizagem, de forma contínua;
 - desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender, que engloba o aprender a ser, a fazer, a viver juntos e a conhecer, conforme caracterização das diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação;
 - diversificação dos contextos de ensino e dos cenários de prática profissional, que englobam diferentes modalidades de trabalho pedagógico e inserção do aluno em campos de prática com graus crescentes de complexidade;

- desenvolvimento de mecanismos de integração entre os diferentes cursos e dos cursos com a rede de serviços;
- desenvolvimento de modelos pedagógicos capazes de articular a competência científica-tecnológica e a relevância social;
- estruturação de matrizes curriculares flexíveis que, à diversidade de situações de ensino-aprendizagem, associem a possibilidade de construção própria dos caminhos de produção do conhecimento pelo estudante, bem como a de crescimento autônomo;
- utilização apropriada de tecnologias diversificadas.

A educação superior desempenha papel inquestionável na preparação das novas gerações para o enfrentamento das exigências da sociedade moderna. As novas tecnologias do mundo atual, as novas formas organizacionais do trabalho e a rápida evolução do conhecimento científico, associadas às necessidades de melhor qualificação profissional, exigem uma nova concepção para os cursos superiores, baseadas nas Diretrizes Curriculares Nacionais.

As diretrizes contemplam o desenvolvimento de competências e de habilidades para a formação dos estudantes, permitindo maior capacidade para competição e sucesso no mercado de trabalho.

5. PRODUTO FINAL

Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento exigido pelo MEC para credenciamento e credenciamento das IES. O Plano expressa o diagnóstico da IES e as políticas acadêmicas e administrativas baseadas na realidade institucional estabelecendo o planejamento para o quinquênio. Com esse Plano, é possível verificar o que foi planejado e analisar o desenvolvimento da IES, ou seja, esse documento vai elevar a IES do cenário atual para o desejado. O PDI contempla a Missão, Visão e Valores, bem como a política educacional, as metas e estratégias. A proposta do PDI é desenvolvida pela comunidade acadêmica sob a coordenação de uma comissão executiva e comissão geral, com representantes de segmentos internos e externos da IES. A comissão executiva é responsável por compilar as propostas que chegam na comunidade acadêmica e redigir o documento final. A comunidade universitária desempenha um papel fundamental na construção do documento, pois é ela quem apresenta as particularidades encontradas no campus. O PDI engloba debate e contribuição administrativa e acadêmica em busca de alcançar uma Universidade democrática, inovadora e inclusiva.

Para que o PDI seja submetido ao MEC, obrigatoriamente devem conter os elementos textuais básicos e os critérios exigidos pelo Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Por se tratar de uma sugestão, aqui aparecem apenas os elementos mínimos que devem estar presentes no documento final. A IES pode adequar seu modelo, incluindo capítulos e temas que se mostrem relevantes para seu contexto. O Quadro a seguir demonstra resumidamente, os elementos que devem constar na elaboração do PDI. Em seguida são apresentados esses elementos de forma detalhada, conforme se verifica:

ELEMENTO	ITENS QUE DEVEM CONSTAR/BREVE DESCRIÇÃO	JUSTIFICATIVA
Capa	Logotipo e nome da IES, título do documento, período de vigência, cidade/estado.	Parte externa (NBR 10719:2011)
Folha de rosto – anverso	Nome da instituição, título do documento, período de vigência, mês/ano, cidade/estado.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011)
Folha de rosto - verso	Ficha técnica com nomes dos gestores da IES e membros da equipe técnica que elaborou o PDI, dados para catalogação	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).
Histórico da alterações	Registro das alterações realizadas no documento.	Controle de versões (aspecto técnico)

Lista de abreviaturas e Siglas	Elencar todos os termos e abreviações utilizadas ao longo do documento.	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).
Sumário	Sumário contendo os títulos dos capítulos/ seções e as respectivas páginas	Elemento pré-textual (NBR 10719:2011).
Apresentação	Finalidade do documento, fatores motivadores da elaboração do PDI, alinhamento do PDI com as ações da IES, objetivos do PDI, breve descrição do conteúdo tratado, descrição da abrangência do trabalho e período de vigência	Elemento textual (NBR 10719:2011). Aspecto técnico (introdução ao tema)
Método	Método utilizado para a elaboração do PDI, ferramentas empregadas, boas práticas.	Aspecto técnico (compreensão dos aspectos metodológicos utilizados).
Documentos de referência	Documentos relevantes utilizados para a elaboração do PDI.	Aspecto técnico (Identificar e reunir os documentos que serão utilizados como referência para a elaboração do PDI)
Resultados do PDI Anterior	Análise e descrição dos resultados alcançados durante o período de vigência do PDI anterior, identificação de lacunas e metas não cumpridas.	Aspecto técnico (Identificar necessidades não atendidas, pontos de melhoria e análise de lições aprendidas)
Perfil Institucional	Histórico da IES, finalidade, missão, área de atuação acadêmica.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]/ Diretrizes para elaboração do PDI [71].
Projeto Pedagógico Institucional – PPI	Inserção regional, princípios filosóficos e técnico metodológicos gerais, organização didático pedagógica da instituição, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de pesquisa, políticas de gestão, responsabilidade social	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Cronograma de implantação	Oferta de cursos	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Perfil do corpo docente	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão do corpo docente.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Perfil do corpo técnico administrativo.	Composição, plano de carreira, critérios de seleção e contratação, procedimentos para substituição, cronograma e plano de expansão.	Aspecto técnico (averiguar necessidades e pontos de melhoria).
Organização administrativa da IES	Estrutura organizacional, instâncias de decisão, organograma institucional e acadêmico, órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14].

Políticas de atendimento aos discentes	Programas de apoio pedagógico e financeiro, estímulos à permanência, organização estudantil, acompanhamento dos egressos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14].
Infraestrutura	Infraestrutura física, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, plano de promoção de acessibilidade e de atendimento diferenciado a portadores de necessidades especiais, cronograma de expansão da infraestrutura para o período de vigência do PDI.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14].
Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional	Autoavaliação Institucional	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]/ Lei nº 10.861/2004.
Aspectos financeiros e orçamentários	Demonstração da sustentabilidade financeira, incluindo os programas de expansão previstos no PDI.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 [14]
Processo de monitoramento, controle e revisão do PDI	Planejamento das atividades de controle que ocorrerão durante a vigência do PDI. Aspecto técnico (controle do PDI e sua implementação).	Aspecto técnico (controle do PDI e sua implementação).
Plano para gestão de riscos	Identificação dos riscos e proposição de possíveis caminhos alternativos.	Aspecto técnico (gestão de riscos para implementação do PDI).
Conclusão	Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos da IES.	Aspecto técnico (fechamento do documento e sensibilização para importância da execução e controle do PDI). Elemento pós-textual (NBR 10719:2011)
Anexos*	As IES que estão propondo novos cursos deverão inserir o projeto pedagógico do(s) curso(s) solicitado(s) para o primeiro ano de vigência do PDI	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006
Apêndices	Textos ou documentos elaborados a fim de complementar a argumentação da IES, sem prejuízo de sua unidade nuclear.	Aspecto técnico (complementação de material/ conteúdo). Elemento pós-textual (NBR 10719:2011).

Nota: *Apenas para aquelas IES que estão propondo novos cursos que ainda dependem de autorização.

Prioritariamente, ao iniciar pelos elementos pré-textuais, na capa do documento devem constar: o Nome da instituição, o título do documento, Plano de Desenvolvimento Institucional e o período de vigência.

Na folha de rosto deve-se fazer constar, além das informações constantes na capa, os nomes da equipe de elaboração do PDI (coordenador, integrantes e colaboradores) e os responsáveis pela aprovação do documento.

Adiante, deve-se fazer constar os dados necessários para a catalogação e na página seguinte o sumário do PDI. Segue-se então uma seção dedicada aos Termos e abreviações que estiverem citadas no documento.

No campo Apresentação devem constar os objetivos do PDI com a descrição sucinta do conteúdo disposto no documento, abrangência, período da vigência e período da revisão.

Na Introdução devem ser descritas as considerações acerca da finalidade do documento, as razões que motivaram a elaboração do PDI e as demais interações entre o PDI e planejamentos da IES que porventura possam existir.

Ademais, o Método precisa descrever os elementos e ferramentas específicas utilizados na sua elaboração e mencionar os documentos mais relevantes para a elaboração do PDI, como por exemplo, PDI vigente, Leis, Portarias, Regimento Interno, Resoluções, Instruções Normativas ou outros documentos importantes que se mostrem úteis.

Requer ainda dedicar um capítulo para constar os resultados do PDI anterior, que deverá ser descrito de forma abreviada quais metas foram alcançadas e as que não foram, com breve descrição dos motivos. Por fim, faz-se necessário evidenciar os pontos fundamentais para o alcance das metas a serem alcançadas e explicitar as possíveis falhas na implementação do PDI anterior.

Em seguida, o documento final deve dispor acerca dos eixos temáticos como: perfil institucional; plano pedagógico institucional (PPI); organização administrativa da IES; perfil do corpo docente; políticas de atendimento ao discente; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; infraestrutura; aspectos financeiros; aspectos orçamentários; cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos. Por conseguinte, deve-se pormenorizar cada um dos eixos temáticos e seus elementos que compõe cada um deles, observando que cada um dos eixos temáticos deve formar um capítulo no PDI.

O primeiro capítulo do documento é o perfil institucional, onde se posicionam elementos fundamentais como: histórico da IES, finalidade, missão, objetivos e metas, bem como área de atuação acadêmica, conforme vemos no quadro a seguir:

EIXO TEMÁTICO	ELEMENTO DO PDI	DESCRIÇÃO	FONTE
Perfil Institucional	Breve histórico da IES	Realizar uma análise da trajetória histórica da IES, abarcando desde a sua criação até os dias atuais	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006
	Finalidade	Descrição da finalidade da IES, que pode ser baseada na legislação pertinente e no estatuto da própria instituição	Diretrizes para elaboração do PDI [71].
	Missão	Realizar análise da missão (define o propósito da instituição), visão (onde a instituição quer estar no futuro, o que pretende ser) e valores (conjunto de princípios que guiam a atuação da instituição e a conduta de seus membros).	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Conceitos relacionados à gestão estratégica.
	Objetivos e Metas	Descrição dos objetivos e quantificação das metas com cronograma.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006
	Área de atuação acadêmica	Descrição das modalidades de ensino ofertadas, áreas de conhecimento dos cursos de graduação e pós-graduação, dentre outras informações pertinentes.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006

Ainda na elaboração do PDI, o segundo capítulo deve debruçar-se ao PPI, que trata das políticas gerais para o desenvolvimento do plano de ações acadêmicas - ensino, pesquisa e extensão - e apresenta a criação de projetos que estejam alinhadas na conjuntura com a qual a IES se encontra inserida. Deve modo, o quadro a seguir apresenta quais pontos devem ser observados no planejamento de curto e de longo prazo nos aspectos destacados:

EIXO TEMÁTICO	ELEMENTO DO PDI	DESCRIÇÃO	FONTE
PPI	INSERÇÃO REGIONAL	Descrever como a IES se insere no contexto cultural, científico, econômico, educacional e social da região em que está localizada; apresentar as possibilidades de formação de redes junto aos diferentes atores presentes nesse contexto, tais como outras IES, administração pública, empresas, comunidade, etc	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Presença em diferentes PDIs analisados (ex. UFMS, IFMS, UFPA).
	Princípios filosóficos e técnico-metodológicos gerais	Princípios que norteiam as práticas acadêmicas da IES, visando o desenvolvimento de diferentes níveis de formação dos indivíduos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Organização didático-pedagógica da Instituição	Plano para atendimento às diretrizes pedagógicas, estabelecendo os critérios gerais para definição de: a. Inovações consideradas significativas, especialmente quanto à flexibilidade dos componentes curriculares; b. Oportunidades diferenciadas de integralização curricular; c. Atividades práticas e estágio; d. Desenvolvimento de materiais pedagógicos; e. Incorporação de avanços tecnológicos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.
	Políticas de Ensino	Descrição das políticas de ensino adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à formação de indivíduos e aos processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos nos cursos.	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDIs consultados (ex. UFSC).
	Políticas de Extensão	Descrição das políticas de extensão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados às ações de incentivo ao desenvolvimento de projetos de extensão e de continuidade à função básica das IES como produtoras e socializadoras do conhecimento	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDIs consultados (ex. UFSC).

PPI	Políticas de Pesquisa	Descrição das políticas de pesquisa adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados ao fomento e acompanhamento das atividades relacionadas, visando o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, do conhecimento e da cultura	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDIs consultados (ex. UFSC).
	Políticas de Gestão	Descrição das políticas de gestão adotadas pela IES, enfatizando aspectos relacionados à organização institucional e administrativa	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDIs consultados (ex. UFSC).
	Responsabilidade Social da IES	Enfatizar a contribuição à inclusão social e ao desenvolvimento econômico e social da região, destacando ações orientadas para o bem-estar da coletividade, de seu público interno e externo	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. PDIs consultados (ex. UFSC).

Uma vez projetado o perfil institucional e preparado o PPI, o próximo passo é elaborar o Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos, ocasião em que deverão ser apresentados os dados como dimensão das turmas, turnos de funcionamento, número de vagas, matrícula e cursos, disponibilidade e autorização de cursos, conforme demonstra o quadro a seguir:

EIXO TEMÁTICO	ELEMENTO DO PDI	DESCRIÇÃO	FONTE
Cronograma de Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos	Oferta de Cursos	As Instituições deverão apresentar dados relativos ao número de vagas, dimensões das turmas, turno de funcionamento e regime de matrícula de seus cursos. Informar ainda a situação atual dos cursos (em funcionamento, em fase de autorização ou de futura solicitação), incluindo o cronograma de expansão na vigência do PDI, conforme detalhamento a seguir: Graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia); Sequenciais (formação específica, complementação de estudos); Programas Especiais de Formação Pedagógica; Pós-Graduação (lato sensu); Pós-Graduação (stricto sensu); Polos de EAD (atender Portaria Normativa nº 2 de 10 de janeiro	Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006

		de 2007); Campi e cursos fora de sede.	
--	--	--	--

Todavia, a IES pode elaborar outras tabelas como forma de facilitar a consulta das informações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, o trajeto desta pesquisa realizada para a elaboração do presentere relatório proporcionou resultados satisfatórios sobre as novas configurações de mercado em torno do Ensino Superior. Anteriormente a oferta mercadológica, apresentou também a interface de vulnerabilidades, já que como todo negócio, os aspectos de natureza socioeconômica e política são fatores relevantes a serem considerados.

A competitividade exponencial do ensino superior impeliu as IES a adotarem medidas de gerenciamento estratégico para garantir que a clientela permanecesse nas instituições e colocar em prática um arcabouço de qualidade na oferta do ensino e a diversificação de cursos para atender uma sociedade plural. Com o advento da crise econômica as instituições de ensino privado tiveram que criar mecanismos para evitar a evasão universitária, situação que ocorre basicamente em empresas privadas em vias de enfrentamentos de crise econômica. Diante deste cenário, as instituições precisaram repensar medidas de gestão estratégica como forma de garantir a sustentabilidade das IES.

Os novos contornos da educação superior então delinearão técnicas inovadoras e medidas estratégicas para conter a evasão e assegurar minimamente a estabilidade econômica sem perder a qualidade de ensino. Essas medidas foram pensadas criteriosamente para insurgir de forma inteligente na esfera de complexos da gestão institucional. Logo, o desafio da gestão de IES foi, grosso modo, buscar investimentos, estabelecer estratégias e planos de ação para atender à demanda dos seus partícipes.

Cumprido salientar que mudanças são inerentes à vida humana, razão em que o sucesso responde a quem melhora contorna estrategicamente as vulnerabilidades e se organiza no contexto. As estratégias dialogam com o plano de gestão e culminam por convergir no fortalecimento da organização.

Considerando as contribuições da pesquisa para o campo de estudos da Administração e, especialmente, no campo da gestão de IES, substancial ressaltar dois aspectos marcantes que são a realidade e a estratégia: a realidade configurada pelos aspectos geográficos e históricos específicos com suas nuances peculiares aos estudos organizacionais e, a partir dessa realidade, o aspecto da aplicação estratégica configurada na adaptabilidade da organização com a aplicação estratégica. Ademais, o estudo que debruçou-se sobre uma IES privada da cidade de Luís Eduardo Magalhães que possibilitou uma compreensão ampliada a partir do particular em que observou-se um exame minucioso sobre o movimento da realidade e dos cenários

concernentes a ela.

Desse modo, e a partir da análise da realidade de forma abrangente, as reflexões sobre a tomada de decisões acoplaram plenamente à execução dos objetivos. Consequentemente, estratégia e gestão se tornam parte de uma única força propulsora e geradora de resultados. Por fim, com o fito de se desenvolver uma trajetória de ações como indicação ou recomendação para estudos futuros, sugere-se apontar a possibilidade de comparações entre o período aqui evocado e os posteriores. Estudos quantitativos podem ser empregados para uma análise mais ampla em outro prospecto, aliando-se a fontes documentais governamentais e de entidades especializadas.

REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C. & FAVA, R. (2002). **Planejamento estratégico**. Curitiba: Editora Gazeta do Povo.
- BARROSO, João. **O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. Educação e Sociedade**, Campinas/SP, v. 26, nº 92, p. 725-751, especial, out, 2005.
- BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A . **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- CARVALHO, Roberto Francisco de. **O processo de gestão e participação na universidade: limites, possibilidades e desafios na UFT/Roberto Francisco de Carvalho**. – Goiânia, 2011.
- CARVALHO, Roberto Francisco de Carvalho. **Gestão e participação universitária no século XXI**. Curitiba/PR: Editora CRV, 2013.
- CARVALHO, Roberto Francisco de. **A gestão democrática da universidade pública brasileira como prática social orgânica à democratização da sociedade** In.: CORREIA, Fábio Caires; CASTRO, Gilliano Mazzetto de (Orgs). **A função social da Universidade: diálogos além fronteiras**. Porto Alegre/RS: Editora Fundação Fênix, 2021.
- CATANI, Afrânio; OLIVEIRA, João. **A Educação Superior**. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. **Organização do ensino no Brasil: níveis e modalidades na Constituição Federal e na LDB**. São Paulo: Xamã, 2007.
- CHAUÍ, Marilena. **A Universidade Operacional. Folha de São Paulo, caderno mais (5)!**, p. 3, 9 de maio de 1999.
- CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora Unesp, 2001.
- COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DOURADO, Luiz Fernandes (Org.). **Política e gestão da educação no Brasil: novos regulatórios (Parte 3, 4)**. São Paulo: Xamã, 2009.
- _____. Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da Educação Superior: múltiplas regulações e Reforma Universitária no Brasil**. In: VII Seminário da Red Estado. Buenos Aires, 2008. Disponível em: . Acesso em: 28 jul. 2017.
- _____. Luiz Fernandes. **Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90**. In: **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 80. Campinas, 2002, p. 234-252. Disponível em: Acesso em: 12 jul. 2017.

FÁVERO, Maria de Lurdes A.. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**. Educar em Revista, v. 1, p. 17-36, 2006.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
GIANESI, Irineu; CORREIA, Henrique. **Administração estratégica de serviços operacionais para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a Pedagogia do oprimido**. 2e. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GODOY, Leoni Pentiado. **Qualidade em serviços**. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Santa Maria: [s.n.], 2004, apostila.

Kunsch, M. M. K. (2006). **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura.

LONGO, 1995. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

LOPES, Noemia. **Projeto Político Pedagógico: como elaborar**. 2011. Disponível em: Acesso em 22.10.2014.

MARTINS, Antônio Carlos Pereira. **Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais**, Acta Cir. Bras. vol.17 suppl.3 São Paulo 2002.

PEREIRA, Muniz A. ROCHA, J. Damião. VICENTE, Kyldes B. **O “ensino remoto emergencial”: a experiência do ensino superior privado da faculdade ITOP**. In: Dossiê Liberdade, Democracia e Cidadania - desafios atuais em tempo de crise do capital. Revista Humanidades & Inovação, v. 8 n. 57 (2021).
<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/6250>

PLANO de Desenvolvimento Institucional - PDI: **um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. / Tomás Dias Sant’Ana... [et al]. – Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p.; il.; PDF. Livro Eletrônico - E-BOOK.

ROCHA, José Damião T. **Arranjos curriculares do trabalho didático pedagógico na pandemia em escolas e universidades na amazônia tocantina**. Revista Espaço do Currículo, v. 15, p. 1-15, 2022. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/view/59861>

ROCHA, J. Damião T.; OLIVEIRA, Marcos Irondes C. **Currículos e curricularização da formação docente contemporânea nos mestrados em educação da UFPA, UEPA, UFT na/amazônia brasileira**. Revista Exitus, v. 11, p. 1-23, 2021.
<http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/1552>

SANDER, Beno. **Política e gestão da educação no Brasil: momentos emovimentos**. RBPAE, São Paulo, v. 17, nº 2, jul/dez, 2001.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

STALLIVIERI, Luciane. **O Sistema de Ensino Superior do Brasil Características, Tendências e Perspectivas**, UCS, 2006.

RIBEIRO, Evandro Luís et al. **O Papel da Gestão de Qualidade nas Instituições de Ensino Superior – IES**. 4ª Congresso Brasileiro de Sistemas. UNI-FACEF. Franca: São Paulo. 2008, p. 1 -12.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação** – 1998. (Conferência Mundial sobre Educação Superior - UNESCO, Paris, 9 de outubro de 1998). Disponível em <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visaoacao.html> Acesso em 15 de Jul. 2016.

UNIVERSIDADE Potiguar. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2018 a 2022**.

UTZIG, G. (2012). **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES: desafios e compromissos na FIAR – Faculdades Integradas de Ariquemes**. Dissertação de mestrado. Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR Núcleo de Ciências Humanas Departamento de Ciências da Educação Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Mestrado Acadêmico em Educação

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35