

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

BÁRBARA MARIA DULTRA PEREIRA MAURÍCIO

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA:
A TRAJETÓRIA DE UM CENTRO DE REFERÊNCIA NACIONAL**

**Salvador
2004**

BÁRBARA MARIA DULTRA PEREIRA MAURÍCIO

**A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA:
A TRAJETÓRIA DE UM CENTRO DE REFERÊNCIA NACIONAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Robinson Moreira Tenório

**Salvador
2004**

M455 Maurício, Bárbara Maria Dultra Pereira.

A Escola de Administração da UFBA: a trajetória de um centro de referência nacional / Bárbara Maria Dultra Pereira Maurício. – Salvador : B. M. D. P. Maurício, 2004.

258 f. il.

Orientador: Prof. Robinson Moreira Tenório.

Dissertação (mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

1. Escola de Administração - História. I. Tenório, Robinson Moreira. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD 371.9042

BÁRBARA MARIA DULTRA PEREIRA MAURÍCIO

**A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA:
A TRAJETÓRIA DE UM CENTRO DE REFERÊNCIA NACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Robert Evan Verhine _____

Doutor em Educação, Universitat Hamburg, U.H., Hamburg 13, Alemanha
Universidade Federal da Bahia, UFBA

Robinson Moreira Tenório – Orientador _____

Doutor em Educação, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, Brasil
Universidade Federal da Bahia, UFBA

Reginaldo Souza Santos _____

Doutorado em Economia, Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas, Brasil
Universidade Federal da Bahia, UFBA

Salvador, de de 2004.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha família e aos meus amigos nos seus diversos planos.

AGRADECIMENTOS

A vida pela oportunidade da existência

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e amor que sempre me deram

Ao meu marido Jorge Maurício pelos momentos de troca e companheirismo

Aos meus filhos Jorge Maurício Júnior e Alessandra Dultra Maurício pela compreensão por
tanta ausência

Ao meu orientador pelos ensinamentos e amizade

Ao Diretor da EAUFBA Osvaldo Barreto e a Coordenadora do Curso Profa. Tânia Fischer
pela oportunidade

Aos meus colegas de turma pela convivência

Aos meus entrevistados pela ajuda

A Ângela Maria L. S. Novas pela amizade

Ao professor Lafayette Bounavita pela seu caráter

Ao CETEAD que concedeu a este Projeto o 1^o lugar no Prêmio Guerreiro Ramos

A Ida da copiadora e demais colegas pela ajuda

Aos colegas da Biblioteca da EAUFBA pela extrema colaboração

A todas as pessoas que contribuíram diretamente e indiretamente com este trabalho

Em tempos de mudanças, os que aprendem herdaram a terra, enquanto os que já aprenderam encontram-se tremendamente equipados para lidar com um mundo que não mais existe.

Eric Hoffer

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo conhecer a trajetória da Escola de Administração da UFBA cuja investigação foi direcionada para saber ‘Quais os fatores internos e externos que contribuíram para a Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia se tornar um Centro de Referência Nacional’. Constituiu-se no estudo de caso, levando aproximadamente 2 anos para a sua conclusão. Conhecer o ‘interior’ dessa Unidade de Ensino foi gratificante, haja vista, a sua localização geográfica, a região Nordeste, a posição que ela se encontra em relação as outras instituições federais de ensino superior (IFES) do país, pela sua diversidade cultural e a informalidade na sua estrutura organizacional. Esta pesquisa aborda as várias facetas da EAUFBA a exemplo das atividades de extensão, pós-graduação, com seus diversos núcleos de pesquisa, os cursos de graduação em administração e Secretariado Executivo.

Palavra-chave: Escola de Administração – Histórico.

ABSTRACT

This research had as its goal to trace down the history of UFBA's Administration School. The quest was to determine which were both the internal and external forces which acted to make EAUFBA to be known as a National Reference Center. EAUFBA is active for the last 44 years graduating Administrators and Executive Secretaries. On the post-graduation program it offers two Master level courses (Academic and Professional), a PhD course, plus several Iato Sensu courses. This dissertation is a case study. It took two years to have it finished, through an approach that focused genesis, culture, infra-structure, local and international partnerships to retrace the path that made EAUFBA post-graduation program to become known as a National Reference Center.

Keywords: Administration school; genesis

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Organograma da EAUFBA na época da sua criação | 100 |
| Figura 2 - Organograma oficial | 114 |
| Figura 3 - Organograma informal | 117 |
| Figura 4 - Titulação do corpo docente da EAUFBA | 128 |
| Figura 5 - Titulação do corpo técnico administrativo do quadro permanente | 129 |
| Figura 6 - Titulação do corpo técnico administrativo terceirizados | 130 |
| Figura 7 - Alunos graduados em Administração, 1990-2002 | 144 |
| Figura 8 - Alunos graduados em Secretariado Executivo | 153 |
| Figura 9 - Dissertações defendidas no Mestrado Acadêmico | 166 |
| Figura 10 - Teses defendidas no Doutorado | 167 |
| Figura 11 - UFBA & IFES | 176 |
| Figura 12 - UFBA & IFES da Região Nordeste | 177 |
| Figura 13 - UFBA & IES da Região Sul | 177 |
| Figura 14 - UFBA & IFES da Região Sudeste | 178 |
| Figura 15 - Monografias apresentadas no CPA | 182 |
| Figura 16 - Dissertações defendidas no Mestrado Profissional | 185 |
| Figura 17 - Formação acadêmica dos profissionais da turma 01 do Mestrado Profissional | 186 |
| Figura 18 - Formação acadêmica dos profissionais da turma 02 do Mestrado Profissional | 186 |
| Figura 19 - Formação acadêmica dos profissionais da turma 03 do Mestrado Profissional | 187 |
| Figura 20 - Formação acadêmica dos profissionais da turma 04 do Mestrado Profissional | 187 |
| Figura 21 - Formação acadêmica dos profissionais da turma 05 do Mestrado Profissional | 188 |
| Figura 22 - Outras Áreas & Engenharia | 188 |
| Figura 23 - Outras Áreas & Administração | 189 |
| Figura 24 - Engenharia & Administração | 189 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|---|
| AISEC | Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais |
| AID | <i>Agency for International Development</i> |
| ANPAD | Associação Nacional de Pesquisa em Administração |
| ANPED | Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação |
| BIRD | Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CADCT | Centro de Desenvolvimento de Ciência e Tecnologia |
| CEMAN | Central de Manutenção |
| CENTRIM | <i>Conservatoire National des Arts et Metiers e Brighton Politechnical University</i> |
| CEPLAC | Comissão Executiva de Recuperação da Lavoura Cacaueira |
| CETEAD | Centro Tecnológico de Administração |
| CHESF | Companhia Hidroelétrica do S. Francisco |
| CIA | Centro Industrial de Aratu |
| CLADEA | Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração |
| CNPq | Conselho Nacional de Pesquisa |
| CONDEB | Conselho de Desenvolvimento do Estado da Bahia |
| CONDER | Companhia de Desenvolvimento do Estado da Bahia |
| COPEC | Complexo Petroquímico de Camaçari |
| CPA | Capacitação Profissional Avançada em Administração |
| CPE | Comissão de Planejamento Econômico |
| C & T | Ciência e Tecnologia |
| DASP | Departamento Administrativo do Serviço Público |
| DESENBANCO | Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia |
| DOU | Diário Oficial da União |
| EAESP | Escola de Administração de Empresas de São Paulo |
| EAUFBA | Escola de Administração da UFBA |
| EBAP | Escola Brasileira de Administração Pública |
| EXADM | Associação de Ex-Alunos da Escola de Administração |
| FAPESP | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo |
| FIB | Faculdades Integradas da Bahia |

| | |
|----------|---|
| FIEB | Federação das Indústrias do Estado da Bahia |
| FGV | Fundação Getúlio Vargas |
| FMI | Fundo Monetário Internacional |
| HEC | École des Hautes Commerciales, HEC/Montreal |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IADE | Instituto de Administração de Empresa |
| ICA | <i>International Cooperation Administration</i> |
| IEFB | Instituto de Economia e Finanças |
| IEFR | Instituto de Economia e Finanças da Bahia |
| IFES | Instituição Federal de Ensino Superior |
| INEP | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais |
| INSEAD | Institution Education Business Schools |
| ISEB | Instituto Superior de Estudos Brasileiros |
| ISP | Centro de Estudos Interdisciplinares para o Serviço Público |
| IUPERJ | Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro |
| FUNDAGRO | Fundo de Desenvolvimento Agro-Industrial |
| GTDN | Grupo de Trabalho de Desenvolvimento do Nordeste |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases |
| MARE | Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado |
| MBA | <i>Master Business Administration</i> |
| MEC | Ministério da Educação |
| MIT | <i>Massachusetts Institute of Technology</i> |
| MSU | <i>Michigan State University</i> |
| NAAP | Núcleo de Apoio Acadêmico e Profissional ao Estudante |
| NACIT | Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia |
| NEA | Núcleo de Extensão de Administração |
| NEPOL | Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais |
| NIPP | Núcleo de Políticas Públicas |
| NPGA | Núcleo de Pós-Graduação em Administração |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| O & S | Organizações e Sociedade |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |

| | |
|-----------|---|
| PLANDERB | Plano de Desenvolvimento do Estado da Bahia |
| PRONEX | Programa de Apoio aos Núcleos de Excelência |
| SENAC | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial |
| SENAI | Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial |
| SEPLANTEC | Secretaria de Planejamento e Tecnologia |
| SESU | Secretaria de Ensino Superior |
| SIC | Centro Industrial de Subaé |
| SIMMEB | Sindicato da Indústria Metal-Mecânica da Bahia |
| SINDUSCON | Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado da Bahia |
| SUDENE | Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste |
| UCSAL | Universidade Católica do Salvador |
| UFBA | Universidade Federal da Bahia |
| UFRGS | Universidade Federal do Rio Grande do Sul |
| UNICAMP | Universidade de Campinas |
| USC | <i>University of Souther California</i> |
| USP | Universidade Estadual de São Paulo |

SUMÁRIO

| | | |
|---|--|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| PARTE I – REFERÊNCIAL TEÓRICO | | |
| 2 | A UNIVERSIDADE: UMA INSTITUIÇÃO SOCIAL | 30 |
| 2.1 | A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL | 30 |
| 2.2 | A UNIVERSIDADE NO BRASIL | 38 |
| 2.2.1 | A parceria MEC/USAID & A política da educação no Brasil | 46 |
| 2.2.2 | Travessias e dificuldades das IFES | 52 |
| 2.2.3 | A pesquisa e Pós-Graduação no Brasil: alavancando o desenvolvimento social | 64 |
| 3 | A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA | 71 |
| 4 | PANORAMA POLÍTICO-ECONÔMICO QUE ANTECEDE A CRIAÇÃO DA EAUFBA | 77 |
| 4.1 | CENTRO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES PARA O SERVIÇO PÚBLICO | 94 |
| 4.2 | A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EAUFBA NA ÉPOCA DA SUA CRIAÇÃO | 99 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES SOBRE METODOLOGIA DA PESQUISA | 105 |
| 5.1 | QUESTÕES DE PESQUISA | 106 |
| 5.2 | ABORDAGEM | 107 |
| PARTE II – ESTUDO DE CASO – A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO | | |
| 6 | A EAUFBA NOS ANOS 90 – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO | 112 |
| 6.1 | ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 113 |
| 6.1.1 | Organograma Oficial | 113 |
| 6.1.2 | Organograma Informal | 116 |
| 6.2 | INFRAESTRUTURA | 119 |
| 6.2.1 | Laboratório de Informática | 120 |
| 6.2.2 | Biblioteca | 121 |
| 6.2.3 | Núcleo de Graduação | 123 |
| 6.2.4 | A Fundação Escola de Administração (FEA) | 124 |
| 6.3 | COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA | 127 |
| 6.3.1 | Corpo Docente | 127 |
| 6.3.2 | Corpo Técnico Administrativo | 129 |
| 6.3.3 | A EAUFBA na visão dos Técnicos | 131 |
| 6.3.4 | A visão do corpo Discente em relação a EAUFBA | 136 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 7 | OS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA EAUFBA | 141 |
| 7.1 | O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO | 142 |
| 7.1.1 | O Núcleo de Apoio Acadêmico e Profissional ao Estudante (NAAPE) | 144 |
| 7.1.2 | A Empresa Júnior do Curso de Administração | 146 |
| 7.1.3 | A Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais (AIESEC) | 147 |
| 7.1.4 | Associação dos Ex-alunos da Escola de Administração (EXADM) | 148 |
| 7.2 | O CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO | 148 |
| 7.2.1 | O Curso de Pós-graduação em Assessoria Gerencial | 156 |
| 8 | A ALAVANCAGEM D EAUFBA NO CONTEXTO NACIONAL: A PÓS-GRADUAÇÃO | 162 |
| 8.1 | O TRILHAR DA EAUFBA: O MESTRADO ACADÊMICO E O DOUTORADO | 162 |
| 8.2 | OS NÚCLEOS DE PESQUISA DO NPGA DA EAUFBA | 170 |
| 8.2.1 | Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia (NACIT) | 170 |
| 8.2.2 | Núcleo de Políticas Públicas (NIPP) | 174 |
| 8.2.3 | Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (NEPOL) | 175 |
| 8.3 | OS PROGRAMAS DO NPGA | 179 |
| 8.3.1 | Capacitação Profissional Avançada em Administração (CPA) | 180 |
| 8.3.2 | Mestrado Profissional | 183 |
| 8.4 | PUBLICAÇÕES | 191 |
| 9 | A INTERAÇÃO DA EAUFBA COM A COMUNIDADE | 194 |
| 10 | ASPECTOS CULTURAIS DA EAUFBA | 207 |
| 11 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 216 |
| | REFERÊNCIAS | 222 |
| | APÊNDICES | 229 |
| | ANEXOS | 236 |

1 INTRODUÇÃO

No livro *Fazer universidade*, Luchesi e outros (1998, p. 32), falam que no século XVIII surge, com os enciclopedistas, o movimento iluminista¹ que questionava o tipo de saber estribado. Será, porém, o século XIX, com a nascente industrialização, o responsável pelo “golpe” à universidade medieval e pela entronização da universidade napoleônica – na França – caracterizada pela progressiva perda do sentido unitário da alta cultura e a crescente aquisição do caráter profissional, profissionalizante, na linha do espírito positivista², pragmático e utilitarista do Iluminismo. A universidade Napoleônica, além de surgir em função de necessidades profissionais estrutura-se fragmentada em escolas superiores, cada uma das quais isolada em seus objetivos práticos.

¹ No contexto histórico do Iluminismo, não fazia mais sentido atrelar a educação à religião, como nas escolas confessionais, nem aos interesses de uma classe, como queriam a aristocracia. A escola deveria ser leiga (não-religiosa) e livre (independente de privilégios de classe). Esses pressupostos sugerem algumas idéias, nem sempre postas em prática, como: a) educação ao encargo do Estado, b) obrigatoriedade e gratuidade do ensino elementar, c) nacionalismo, isto é, recusa do universalismo jesuítico; d) ênfase nas línguas vernáculas, em detrimento do latim; e) orientação prática, voltada para as ciências, técnicas e ofícios, não mais privilegiando o estudo exclusivo humanístico. Em consonância com as aspirações iluministas, o Marquês de Condorcet, eleito deputado da assembleia legislativa francesa após a revolução, defende os ideais da educação popular. Em 1792, redige o Plano de Instrução Pública (conhecido como Rapport), que estende a todos os cidadãos a instrução pública e gratuita e o saber técnico necessário à profissionalização. O plano não é aprovado, mas inspira outros projetos. Em 1793, a pedido de Robespierre, Lepellier apresenta como projeto um Plano Nacional de Educação, dando realce ao sistema de educação nacional como mola mestra do novo regime político e social. As idéias de educação universal reaparecerão com mais força no século XIX (ARANHA, 1996, p.125).

² O francês Augusto Comte (1798-1857), iniciador da corrente positivista, parte do pressuposto de que a humanidade (e o próprio homem na sua trajetória pessoal) passa por diversos estágios até alcançar o estado positivo, que se caracteriza pela maturidade do espírito humano (ARANHA, 1996, p. 139).

Revela Luchesi e outros (1998, p. 33), que ao lado da universidade napoleônica, surge também, em consequência das transformações importantes pela industrialização, uma outra mentalidade endereçada para a pesquisa científica. Há como que um despertar da letargia intelectual vigente e a universidade, então, tenta retornar a liderança do pensamento, para tornar-se centro de pesquisa.

O marco dessa transformação ocorre em 1810, quando da criação da Universidade de Berlim³ (Alemanha), por Humboldt⁴. A universidade moderna, como centro de pesquisa, é, portanto, uma criação alemã, preocupando-se em preparar o homem para descobrir, formular e ensinar a ciência, levando em conta as transformações da época.

O período entre 1860 a 1940 foi caracterizado pelos historiadores da educação como o da diversificação, da expansão e da profissionalização do ensino superior na Europa⁵. Esses três fenômenos andam juntos com a pregnância do modelo alemão como fonte de inspiração das reformas nos países onde as universidades permaneceram tradicionais. A convergência, contudo, é apenas parcial, devido às especificidades nacionais e infranacionais. Os conflitos étnicos e religiosos em relação ao ensino em algumas partes da Europa, a desigualdade do grau de desenvolvimento econômico e de urbanização, a posição

³ Grandes pensadores, como Fichte e Schleiermacher, Goeth, Pestalozzi e Herbart fizeram parte dela (ARANHA, 1996, p.147).

⁴ Desde a época de Lutero (século XVI), a Alemanha se voltava para a educação elementar. Porém a derrota infligida por Napoleão aos alemães, no começo do século XIX, prejudica bastante a organização escolar. A reconstrução cabe ao ministro da Prússia, Humboldt (1767-1835), filósofo e lingüista. Suas reformas se orientam para a integração dos graus de ensino, visando uma escola unificada, que deveria ser aberta e acessível a todos. Humboldt esperava que todos tivessem direito e acesso à escola de formação geral e que a procura das escolas profissionais dependesse apenas da vontade de cada um (ARANHA, 1996, p. 146).

⁵ Jarausch, 1983 citado por Charle e Verger, 1996, p. 93.

dominante ou dominada do país considerado no conjunto internacional multiplicam a particularidade dos casos. Pelo menos um traço comum surge nessa época: o ensino superior torna-se um lance cada vez mais central para a promoção social dos indivíduos, para a afirmação nacional, para a formação das elites e, além disso, dos quadros sociais e até para a evolução das relações entre os sexos com o início da feminização dos estudos superiores (CHARLE; VERGER, 1996, p. 93).

É no decorrer desse período (1860/1940) que se forma um verdadeiro sistema universitário americano⁶, ligado às outras grandes transformações do país. A educação, valor central da sociedade americana (CHARLE; VERGER, 1996, p. 94) encontra nesse empreendimento um novo ponto de aplicação para unificar uma nação desarmônica, formar as novas elites necessárias a uma sociedade urbana e industrial, afirmar o poderio internacional de um país em vias de ultrapassar a velha Europa. O antigo modelo de *college*, tomado de empréstimo à Inglaterra, subsiste, mas é cada vez menos adaptado a essas novas necessidades. É igualmente o tempo do mecenato dos milionários em dólares que desejam oferecer a seu país instituições científicas dignas da Europa, funcionando, em parte, baseadas no modelo alemão, ou seja, aliando ensino e pesquisa: *Stanford* na Califórnia, Johns Hopkins em Baltimore (fundada em 1876 segundo o padrão alemão), Cornell e Chicago (financiada por Rockefeller em 1892).

Charle e Verger (1996, p. 94), revelam que é voga, notadamente, das formações de finança e de *business* como *Wharton School of Finance* inaugurada

⁶ A instalação da escola pública começa bem no início do século. Atinge inclusive o ensino universitário, com a fundação da primeira universidade estatal ainda em 1819, em Virgínia.

em 1881 na Universidade de Pensilvânia; a mais célebre de todas, a *Harvard Business School*, data de 1908. Essa flexibilidade de combinações de disciplinas graças à livre escolha dos estudantes é denunciada por determinados teóricos da educação formados na Europa, como Abraham Flexner, que vêem nela uma traição ao ensino propriamente universitário. Na realidade, ela possibilitou a coexistência de populações estudantis particularmente heterogêneas e a sobrevivência de instituições aliando formação técnica, profissional e geral ou científica e atraindo desse modo clientela e contribuições financeiras múltiplas, garantia de sua prosperidade sob a palmatória autoritária de presidentes chefes de empresa. Essa força dos executivos universitários, a fraca intervenção do Estado e a posição subordinada dos professores, apesar de seus esforços para atingir o nível de qualificação europeu, diferenciam profundamente “o modelo universitário americano” dos modelos germânicos e franceses contemporâneos.

Salientam Charle e Verger, que o crescimento da pesquisa no seio das universidades americanas surge a partir do início do século XX e baseia-se nas gerações de estudantes originários dos *graduate studies*, inspirados no sistema germânico ou que completaram sua formação na Europa, principalmente, na Alemanha.

Finalmente, as disciplinas são organizadas por departamentos e não por cadeiras, como na Europa, o que facilita a inovação. Um outro elemento decisivo da atividade de pesquisa universitária é a prosperidade financeira das instituições graças ao mecenato, às fundações e às doações dos antigos alunos. O luxo dos equipamentos científicos e a abundância dos meios (bibliotecas, acomodações profissionais etc). Desde 1914, essa libertação da norma europeia passa a ser

notada com a diminuição do fluxo de estudantes americanos para a Europa e o estabelecimento de trocas de professores de um lado e do outro do Atlântico.

Outra singularidade do sistema universitário americano é a sua entrada no ensino superior de massa. A corrida ao diploma começa igualmente na primeira metade do século XX, em razão dessa massificação. As carreiras de estudos modificam-se precocemente em relação à Europa. A formação para as profissões antigas, ainda quase majoritárias na Europa, torna-se minoritária diante das formações técnicas, pedagógicas e das ciências sociais. O elitismo inicial do sistema americano apaga-se também com a predominância, a partir da década de 1950, dos estabelecimentos públicos e a parte crescente do dinheiro público no investimento educativo. O ensino dominado pela burguesia começa a dar lugar a um ensino no qual as classes médias, sem capital intelectual e recém-chegadas à América, são as mais numerosas⁷ (CHARLE; VERGER, 1996, p. 96).

Até antes da Segunda Grande Guerra, a preparação de dirigentes para empresas concentrava-se mais em noções de contabilidade e acumulação de conhecimentos técnicos de produção. Em seguida, foi criado o *Administrative Staff College*, em 1948, em Henley, na Suíça, considerado o protótipo de outras experiências de ensino de gestão, como os centros de *Recherces et d'Études des Chefs d'Entreprises*, em Jouy-em-Josas, os *Badener Unternehmerge spräche*, na Alemanha e o *Studiecentrum Bedrijfsbeleid* na Holanda.

Silva (*apud* FISCHER, 1984, p.38) revela que no Brasil, a idéia de se implantar o ensino de Administração Pública surge no império, por meio de

pronunciamento de parlamentares como o Barão de Uruguaiana e o Barão de Bom Retiro, registrados em 1854.

Fischer (1984, p. 38) coloca que

Poucas medidas concretas foram tomadas neste sentido, até as décadas de 40/50. As reformas de ensino de 1857, 1865 e 1879 propunham alterações curriculares nos cursos de Direito, de modo a favorecer a formação de administradores públicos, o que é reforço por um parecer de Ruy Barbosa em 1882. Estas propostas, prevendo dicotomização do curso de Direito, não foram concretizadas, em grande parte, embora os currículos tenham muitos pontos de contato até hoje. Outros cursos absorveriam conteúdos de Administração, como Engenharia (reflexo das idéias de Taylor e Fayol) e, mais tarde, o curso de Economia. O curso de Administração só veio a ganhar identidade na década de 50.

Prossegue Fischer (1984, p. 42), relatando que o período compreendido entre 30 e 45 (II República) estendendo-se até 52, constrói-se um cenário reformista implantando-se e consolidando-se o ensino de Administração Pública em nível de capacitação e formação de pessoal, assumindo caráter estratégico e instrumental.

O Presidente Getúlio Vargas assume o poder em 3 de novembro de 1930, estabelecendo no seu discurso a Reforma Administrativa como instrumento de mudança. Nesta década foram criados três Ministérios: o do Trabalho, Indústria e Comércio, da Educação e o da Aeronáutica.

Os processos de Reforma Administrativa no Brasil (MARCELINO, 1993 *apud* MARCELINO; SOUZA, 1994) podem ser divididos em três períodos: O primeiro, iniciado nos anos trinta, após a Revolução Vargas, com a implantação do modelo clássico de administração, assim denominado por consolidar, no âmbito

⁷ Numa amostra de estudantes de 55 “colleges” e universidades em 1925, os estudantes oriundos das classes populares e a pequena burguesia representam apenas 6,8% do total (os números correspondentes na Alemanha

da Administração Pública brasileira, uma prática administrativa baseada nos princípios e teorias de autores como Taylor, Fayol e Weber. O segundo, de 1964 a 1985, durante o regime militar, quando surge o modelo de administração para o desenvolvimento, voltado, essencialmente, para a intervenção do Estado na vida econômica e social do País. O terceiro período começa com o processo de transição política a partir de 1985, no momento da ascensão ao poder do governo civil do Presidente Sarney, retomado com a Reforma Administrativa do Governo Collor.

No primeiro período (MARCELINO, 1993 *apud* MARCELINO; SOUZA, 1994), mais precisamente de 1937 a 1945, houve esforço de inovação e renovação do aparato governamental. As premissas fundamentais eram a reforma do sistema de pessoal, a implantação e a simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento para, de acordo com o modelo weberiano, dar maior eficiência à Administração Pública Federal.

Característica marcante desse período foi a 'ênfase na reforma dos meios (atividades de administração geral), mais do que na dos próprios fins (atividades substantivas). (WARHLICH, 1974 *apud* MARCELINO; SOUZA, 1994, p.76).

No decênio de 1935-45 amadureceu a percepção quanto à necessidade de dar à burocracia brasileira um condicionamento moderno, voltado para a eficiência da ação governamental (FUNDAÇÃO...,1974, p.1).

Em 1938, a reforma foi institucionalizada com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), órgão federal que recebeu a tarefa de executar as medidas de racionalização do serviço público e se constituiu em

instrumento de controle do presidente Getúlio Vargas sobre a administração federal.

Com o fim do Estado Novo, o processo de reforma administrativa sofreu período de estagnação, ocorrendo novo impulso nos anos 50 quando foram realizados vários estudos e projetos que não chegaram a se concretizar; época, em que se iniciou a configuração de um projeto nacional de desenvolvimento, simbolizado no Plano de Metas do Governo Juscelino Kubitscheck.

Em 1967, foi expedido o Decreto-Lei n. 200⁸ que representou “ um dos mais importantes instrumentos jurídicos dentro das tentativas de reforma administrativa brasileira, estabelecendo conceitos e princípios que até hoje acompanham a Administração Pública e introduzindo profundas alterações na organização e no funcionamento do Estado Administrativo legado pela II República” (MARCELINO, 1993 *apud* MARCELINO; SOUZA, 1994). A filosofia básica para que esse instrumento legal atingisse os objetivos pretendidos era a adoção de vigorosa política de descentralização em três planos: dentro dos quadros da Administração Federal; da Administração Governamental para a órbita privada; e da União para os governos locais.

Com relação à administração indireta, foi prevista a criação de várias entidades, como as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ambas voltadas para o exercício de atividades econômicas que o governo devesse exercer por contingência. Ao mesmo tempo criou-se, na administração direta, a Secretaria de Planejamento, à qual cabia a coordenação e a consolidação de todos os programas setoriais e regionais, bem como a elaboração da programação geral do governo – ou seja, o planejamento, o orçamento-programa e a programação financeira do estado, sob controle único e centralizado (MARCELINO; SOUZA, 1994, p.77).

⁸ A base desse Decreto foi elaborada pelos técnicos do ISP/EAUFBA.

O modelo desenvolvimentista, consolidado a partir dos anos 60, fez com que os Estados da América Latina se voltassem com maior ênfase para a intervenção na vida econômica e social. Registrou-se, então, o desencadeamento de tendência empreendedora e empresarial do Estado no sentido de possibilitar a desarticulação de estruturas tradicionais de produção e acelerar o potencial produtivo de suas economias. Dessa forma, o Estado expandiu-se e diversificou sua área de ação, surgindo a necessidade de gerenciar uma rede institucional cada vez mais complexa, em especial na área econômica, envolvendo o contexto internacional.

Neste contexto, urgiu a necessidade de valorar cada vez mais a formação dos administradores cabendo ao DASP introduzir a matéria de ensino “administração” no Brasil tornando-se pioneiro no treinamento de pessoal para o serviço público, cabendo-lhe também a criação da carreira de técnico administrativo⁹, que resultou na expansão da rede de ensino pública e privada, fomentando os cursos de graduação em administração no país.

Em face do contexto histórico explanado, a Universidade Federal da Bahia, tendo a frente o Reitor Prof. Edgar Santos, em setembro de 1959, cria a Escola de Administração.

“A centenária instituição universitária sobrevive em seu lugar de relevo nas sociedades contemporâneas apenas porque tem sabido acompanhar as mudanças profundas vividas pela humanidade”. Esta reflexão da socióloga Vilma de Mendonça Figueiredo, profa. Emérita da Universidade de Brasília - UnB, justifica plenamente, a escolha do tema dessa pesquisa, que é conhecer **“A Trajetória da Escola de Administração da UFBA: um Centro de Referência Nacional”**. Trata-se de uma Unidade de Ensino da Universidade Federal da Bahia, com apenas 44 anos de existência, e grandes serviços prestados a sociedade, oferecendo dois cursos de graduação, Administração e Secretariado Executivo, dois cursos de Mestrado em Administração, Acadêmico e Profissional e o Doutorado em Administração, além dos inúmeros cursos Lato Sensu.

⁹ Esta carreira foi criada em 1949 (FISCHER, 1984, p. 52)

Com uma linguagem clara e simples, não muito corriqueira nos meios acadêmicos, evidencia-se nessa pesquisa a sua história nos vários capítulos: a sua gênese, a sua cultura, a sua gente, sua relação com a comunidade, seus entraves e saídas.

Este trabalho propiciou conhecer **Quais os Fatores Internos e Externos que levaram a EAUFBA a ser um Centro de Excelência Nacional.**

Os caminhos percorridos pelos seus dirigentes, docentes e discentes para 'sobreviver em relevo', todos esses anos, em face dos momentos políticos, sempre adversos ao crescimento/desenvolvimento das instituições de ensino superior (IES), principalmente, na década de 90, foram difíceis.

É nesta década que a política neoliberal se evidencia, conseguindo o Governo Federal colocar em prática, a política traçada pelo Ministério da Educação (MEC) e pela *United States Agency for International Development* (USAID), também designada AID, para o ensino no Brasil. Paradoxalmente, é neste período que a EAUFBA cresce, se consolida na pós-graduação, estabelece parcerias com as instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, cria nas suas dependências diversos Núcleos de Pesquisas, modifica a estrutura curricular dos seus cursos de graduação (Administração e Secretariado Executivo), certifica com a *International Organization for Standardization* (ISO), o Programa Capacitação Profissional Avançada (CPA), com cursos *Latu Sensu*, do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), e nas suas dependências físicas, há elevador, e em cada sala de aula passa a ter tv/vídeo/ar-condicionado, multimídia, não só para atender as exigências do MEC, como também para dar conforto aos seus usuários.

Ela é singular e plural. Constata-se a sua singularidade nos diversos aspectos: na sua gênese, na criação de vários núcleos, no seu organograma informal, na sua infra-estrutura física etc.

É plural, quando soube agregar desde a sua criação pessoas com formação diversificada, compartilhando o mesmo espaço de trabalho.

No âmbito cultural é possível encontrar nos vários momentos da sua trajetória, fatos que a levaram a conviver com situações das mais diversas, principalmente no que tange ao aspecto político quer local, quer nacional, nem assim, deixou de 'trilhar' o seu caminho.

No seu 'interior' as relações interpessoais precisam ser 'lapidadas' para não ruir a estrutura existente. Mas apesar dos diferentes valores, ela tem conseguido estar acima dessas 'diferenças', não deixando de existir "inspiração e transpiração" para superar os obstáculos.

Nesses 44 anos de existência, ela foi administrada no ato da sua implantação, por um Assessor Especial do Reitor, prof. Oldegar Franco Vieira, e por oito Diretores (APÊNDICE A).

Fonte: Revista da EAUFBA n. 4, set/2001

O interesse em estudar a EAUFBA deve-se ao fato de ela ser uma Unidade de Ensino da Universidade Federal da Bahia, e com todos os problemas que as IFES vêm enfrentando desde o último século, ela conseguiu se distinguir no cenário nacional na área da pós-graduação e ter uma infraestrutura física considerável em relação às outras unidades de ensino da UFBA. No cenário de tantas intempéries, situada numa

região pobre, Nordeste, ela consegue se igualar aos grandes centros, as regiões mais desenvolvidas economicamente do país.

Essa pesquisa mostrará a trajetória dessa Escola, nos seus mais diversos aspectos; os percalços e percursos que seus dirigentes, docentes e discentes enfrentaram, a sua cultura, a relação com a comunidade, a estreita relação com o CETEAD, a criação do curso de secretariado executivo, a importância da pós-graduação e a visão dos seus atores.

ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em duas partes.

PARTE I, contém a Introdução e mais três capítulos. Os capítulos contidos aqui, versam sobre a Universidade Brasileira, abordando aspectos históricos, políticos e sociais. Começa com a contribuição social das IES e a sua importância para o desenvolvimento do país.

Em seguida, é mostrada as nuances da parceria MEC/USAID, proporcionando o entendimento sobre esses acordos e seus reflexos na política educacional do país, chegando aos dias atuais. Este assunto está estreitamente relacionado com a criação da EAUFBA, pois, foi através da parceria entre o Brasil e os Estados Unidos que possibilitou a sua criação e a qualificação dos seus professores na época.

Prosseguindo, fala-se da pesquisa e da pós-graduação no Brasil, porque segundo Marcovitch (1998, p. 13) ela é a melhor credencial da Universidade Pública.

Finalizando, explana-se sobre o panorama político-econômico que antecedeu a sua criação e a sua gênese.

PARTE II, com 3 capítulos, contextualiza o objeto de estudo dessa pesquisa, mostrando a convivência da Escola com as duas estruturas, o organograma, formal e informal, com as competências de cada setor e núcleos. Os atores que compõe a comunidade universitária da Escola, sua qualificação, seus anseios e insatisfações, de maneira fidedigna.

Aborda-se também sobre os cursos de graduação em Administração e Secretariado Executivo, mostrando as peculiaridades de cada um, e os cursos de pós-graduação com as suas características.

Em relação a rede estabelecida com as Instituições nacionais e internacionais que contribuem para enaltecer a imagem da EAUFBA melhorando a qualidade do ensino, demonstrando a convivência com a diversidade cultural, será detalhada.

Adiante é abordado o trilhar da sua pós-graduação. É ela quem a projeta no cenário nacional, tornando-a competitiva em relação as outras IFES, demonstrado graficamente.

PARTE I – REFERENCIAL TEÓRICO

2 A UNIVERSIDADE: UMA INSTITUIÇÃO SOCIAL

Na medida em que o desenvolvimento cultural, econômico e social passa necessariamente pela formação de homens, a função fundamental da Universidade, que condiciona e engloba todas as outras, é sua função formadora. Não se pode restringir o papel da Universidade ao ensino; não se trata apenas de formar homens, mas também de promover o progresso dos conhecimentos através da pesquisa (KOURGANOFF, 1990, p. 30).

A Universidade, uma instituição social, significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada (CHAUÍ, 2001, p. 35).

Conhecer o grande legado que a Universidade é para a sociedade, é o objetivo desse capítulo.

2.1 A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Desde a segunda metade do século XIX, os países mais desenvolvidos vinham cuidando da implantação definitiva da escola pública, universal e gratuita. De fato, o século passado se caracterizou, quanto à educação, pela acentuada tendência do Estado de agir como educador. É que as exigências da sociedade industrial impunham modificações profundas na forma de se encarar a educação

e, em consequência, na atuação do Estado, como responsável pela educação do povo (ROMANELLI, 2000, p. 59).

Romanelli (2000, p. 59) diz que as mudanças introduzidas nas relações de produção e, sobretudo, a concentração cada vez mais ampla de populações em centros urbanos tornaram imperiosa a necessidade de se eliminar o analfabetismo e dar um mínimo de qualificação para o trabalho a um máximo de pessoas.

O capitalismo, notadamente o capitalismo industrial, engendra a necessidade de fornecer conhecimentos às camadas cada vez mais numerosas, seja pelas exigências da própria produção, seja pelas necessidades do consumo que essa produção acarreta. Onde, pois, se desenvolvem relações capitalistas, nasce a necessidade da leitura e da escrita, como pré-requisito de uma melhor condição para concorrência no mercado de trabalho.

Revela Kliksberg (1998, p. 23) que “algumas linhas de pesquisa e discussão estão girando em torno de uma reanálise em profundidade dos impactos sobre o desenvolvimento de formas de acumulação de capital, até agora não avaliadas adequadamente. Considera-se que, junto com os capitais “tradicionais” – o capital natural de uma sociedade, formado por sua dotação de recursos naturais, e o capital construído formado pelo que produziu (infra-estrutura, capital comercial, capital financeiro etc) -, existem outras duas modalidades de capital, que requerem uma análise mais detalhada: o capital humano e o capital social. O primeiro refere-se à qualidade dos recursos humanos, e o segundo, com elementos qualitativos, como valores partilhados, cultura, capacidades para agir sinergicamente e produzir redes e acordos voltados para o interior da sociedade”.

Continua Kliksberg, que um estudo do Banco Mundial, analisando as causas do crescimento econômico em 192 países concluiu que “não menos de 64% do crescimento podem ser atribuído ao capital humano e ao capital social; e que formar capital humano implica investir, sistematicamente, em áreas como educação, saúde e nutrição, entre outras”.

No final do século passado, o investimento em educação transformou-se numa das áreas de maior rentabilidade, e isso tem a ver com as mudanças que ocorreram nas estruturas de produção e que essas mudanças se orientam para privilegiar o conhecimento como elemento básico das novas matrizes produtivas, pois a base das indústrias de ponta é conhecimento puro.

Por ser a Universidade uma instituição social significa que ela realiza e exprime de modo determinado a sociedade de que é e faz parte. Não é uma realidade separada e sim uma expressão historicamente determinada (CHAUÍ, 2001, p. 35).

No início desse século, o investimento em educação transformou-se numa das áreas de maior rentabilidade. Isso tem a ver com as mudanças radicais que estão ocorrendo nas estruturas de produção. Essas mudanças se orientam para privilegiar o conhecimento como elemento básico das novas matrizes produtivas. A base das indústrias de ponta é, hoje, conhecimento puro, e a tendência irá, progressivamente, nessa direção, ao que tudo indica (KLIKSBERG, 1998, p. 24).

Kliksberg (1998, p. 25) cita que Robert Reich, ex-secretário do Trabalho dos Estados Unidos, ressalta o peso decisivo da educação, destacando que “os ganhadores desta nova economia globalizada e volátil são aqueles capazes de identificar e resolver problemas, manipular e analisar símbolos, criar e manipular

informação”. Recomenda a seu próprio país, os Estados Unidos: “investir na educação e capacitação de nossa gente; boas escolas públicas e excelentes universidades públicas”.

Nos Estados Unidos, havia menos de 200 estabelecimentos de ensino superior em 1900, enquanto, em 1990, este número era de 3.600, havia 10 mil professores universitários em 1900, 110 mil em 1940 e 900 mil em 1990, refletindo o crescimento em tamanho das universidades desde a Segunda Guerra Mundial. Antes de 1940, era raro encontrar uma universidade com mais de 10 mil estudantes, enquanto em 1990 havia centenas (RIFKIN, 1995, p. 43).

Em artigo de autoria de Laymert Garcia dos Santos (2000)¹⁰, ele revela que há algum tempo a imprensa publicou que Tony Blair, preocupado com o futuro das universidades após dez anos de sistemática desvalorização social e econômica de seus professores, decidiu promover uma reforma que restituísse à carreira docente a importância que teve na sociedade. A razão é óbvia: o governo inglês descobriu que os melhores talentos das novas gerações não se sentem mais atraídos pelo ensino nem pela pesquisa em uma época que vincula diretamente a supremacia à educação.

Para Marcovich (1998, p. 22), a universidade tem o papel de formar a cidadania. Cabe-lhe, e talvez seja essa a sua principal função, desenvolver a inquietude do ser social. Espera-se que cada jovem que integra a universidade se torne, para o meio onde vive, uma fonte de energia para as transformações históricas.

¹⁰ O autor é Livre-docente do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP.

Carbone (1995, p. 35) diz que ao chamarmos as Instituições de “academia”¹¹ estamos tomando emprestado de Platão esse termo, considerando-as um produto da inter-relação de seus membros no sentido de que ela é o *locus* privilegiado para a produção de ciência, tecnologia e informação, e seu papel primordial é transmitir conhecimento, formando cidadãos que possam contribuir para o bem-estar e o progresso da sociedade a partir da idéia de que uma universidade contém a unidade na diversidade.

A instituição academia possui assim características que lhe conferem um sentido de “missão”, seja através de sua dimensão organizacional, isto é, como produto da inter-relação de seus membros no nível interno, seja através de sua dimensão institucional, entendida como o conjunto de objetivos, valores e normas com os quais ela entra em contato com a sociedade (“mundo externo”).

Para Guilhón (1986 *apud* CARBONE, 1995, p. 35), uma academia, como gestora do processo do saber humano, é também um *locus* de formação ideológica, articulada e dependente da formação econômica em que se encontra inserida. A ideologia, como produto da formação social, vai manifestar-se na atividade acadêmica por meio da produção científica de uma realidade que é fruto das necessidades dos indivíduos que a compõem, explicitando por isso mesmo uma “visão de mundo” que tem sua origem em “um conjunto de crenças referentes à sociedade, ao lugar que o indivíduo ocupa nela, ao ordenamento da comunidade e a seu controle político”.

¹¹ Célia Carbone considera academia as universidades públicas e semipúblicas, uma vez que estas, ao serem subsidiadas pelo Estado, estão sendo diretamente mantidas pelo conjunto da sociedade e, portanto, devem a esta uma resposta que possa ser validada no meio social em que atuam.

A academia como espaço institucional co-responsável pelo estágio de desenvolvimento técnico e científico de um dado grupamento social, reflete o conhecimento produzido não só pelo prisma de seu produto, mas, e principalmente, pela sua prática organizacional cotidiana intramuros, pois esta reflete e condiciona em boa dose as especificidades de seu fim último, qual seja, a formação, o desenvolvimento, a especialização do cidadão.

A missão acadêmica é algo que se reconceitua a cada época e jamais será definida com exatidão ao longo da história. As origens mais remotas da universidade dissolvem-se em poeira dos séculos. No Egito sob Ptolomeu I (século III a.C), a existência de Alexandria que era um local de ensino e debate dos conhecimentos existentes – papel muito próximo do que define a universidade em nosso tempo (MARCOVICH, 1998, p. 22).

As universidades, em seus primórdios, ainda na Idade Média, voltaram-se principalmente para a formação intelectual do clero. Depois, no Renascimento, proprietários e pessoas bem nascidas passaram a freqüentá-las. A vida moderna pode ser definida como a era da formação especializada, voltada para a carreira acadêmica e formação dos chamados profissionais liberais. Esse perfil mundializou-se de tal forma que hoje não se pode apontar as academias como reflexos dos países onde estão sediados. A universidade passou a ser uma instituição transnacional (MARCOVICH, 1998, p. 22).

Mais do que nunca a sociedade humana requer pessoas com mentes abertas e rigorosamente críticas, com o domínio das teorias integradoras e a compreensão dos movimentos de transformação nos níveis mundiais e interculturais (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 26).

A universidade, sendo instituição de toda a sociedade, não pode operar como instrumento científico e técnico de uma doutrina que tudo submete aos valores econômicos, gerando deliberadamente mais benefícios a uma parcela e

conseqüentemente mais exclusão à maioria da população. Nos países pobres, a mundialização da economia está acarretando uma grande concentração de renda para a maioria rica e uma cada vez maior marginalização da população mais carente (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 30-31).

Tendo uma função irrecusavelmente social, a educação há de compreender que seu compromisso fundamental é com o desenvolvimento de toda a sociedade, com a elevação de todas as pessoas, e não de uma minoria; é com os interesses públicos, independentemente da natureza jurídica de cada instituição. A universidade não pode eximir-se do princípio de equidade. Federal, estadual, confessional, comunitária, gratuita ou não, toda instituição educacional de qualquer grau é por essência pública, pois o conhecimento, a formação, a ação pedagógica, os objetivos educacionais são inegavelmente públicos e carregam uma forte significação social e política.

O papel social das IFES é bastante amplo e significativo por ser responsável pelos melhores cursos de graduação, pós-graduação e pela quase totalidade da pesquisa científica e tecnológica do Brasil (UNIVERSIDADE..., 2000, p. 3).

Sem a universidade pública, conheceríamos muito mal nossa história e geografia, nossa flora e nossa fauna. O Brasil enfim, seria um outro país, infinitamente mais atrasado e certamente pior para se viver.

Na Bahia e no Rio de Janeiro, paralelamente, pesquisadores das universidades públicas contribuíram de forma essencial para a indústria do petróleo. Sem eles, não existiriam os pólos petroquímicos baianos nem a técnica para perfuração em águas profundas, que se tornou uma das mais avançadas, se não a mais avançada do mundo (UNIVERSIDADE..., 2000, p.12).

A função mais nobre e universalmente reconhecida da universidade é a estreita relação com a formação humana e com o desenvolvimento da sociedade

e a da construção de conhecimentos (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 46). No Brasil, a indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão são um princípio constitucional (Art. 207). Por sua vez, o Decreto n. 2.207, de 15 de abril de 1997, estabelece condições, critérios e indicadores que devem sustentar uma universidade: produção científica e intelectual consolidada, linhas e grupos de pesquisa definidos, patamares de tempo integral e de formação dos docentes em nível de pós-graduação *stricto sensu*, com destaque para o doutorado.

Entretanto, o neoliberalismo, com sua política social fortemente regressiva em termos de degradação dos serviços públicos, de desregulação do mercado de trabalho, de asfixia dos sindicatos, de dissolução do público e de desmantelamento das políticas sociais, erige como valor soberano o individualismo e outros da mesma lógica em oposição à solidariedade e à igualdade, tudo em nome da saúde da economia (DIAS SOBRINHO, 2000, p. 23).

Dias Sobrinho (2000, p. 23) salienta que aí está, portanto, o primeiro grande dever da educação hoje: evitar que a sociedade seja tão indiferente, ante a força avassaladora da técnica, que empresta instrumentalidade ao neoliberalismo, e ante o individualismo, que acirra a competitividade e a exclusão.

Cabe a Universidade permanecer sempre atenta as mudanças no mundo, cumprindo o seu dever social para com a humanidade, propiciando o seu desenvolvimento.

2.2 A UNIVERSIDADE NO BRASIL

A universidade brasileira não se alienou aos acontecimentos da Europa, portanto, conhecer a sua história é fundamental para entender a nossa história. As sociedades passam por processos de mudanças rápidas e profundas, e a universidade é parte desse todo, responsável também pelas transformações sócio-político-cultura do país.

Este capítulo proporcionará conhecer a parceria MEC/USAID, 'responsável' pela política educacional do país; as dificuldades enfrentadas pelas IFES e a contribuição da pós-graduação para o desenvolvimento do Brasil .

O registro da primeira Escola Superior no Brasil data de 1572, com a criação, pela Companhia de Jesus, dos cursos de Filosofia e Teologia (ANDRADE *apud* CUNHA, 1999). O Brasil não retardou muito, quando comparado com a América Espanhola, no ensino de Engenharia, tendo sido, no entanto, o primeiro grande movimento de estruturação do ensino superior brasileiro aconteceu após a transferência da sede do reino português para o Rio de Janeiro, em virtude da invasão da Península Ibérica pelas tropas de Napoleão Bonaparte. Devido aos atritos da Corte com Napoleão, em 1808 a família real portuguesa se muda para a Colônia, sob a proteção da Inglaterra (ARANHA, 1996, p. 150).

Segundo Luchesi e outros (1998, p. 34) até 1808¹² os luso-brasileiros faziam seus estudos superiores na Europa, principalmente em Coimbra-Portugal, onde 2.500 brasileiros foram diplomados até 1808, em sua maioria religiosos, pois, Portugal não permitia, apesar dos esforços dos jesuítas, a criação de uma

universidade no Brasil. Entretanto, nos países da América Latina¹³, de colonização espanhola, foi incentivada a criação de Universidades.

Com a vinda de D. João VI, o Brasil passa por modificações consideráveis: a abertura dos portos e a revogação do alvará que proibia a instalação de manufaturas significam, de certa forma, a ruptura do pacto colonial. Com a instalação da corte portuguesa no Brasil, além das adaptações administrativas necessárias, houve o incremento das atividades culturais: criação da Imprensa Régia (1808), a Biblioteca, futura Biblioteca Pública Nacional (1810), Jardim Botânico do Rio (1810), Museu Real, depois Museu Nacional (1818), Missão Cultural Francesa, como Lebreton, Debret, Taunay, Montigny e outros que influenciaram a criação da Escola Nacional de Belas Artes (1816).

Com a chegada de D. João VI para a Colônia, é instituído aqui o chamado ensino superior. Nascem as aulas régias, os cursos, as academias em resposta às necessidades militares da colônia, consequência da instalação da corte no Rio de Janeiro.

Segundo Cunha (1999, p. 39) a transferência da sede do reino português para o Brasil, (1808) propiciou a criação de instituições estatais de ensino superior, germes das atuais Universidades Federais do Rio de Janeiro e da Bahia.

Assim, nesse mesmo ano (1808) surgiram as Faculdades de Medicina na Bahia¹⁴ e no Rio de Janeiro e em 1810, foi ampliada a escola de engenharia,

¹² Chegada da família real ao Brasil.

¹³ Lima, 1551; México, 1553; Córdoba, Argentina, 1613; S. Domingos, 1538; Bogotá, 1622; Cuzco, Peru, 1692; Havana, 1728; Santiago, Chile, 1783.

¹⁴ Ela é resultante da evolução de cursos (durante a época colonial) de anatomia, cirurgia e medicina

embutida na Academia Militar do Rio de Janeiro. Em 1827, surgiram os cursos jurídicos em Olinda e em São Paulo (ANDRADE *apud* CUNHA, 1999).

Em 1874, separam-se os cursos civis dos militares com a constituição da Escola Militar e Escola Politécnica do Rio de Janeiro. Logo depois em Ouro Preto – Minas Gerais é inaugurada a Escola Politécnica no Brasil, o ensino superior em forma de Faculdade ou Escola Superior. Ressalta-se que ao contrário da América Espanhola onde foram criadas universidades a partir do século XVI, no Brasil foram criados estabelecimentos isolados de cunho exclusivamente profissional.

Cunha (1999, p. 40) relata que após a independência, (1889), quando da proclamação da República, todo o ensino superior no país era estatal, centralmente mantido e controlado, e que no quadro institucional republicano, o ensino superior cresceu e se complexificou por meio de três vetores: a) a presença do governo federal nos estados (em geral nas capitais) pela criação e manutenção de faculdades; b) a projeção das elites locais e regionais no ensino superior na reprodução de quadros intelectuais, pela criação e manutenção de faculdades estaduais nas capitais e nas cidades politicamente mais importantes do interior; c) a criação de faculdades por agentes privados, confessionais e/ou empresariais, conforme a demanda não atendida pelo setor público e de acordo com projetos hegemônicos, permanecendo esse quadro em vigor, em linhas gerais até a metade da década de 90.

No Brasil, a universidade se institucionaliza apenas no século XX, embora tenha havido escolas e faculdades isoladas que a precederam desde 1808, como vimos anteriormente. A “universidade temporã”, na expressão de Antônio Cunha (citado por TRINDADE, 1999, p. 7), somente se organiza tardiamente, a partir da década de 20 do século passado.

Fávero (1999, p. 17) lembra que os anos 20 foram marcados no Brasil por novas idéias, por movimentos culturais, políticos e sociais que tiveram repercussões nas décadas seguintes. Assim, promoveu-se a Semana de Arte Moderna de 22, em São Paulo, que rompeu “com os moldes do academicismo na pintura, na música e na literatura, contribuindo para um contato mais direto com a vida brasileira e com as novas tendências da arte européia mais viva”. É nesse período que se constituem, no Rio de Janeiro, a Academia Brasileira de Ciências

(ABC), em 1922, cujas origens datam de 1916, quando é fundada a Sociedade Brasileira de Ciências, e a Associação Brasileira de Educação (ABE), instituída em 1924. Ainda Fávero (1999) essas duas entidades iniciam um movimento pela modernização do sistema educacional brasileiro em todos os níveis, incluindo o universitário.

Observa Fávero (1999, p. 17) que “até os anos 10 do século XX, o ensino superior sofreu várias alterações em consequência de dispositivos legais expedidos pelo Governo Federal. Mas somente em 1915 a Reforma Carlos Maximiliano, por meio do Decreto n. 11.530, dispõe a respeito da instituição de uma universidade. Embora de forma lacônica, a criação da instituição universitária passa a ser reconhecida legalmente através do Art. 60 ao determinar ‘O Governo Federal, quando achar oportuno, reunirá em Universidade as Escolas Politécnicas e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades Livres de Direito, dispensando-a da taxa de fiscalização e dando-lhe gratuitamente edifício para funcionar”.

Em decorrência, a 7 de setembro de 1920, por meio do Decreto n. 14.343, o presidente Epitácio Pessoa institui a Universidade do Rio de Janeiro, considerando oportuno dar execução ao disposto no decreto de 1915 e finalmente em 23 de dezembro de 1920 é aprovado o primeiro Regimento da Universidade, considerada a primeira universidade oficial criada (FÁVERO, 1999, p. 17).

A partir de 1930, em que pesem as dificuldades desse período foi importante para a criação e a organização das universidades, iniciando-se o esforço de arrumação e transformação do ensino superior no Brasil. O ajuntamento de três ou mais faculdades podia legalmente chamar-se de

universidade. É nesses termos que se fundam as Universidades de Minas Gerais – reorganizada em 1933 – e a Universidade de São Paulo, que em 1934, já expressa uma preocupação de superar o simples agrupamento de faculdades, que resulta da aglutinação de diversas faculdades (LUCKESI e outros, 1998, p. 34).

No ano seguinte, no Rio de Janeiro (ARANHA, 1996, p. 201) é criada a Universidade do Distrito Federal¹⁵. Como grande responsável pela aglutinação de cinco faculdades e pela recontração de professores estrangeiros¹⁶, destaca-se o incansável pedagogo Anísio Teixeira. Nesta mesma década (1930) é criado o Ministério da Educação e Saúde Pública, órgão importantíssimo para o planejamento das reformas em âmbito nacional e para a estruturação da universidade, tendo como seu primeiro titular Francisco de Campos, que elabora e implementa reformas de ensino, secundário e superior.

Na vigência do Estado Novo (1937-1945), durante a ditadura de Vargas, o ministro Gustavo Capanema empreende algumas reformas do ensino, regulamentadas por Decretos-Leis assinados no período de 1942 a 1946, denominados Leis Orgânicas do Ensino¹⁷ (ARANHA, 1999, p. 202).

Só em 1955, mas, sobretudo na década de 60, foi posta em prática a política de aglutinação e federalização de estabelecimentos isolados (públicos e privados), dando origem a várias universidades, distribuídas pelos diferentes Estados da União.

¹⁵ Nessa época, a capital federal era o Rio de Janeiro.

¹⁶ Para os cursos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP, foram convidados 13 professores, dos quais 6 franceses, 4 italianos e 3 alemães (ARANHA, 1996, p. 201)

¹⁷ Em 1942, a Lei Orgânica do Ensino Industrial, a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), a Lei Orgânica do ensino Secundário. Em 1943, a Lei Orgânica do Ensino Comercial e em 1946, após a queda de Vargas, a Lei Orgânica do Ensino Primário, a Lei Orgânica do Ensino Normal, a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), e a Lei Orgânica do Ensino Agrícola.

Na década de 60, aconteceu o golpe militar onde os brasileiros perderam a condição de participar e criticar os atos do governo, e a ditadura se impôs de forma violenta. Os sucessivos presidentes militares fortaleceram o poder executivo e enfraqueceram o poder legislativo. A repercussão na educação se faz sentir com a reforma universitária.

O principal motivo que levou a reforma universitária brasileira foi a retomada de consciência de que não havia Universidade no Brasil e sim apenas instituições de ensino superior, agências de formação de profissionais liberais. Outra razão, de maior força, foi a situação criada no país com o surto desenvolvimentista deflagrado pelo Governo de Juscelino Kubitschek. Nesse momento surge a necessidade de diversificar mais as habilitações profissionais, além das tradicionais profissões liberais, passando a exigir a participação da Universidade na elaboração de novos conhecimentos científicos e tecnológicos, provocando um crescimento da demanda pela formação universitária. Diante desse contexto, a 2 de julho de 1968, o Decreto n. 62.937 institui um Grupo de Trabalho (GTRU) para 'estudar a reforma da Universidade Brasileira'. Esse Grupo de Trabalho da Reforma Universitária, foi formado para definir as diretrizes da reforma.

E em 28 de novembro do mesmo ano era promulgada a Lei n. 5.540/68¹⁸ que trata do ensino de terceiro grau e introduz diversas modificações, na LDB de 1961, consolidando a Reforma Universitária. O projeto foi baseado nos estudos do Relatório Atcon¹⁹ e do Relatório Meira Matos²⁰, com o apoio do Congresso (ARANHA, 1999, p. 214).

¹⁸ Conhecido como a Lei da Reforma Universitária

¹⁹ Rudolph Atcon foi um teórico norte-americano.

A reforma extingue a cátedra²¹, unifica o vestibular, aglutina faculdades em universidades, institui o curso básico cuja explicação era para suprir as deficiências do segundo grau; no curso profissional estabelece cursos de curta duração, reintegra os cursos, áreas e disciplinas, a matrícula passa a ser por disciplina, desfazendo grupos, o sistema de créditos é obrigatório e a divisão em departamentos é feita nas Faculdades. Modifica-se o organograma das IFES.

No Brasil, a Universidade jamais ocupou a posição central que no século XIX assumiu na Europa e nos Estados Unidos, entretanto, os diplomados foram atores decisivos na construção do estado nacional brasileiro.

Desde o surgimento do espaço universitário, no século XII, na Europa, nada de mais de singular foi criado para conjugar, harmoniosamente, as práticas de pesquisa e ensino. Perpassando séculos e crises, a universidade mantém-se única, como *locus* de criações, críticas, reflexões e ponderações. Nenhuma outra instância, nas sociedades, permite o desenvolvimento de idéias com total liberdade.

Foi nesse ambiente de ampla autonomia que a ciência e a tecnologia floresceram, ganhando status e reconhecimento da população. Se nos séculos XVIII e XIX a práxis científica era restrita a poucos, no século XX adquire novos contornos, aumentando, consideravelmente, o contingente de cientistas e tecnólogos. São criados novos cursos de graduação e pós-graduação. Há um incremento no fluxo de pesquisadores e institutos de pesquisa de vários países. Descobertas e invenções importantíssimas, para o aumento da qualidade de vida

²⁰ Coronel da Escola Superior de Guerra

²¹ professor titular universitário responsável por uma determinada disciplina.

das pessoas, saíram, em grande parte, de laboratórios de pesquisa. Novas frentes de conhecimento, como a biotecnologia, a biologia molecular, a robótica, a microeletrônica, os novos materiais, se abrem, possibilitando uma expansão paralela dos domínios científicos nas organizações acadêmicas.

Praticamente, todas as modernas tecnologias hoje à nossa disposição nasceram em ambientes acadêmicos. As grandes empresas internacionais estão cômicas do seu poder para gerar e utilizar novos saberes e conhecimentos. Dessa forma, cada vez mais estabelecem acordos para desenvolvimentos conjuntos, aproveitando-se de expertise acumulada e de cérebros privilegiados das universidades e instituições de pesquisa.

A década de 60 é rica em fatos que mudaram a história da educação do país, através da parceria MEC/USAID.

2.2.1 A parceria MEC/USAID & A política da educação no Brasil

Ao falar de educação do Brasil não pode desconsiderar a política educacional imposta ao país, através dos Acordos MEC/USAID desde a década de 60 e as conseqüências desses acordos até hoje, com reflexos nas IFES.

Durante o período de 30 a 64, as relações entre política e economia se caracterizou por um equilíbrio mais ou menos estável entre o modelo político getuliano, de tendências populistas, e o modelo de expansão da indústria. Dentro deste último, o Estado teve papel importante, como já assinalamos, na direção dessa expansão e na implantação de condições mínimas de infra-estrutura e indústria básica. É por esse motivo que o empresariado não só se apoiou no poder

público, como também o apoiou, ou tolerou o nacionalismo, como ideologia do Governo, em determinadas épocas. Então, o modelo político tinha sua contrapartida no modelo econômico e o equilíbrio se manteve, embora, às vezes, de forma precária, enquanto durou o apoio da classe empresarial e das Forças Armadas à política de compromissos de Vargas. Entretanto, a penetração mais intensa do capital internacional foi fator de rompimento daquele equilíbrio e Vargas perdeu o apoio do empresariado e das Forças Armadas (ROMANELLI, 2000, p.193).

Daí para frente a internacionalização da economia brasileira já não podia mais coincidir com a política de massas e com os apelos do nacionalismo. O Governo Kubitschek aprofundou bastante a distância entre o modelo político e a expansão econômica, já que continuara adotando a política de massas, mas acelerara a expansão industrial, abrindo mais as portas da economia nacional ao capital estrangeiro.

Os rumos do desenvolvimento precisavam então ser definidos, ou em termos de uma revolução social e econômica pró-esquerda, ou em termos de uma orientação dos rumos da política e da economia de forma que eliminasse os obstáculos que se interpunham à sua inserção definitiva na esfera de controle do capital internacional. Foi esta última a opção feita e levada a cabo pelas lideranças do movimento de 1964.

A partir de 64, o sistema educacional foi marcado por dois momentos nitidamente definidos em sua evolução (ROMANELLI, 2000, p. 196):

- a) o primeiro corresponde àquele em que se implantou o regime e se traçou a política da recuperação econômica. Ao lado da contenção e da

repressão, que bem caracterizaram essa fase, constatou-se uma aceleração do ritmo do crescimento da demanda social de educação, o que provocou, conseqüentemente, um agravamento da crise do sistema educacional, crise ²²que já vinha de longe.

Este fato acabou por servir de justificativa para a assinatura de uma série de convênios entre o Ministério da Educação (MEC) e seus órgãos e a *Agency for International Development (AID)*, cujo objetivo era prestar assistência técnica e cooperação financeira dessa Agência à organização do sistema educacional brasileiro. Começa o período do chamado “Acordos MEC-USAID”²³.

²² A crise tem sua gênese (ROMANELLI, 2000, p. 205) no resultado da aceleração do ritmo de crescimento da demanda efetiva de educação. Esse crescimento resultou da conjugação de dois fatores: a) implantação da indústria de base, acelerada, sobretudo, na segunda metade da década de 50, que criou uma quantidade e uma variedade de novos empregos, resultante da acelerada industrialização, criação de serviços imensa, crescimento do setor terciário e organização burocrática; b) a deteriorização dos mecanismos tradicionais de ascensão da classe média. A mudança do modelo de ascensão da classe média, anteriormente, esta passava pela constituição de capital através da poupança, investimento em pequenas empresas, reprodução do capital, nova poupança, etc. O alvo da ascensão social para as camadas médias era a abertura de um pequeno negócio ou o exercício de uma atividade profissional, por conta própria. A partir, no entanto, desse processo de concentração de capital, renda e mercado, os canais “tradicionais” de ascensão tornam-se cada vez mais estreitos. A educação, portanto, passa a ser encarada como o único caminho disponível, para as classes médias, de conquistar postos e, para as empresas, de preencher os seus quadros. Ao lado disso, porém, está a pressão da demanda social de educação que, por sua vez, cresce, na medida em que a própria expansão econômica destrói os “canais tradicionais” de ascensão social das classes médias.

²³ 1) **26/06/64** – Aperfeiçoamento do Ensino Primário. Visava ao contrato, por 2 anos, de 6 assessores americanos.

2) **31/03/65** - Acordo MEC/CONTAP/USAID para melhoria do ensino médio. Envolve Assessoria técnica americana para o planejamento do ensino, e o treinamento de técnicos brasileiros nos Estados Unidos.

3) **29/12/65** – Acordo MEC/USAID para dar continuidade e suplementar com recursos e pessoal o primeiro acordo para o Ensino Primário.

4) **05/05/66** – Acordo do Ministério da Agricultura – CONTAP/USAID, para treinamento de técnicos rurais.

5) **24/06/66** – Acordo MEC/CONTAP/USAID, de Assessoria para a Expansão e Aperfeiçoamento do Quadro de Professores de Ensino Médio no Brasil. Envolve assessoria americana, treinamento de técnicos brasileiros nos Estados Unidos e proposta de reformulação das Faculdades de Filosofia do Brasil.

6) **30/06/66** – Acordo MEC/USAID de Assessoria para a Modernização da Administração Universitária. Em vista da reação geral, esse acordo foi revisto 10 meses depois.

7) **30/12/66** - Acordo MEC/USAID/INEP/CONTAP/USAID, sob a forma de termo aditivo dos acordos para aperfeiçoamento do Ensino Primário. Nesse acordo aparece, pela primeira vez, entre seus objetivos, o de “elaborar planos específicos para melhor entrosamento da educação primária com a secundária e a superior”. Envolve, igualmente, assessoria americana e treinamento de brasileiros.

8) **30/12/66** – Acordo MEC/SUDENE/CONTAP/USAID, para criação do Centro de Treinamento Educacional de Pernambuco.

b) o segundo momento começou com as medidas práticas, a curto prazo, tomadas pelo Governo, para enfrentar a crise, momento que se consubstanciou, depois no delineamento de uma política de educação que já não via apenas na urgência de se resolverem problemas imediatos, ditados pela crise, o motivo único para reformar o sistema educacional. Mais do que isto, o regime percebeu, daí para frente, entre outros motivos, por influência da assistência técnica dada pela USAID, a necessidade e se adotarem, em definitivo, as medidas para adequar o sistema educacional ao modelo do desenvolvimento econômico que então se intensificava no Brasil.

Foi nessa fase que foram assinados todos os convênios através dos quais o MEC entregou a reorganização do sistema educacional brasileiro aos técnicos oferecidos pela AID. Esses Convênios tiveram o efeito de situar o problema

9) **06/01/67** - Acordo MEC/SNEL/USAID de Cooperação para Publicações Técnicas, Científicas e Educacionais. Por esse acordo, seriam colocados, no prazo de 3 anos, a contar de 1967, 51 milhões de livros nas escolas. Ao MEC e ao SNEL incumbiriam apenas responsabilidades de execução, mas, aos técnicos da USAID, todo o controle, desde os detalhes técnicos de fabricação do livro (seria preciso?), até os detalhes de maior importância como: elaboração, ilustração, editoração e distribuição de livros, além da orientação das editoras brasileiras no processo de compra de direitos autorais de editores não-brasileiros, vale dizer, americanos.

10) **Acordo MEC/USAID** de reformulação do primeiro acordo de assessoria à modernização das universidades, então substituído por Assessoria do Planejamento do Ensino Superior, **vigente até 30 de junho de 1969**. Nesse acordo, a tática da justificativa foi mudada e houve determinação de uma ação mais ativa do MEC nos programas, o que, na realidade, não aconteceu. A estrutura do antigo acordo permanecia, no entanto.

11) **27/11/67** – Acordo MEC/CONTAP/USAID de Cooperação para a continuidade do primeiro acordo relativo à orientação vocacional e treinamento de técnicos rurais.

12) **17/01/68** - Acordo MEC/USAID para dar continuidade e complementar o primeiro acordo para desenvolvimento do ensino Médio (Planejamento do Ensino Secundário e Serviços Consultivos). Envolveu e ampliava a mesma cooperação assinalada nos acordos anteriores e reafirmava a necessidade de “melhor coordenação entre os sistemas estaduais de educação elementar e média”.

O primeiro aspecto que ressalta dessa simples enumeração dos acordos é sua abrangência. Através deles, a USAID atingiu de alto a baixo todo o sistema de ensino do país (ROMANELLI, 2000, p.212).

educacional na estrutura geral de dominação, reorientada desde 1964, e de dar um sentido objetivo e prático a essa estrutura.

A política educacional adotada foi a da contenção da expansão em limites compatíveis com o modelo econômico, com sua fase de “recuperação” e com as funções do Estado nesse desenvolvimento nem por isso a crise deixou de manifestar-se.

Salienta Romanelli (2000, p. 208), que “o momento é de transição, no sentido de redefinição do modelo econômico” e do “modelo político”, e, como tal, não poderia deixar de ser também um momento de transição, no setor da educação. Até a década de 50, a seletividade do ensino teve certa funcionalidade, tanto para o sistema econômico, quanto para o sistema político. Enquanto não se intensificou a penetração das multinacionais, eram menos hierarquizadas as categorias ocupacionais das empresas existentes e menores em quantidade e maiores em prestígio os cargos de chefia e administração.

O aspecto mais relevante desses acordos consiste no fato de todos eles se valerem da crise existente no sistema educacional como pretexto para “justificar” a necessidade de cooperação. A crise em si não era a condição básica para esses programas de cooperação, mas sim, a necessidade de se anteciparem projetos de reformas que “preparassem” o sistema educacional para contribuir ou atuar mais eficazmente, na fase de retomada da expansão, já então prevista pelo setor externo dadas as condições de viabilidade criadas pelo setor interno (ROMANELLI, 2000, p. 209).

A crise servia de justificativa de intervenção, mas não passava de um pretexto para assegurar ao setor externo a oportunidade para propor uma

organização do ensino capaz de se antecipar, refletindo-a, à fase posterior do desenvolvimento econômico. Desta forma, a USAID seguiu as linhas gerais da ajuda internacional para o desenvolvimento da educação, que resulta em benefícios maiores para o país fornecedor do que para o país beneficiário.

A partir daí, desenvolve-se uma reforma autoritária, vertical, domesticadora, que visa atrelar o sistema educacional ao modelo econômico dependente, imposto pela política norte-americana para a América Latina.

O esforço de privatização, passando pelo aumento da eficiência do sistema, pode-se dizer que terá um novo marco de referência na (re) contratação pelo MEC dos serviços do assessor americano Prof. Rudolph Atcon em 1965.

Os relatórios de Rudolph Atcon da Escola de Administração de São Paulo (EASP) MEC-USAID, do Gal. Meira Matos da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do Ensino Superior de 1967-69 e do Grupo de Trabalho da Reforma Universitária de 1968 revelam a importância de que gozava, então, a instituição universitária para o regime militar (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p.180).

É no fortalecimento do Estado autoritário, na consolidação da internacionalização da economia brasileira no interior do capitalismo, que se deve localizar o esforço de privatização do ensino superior, sem perda sobre ele do controle político e administrativo do Estado.

O modelo do Prof. Atcon respondia a uma das tendências do regime pós-64, a da privatização do ensino ou **da desobrigação do Estado, em termos financeiros, com a educação superior** mas contrariava a tendência à centralização do poder e ao controle político da educação. São dessa época os Decretos-Leis nº. 200 de 25-02-67 e nº. 900 de 29-09-69. Ambos constituem a

base legal da Reforma Administrativa do Estado, regulamentando a criação e funcionamento de empresas estatais, autarquias e fundações (universitárias incluídas) (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p.182).

As fundações universitárias, única forma jurídica de todas as universidades estatais criadas desde então, surgem sob o signo de um duplo movimento: de desobrigação do Estado com o ensino superior (via contenção de expansão das IES públicas e incentivo à expansão das IES privadas) e de recuperação do controle político-administrativo sobre a universidade.

Em decorrência das políticas educacionais implantadas ao longo do tempo no país, as dificuldades geradas para as IFES são enormes, se agravando imensamente na década de 90.

2.2.2 Travessias e dificuldades das IFES

A atuação do governo em agir com descaso em relação as IFES é reflexo de uma política elaborada pelo MEC/USAID. A história da educação do país não deixa dúvida sobre o direcionamento para a privatização. Apesar dos índices de produtividade e de contribuição social das instituições de ensino superior públicas, as exigências dos organismos internacionais de desobrigar o Estado a manter eficazmente as IFES, tem dado resultado 'satisfatório', pois o MEC, cada vez mais, sente-se 'desobrigado' a mantê-las em boas condições de funcionamento.

Consideramos a década de 70 como um marco da mudança na concepção do trabalho intelectual na universidade. Foi a partir da Reforma de 68, implantada durante a ditadura militar, que se constituíram o sistema departamental e o novo

padrão de carreira docente universitária, com o fim da cátedra (SILVA, 2001, p.16).

Entretanto, a reforma educacional mais ampla e a reforma da educação superior em particular são norteadas pela política de reforma do Estado e estão, no caso brasileiro, balizadas pelo *Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado*, elaborado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE)²⁴, em 1995.

A crise e a reestruturação do Estado e da educação superior não são fenômenos exclusivos do Brasil, nem apenas de países do Terceiro Mundo ou da América Latina, mas uma realidade presente e comum à maioria dos países de todas as dimensões, graus de desenvolvimento e latitudes. Trata-se de fenômenos que acompanham as transformações da base econômica dos diferentes países, a começar pelos chamado Primeiro Mundo, e especialmente da Europa Ocidental, onde o trânsito do Fordismo²⁵ para um novo regime de acumulação e a crise do Estado do Bem-Estar Social se faz sentir antes e com maior intensidade do que nos demais países desde os anos 60 e 70 e especialmente nos anos 80 (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p.25).

²⁴ Criado através da Medida Provisória n. 813, publicada no Diário Oficial da União de 1/1/95, e extinto através da MP. 1975, de 1/1/99. Com a extinção do MARE, suas funções foram absorvidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SINDER, 2001, p. 91).

²⁵ A crise do capitalismo mundial (SILVA JUNIOR; SGUISSARD, 2001) produzida na década de 70 expressou a transição entre diferentes modelos de desenvolvimento: do fordismo à nova ordem econômica mundial. Elementos produtores do antigo modelo coexistiam com as forças históricas que já delineavam o novo estágio de acumulação capitalista: a crise. No período que se inicia no pós-guerra até os anos 70, o modelo de desenvolvimento predominantemente no centro da economia mundial foi denominado por muitos economistas como fordismo. Esse estágio do capitalismo mundial caracteriza-se como um sistema econômico de acumulação intensiva de capital associada à produção e ao consumo de massa, tendo, no estado, a instituição estratégica produtora da sincronia entre a oferta e a procura, equilíbrio alcançado através de políticas de compensação social. A crise do fordismo, como forma de organização do trabalho e como modelo de desenvolvimento do capitalismo inaugura um novo momento histórico, no qual a nova ordem econômica mundial e o neoliberalismo encontram-se em sua centralidade.

A preocupação do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e do Banco Mundial, em relação aos países do terceiro mundo, no final dos anos 80 e início dos noventa, (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p. 26) revela-se em alguns eixos de sua concepção de desenvolvimento/crescimento, o mesmo que os termos do chamado Consenso de Washington²⁶, como se verifica:

- a) equilíbrio orçamentário, sobretudo mediante a redução dos gastos públicos;
- b) abertura comercial, pela redução das tarifas de importação e eliminação das barreiras não-tarifárias;
- c) liberalização financeira, por meio de reformulação das normas que restringem o ingresso de capital estrangeiro;
- d) desregulamentação dos mercados domésticos, pela eliminação dos instrumentos de intervenção do Estado, como controle de preços, incentivos etc;
- e) privatização das empresas e dos serviços públicos.

Este processo, conhecido como de liberalização econômica que, nos países do primeiro mundo, se inicia sob os governos Thatcher (GB/1979-1990), Kohl (Alemanha/1993-1998) e Reagan (EUA/1981-1989). Na América Latina, tem

²⁶ O Consenso de Washington prega o estabelecimento de um Estado Mínimo que cumpra apenas com algumas funções básicas, como a educação primária, a saúde pública e a criação e manutenção de uma infraestrutura essencial ao desenvolvimento econômico. Ou seja, a proposta é a de que o Estado se afaste das funções não “prioritárias” para a alavancagem de um desenvolvimento “autônomo” e “auto-sustentado”. Caracteriza-se por um “conjunto abrangente, de regras de condicionalidade aplicadas de forma cada vez mais padronizada aos diversos países e regiões do mundo, para obter o apoio político e econômico dos governos centrais e dos organismos internacionais. Trata-se também de políticas macroeconômicas de estabilização acompanhadas de reformas estruturais liberalizantes (TAVARES; FRIORI, 1993, *apud* SOARES, 2000, p.16).

aproximadamente as seguintes datas de início; Chile (1976), México (1986), Argentina (1988), Colômbia e Venezuela (1989), Brasil e Peru (1990).

O esforço oficial de reforma do Aparelho do Estado se inicia em 1990 no Governo Collor de Mello, é relaxado durante o Governo Itamar Franco, recrudesce com o Governo de Fernando Henrique Cardoso a partir de 1995, ao ser então Secretaria da Administração Federal transformada no MARE, sob o comando do Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

Para o então Ministro da Reforma Administrativa, Bresser Pereira, a reforma do Estado impõe-se a partir dos anos 90 e isto em decorrência do processo de globalização, que teria reduzido a autonomia dos Estados na formulação e implemento de políticas, assim como a partir do que chama de crise do Estado que se teria iniciado nos anos 70 e caudária da grande crise econômica, que culmina no fenômeno da hiperinflação, quando, então, a reforma do Estado ter-se-ia tomada uma exigência imperiosa (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p. 28).

A reforma do Estado, entretanto, só se tomou um tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano, ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma torna-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro e de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional, voltado para o atendimento aos cidadãos (BRESSER PEREIRA, 1996 *apud* SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p. 28).

Segundo Silva Júnior e Sguissard (2001, p. 28) a chamada modernização ou o aumento de eficiência da administração pública será, para o Ministro,

resultado de um complexo projeto de reforma, que vise a um só tempo o fortalecimento da administração pública direta – núcleo estratégico do Estado – e a descentralização da administração pública com a “implantação de ‘agências executivas’ e de ‘organizações sociais’ controladas por contrato de gestão.

Na visão de Bresser Pereira (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p. 29), a reforma significava:

superar de vez a crise fiscal²⁷, de forma que o país volte a apresentar uma poupança pública que lhe permita estabilizar solidamente os preços e financiar os investimentos. Significa completar a mudança na forma de intervenção do Estado no plano econômico e social, através de reformas voltadas para o mercado e para a justiça social. Reformar o Estado significa, finalmente, rever a estrutura do aparelho estatal e do seu pessoal, a partir de uma crítica não apenas das velhas práticas patrimonialistas ou clientelistas, mas também do modelo burocrático clássico, com o objetivo de tornar seus serviços mais baratos e de melhor qualidade.

A proposta de reforma do aparelho do Estado parte da existência (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p. 30) de quatro setores do Estado: (1) o núcleo estratégico do Estado, (2) as atividades exclusivas do Estado, (3) os serviços não-exclusivos ou competitivos e (4) a produção de bens e serviços para o mercado. Na União, os serviços não exclusivos de Estado, mais relevantes, são as universidades, as escolas técnicas, os centros de pesquisa, os hospitais e os museus. A reforma proposta é a de transformá-los em um tipo especial de

²⁷ O Ministro considerava a crise do Estado como: crise fiscal, crise do modo de intervenção da economia e do social e crise do aparelho do Estado. A causa fundamental da crise econômica por que o país vinha passando nos 15 anos anteriores. Por crise fiscal, entendia a perda do crédito público e a poupança pública negativa. Por crise do modo de intervenção, o “esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações, que foi bem sucedido nos anos de 1930, 1940, 1950, mas que deixou de sê-lo há muito tempo. Por crise do aparelho do Estado, objeto de sua principal preocupação, o ministro entendia a ocorrência do clientelismo, da profissionalização insuficiente e que, a partir da Constituição de 88, sofreria de mal oposto: “do enrijecimento burocrático externo”. A quarta crise – a da política, do regime autoritário, do pacto burocrático-capitalista – já estaria superada com a eleição de 1994.

entidade não-estatal, as “organizações sociais”, ou seja, em entidades que celebrem um contrato de gestão com o Poder Executivo e contem com a autorização do parlamento para participar do orçamento público.

Complementando as ações do MARE, na questão da Reforma do Estado, o MEC implementou uma série de medidas de ordem legal (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Decretos, Portarias, Medidas Provisórias e Propostas de Emendas Constitucionais), articulou-se ao Ministério da área econômica para contingenciar recursos de custeio e capital, desautorizar o preenchimento, via concurso, das vagas docentes e de funcionários, congelar salários de docentes e funcionários das IFES.

A reforma proposta pelo governo Fernando Henrique Cardoso para as universidades brasileiras, sobretudo, para o sistema federal, faz parte de um projeto maior de reforma do Estado. Propõe-se a modernização da máquina estatal, no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, para que se evite o “desperdício”. O *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*, formulado em 1995, pelo MARE, abre mais um importante precedente para a privatização crescente das universidades públicas. Na justificativa de sua proposta de reforma do estado, o Ministro Bresser Pereira vê o Estado constituído de duas esferas (PAULA, 2001, p. 31):

- a) um núcleo burocrático responsável por funções exclusivas do Estado, o qual compreende as carreiras de militares, policiais, juízes, promotores, fiscais e diplomatas;
- b) o setor de serviços que faz parte do Estado, mas não é governo, tendo por funções, que podem ser executadas por entidades privadas ou

públicas, como por exemplo: a pesquisa, a educação, a saúde, a cultura e a seguridade social.

- c) o setor de serviços, que faz parte do Estado, mas não é governo, tendo por funções, que podem ser executadas por entidades privadas ou públicas, a pesquisa, a educação, a saúde, a cultura e a seguridade social.

Propõe ainda o mesmo Ministério a transformação das instituições de serviços do Estado, como é o caso das universidades federais, em “organizações sociais públicas não-estatais”. Esta categoria está sendo proposta para contemplar as instituições que desempenham “as chamadas atividades competitivas”. Para estas, é preconizada a administração empresarial, na qual o investimento público far-se-á mediante uma contrapartida mensurável (quantitativa). Aplica-se, portanto, a concepção da eficiência gerencial pela competitividade máxima. O mecanismo proposto para viabilizar esta concepção é o chamado Contrato de Gestão, que conduziria à captação de recursos privados como forma de reduzir os investimentos públicos no ensino superior. Com o argumento de que os recursos governamentais são escassos e limitados para atender à necessidade de expansão do sistema de ensino superior, haja vista a prioridade do atual governo ao ensino fundamental, é transferida para o setor privado a responsabilidade pela ampliação das matrículas no nível superior (PAULA, 2001, p. 31).

Com essas medidas tem se formado o clima político-institucional propício para o abandono da carreira nas IFES, em especial via aposentadoria.

As medidas típicas de um Estado neoliberal, reatualizam muitas das medidas propostas para o ensino superior à época da Reforma Universitária de 68, quando estava no poder o Estado autoritário-militar. Construíram-se assim as propostas modernizantes para a universidade na década de 60, que partiam dos Relatórios de Rudolph de Atcon²⁸ da Escola de Administração do Estado de São Paulo (EAESP)/MEC/USAID, do Gal. Meira Mattos, da CPI do Ensino Superior de 1967-69 e do Grupo de Trabalho da Reforma Universitária de 1968, que elaboraram a reforma, viam a educação como instrumento de aceleração do desenvolvimento, devendo a universidade estar a serviço do sistema produtivo; propunham a “racionalização” da instituição universitária, no que dizia respeito a seus recursos financeiros, materiais e humanos; buscavam uma maior “produtividade e eficácia” para o sistema universitário, devendo a universidade funcionar como uma empresa privada; propunham um maior entrosamento entre as universidades e o setor produtivo, inclusive como forma de captação de recursos adicionais; e recomendavam a cobrança de anuidades nas instituições universitárias públicas como forma de justiça social (PAULA, 2001, p. 30).

Diante do quadro de expansão monopolista necessitava-se de profissionais especializados, que não contestassem ou opusessem resistência às novas regras de desenvolvimento dessa nova hegemonia. Era necessário integrar a educação superior às orientações do novo projeto de desenvolvimento e também despolitizar o campo acadêmico, neutralizar as ações de contestação do movimento

²⁸ O modelo do Prof. Atcon respondia a uma das tendências do regime pós-64, a da privatização do ensino ou da desobrigação do Estado, em termos financeiros, com a educação superior, mas contrariava a tendência à centralização do poder e ao controle político da educação (SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 1985 *apud* SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p.182).

estudantil, ligado a organizações populares e mantê-lo sob rígido controle (MARTIN, 1988 *apud* SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p.181).

Ainda Paula, (2001, p.30) a diferença fundamental entre as medidas adotadas pelos governos autoritários militares e pelos recentes governos neoliberais reside num maior investimento no ensino superior por parte dos primeiros, o que possibilitou a expansão do sistema como um todo, nas décadas de 60 e 70. Na década de 90, por outro lado, as propostas de modernização para as universidades públicas têm conduzido a um processo crescente de privatização das mesmas, iniciado no governo Collor e continuado no governo Fernando Henrique Cardoso. Assim, o discurso oficial sobre as universidades públicas na década atual, aponta para o desperdício da utilização dos recursos públicos por parte destas, considerando-se que as verbas que têm sido destinadas ao ensino superior são mais do que suficientes.

Nesse contexto, a crítica oficial à universidade pública surge não como uma mera acusação abstrata, mas é determinada pelas condições materiais da sociedade brasileira, mergulhada no modelo neoliberal. A ideologia neoliberal toma como parâmetro a “universidade de resultados”, a “universidade de serviços”, cujo padrão é dado pelas empresas capitalistas (CHAUÍ, 1995 *apud* PAULA, 2001, p. 34).

As novas propostas de modernização para a universidade brasileira são reflexos, portanto, da adoção de um projeto de capitalismo transnacionalizado, da inserção do Brasil como província no capitalismo global.

Das políticas de modernização para o ensino superior, podemos concluir que a concessão de “autonomia” às universidades, sobretudo as públicas, está

vinculada, por um lado, à desobrigação crescente do Estado para com o financiamento do ensino superior público, e por outro lado, envolve uma intervenção governamental cada vez maior sobre as instituições, através dos processos de avaliação. No caso específico da reforma do Estado, é bastante evidente sua articulação com as diretrizes dos organismos multilaterais – em especial FMI e BIRD/Banco Mundial²⁹.

Revela Dreifuss (1999 *apud* ANDRADE e outros, 2001, p. 155) que o nosso olhar sobre os contextos mundial e nacional nos indica que estamos vivendo um paradoxo: vivemos na Era do Conhecimento – etapa da civilização em que o conhecimento é definido como questão estratégica das nações e, paradoxalmente, nossas universidades encontram-se relegadas ou comercializadas banalmente.

Com a colaboração das alianças locais, que incluem os grandes proprietários, os governos e seus intelectuais, os chamados organismos multilaterais intervêm na economia e na política, atuam na administração, disseminam a ideologia do mercado (concorrência, eficiência, lucro etc) e subordinam as políticas setoriais – a educação, por exemplo. O Banco Mundial defende a tese de que os investimentos em educação superior têm menor retorno que os realizados em outros níveis educacionais.

Silva Júnior e Sguissard (2001, p.VI), falam que as diretrizes do Banco Mundial são muito claras e imperativas: devem ser estimuladas a diversificação das instituições públicas e a competitividade entre elas; deve ser estimulada a

²⁹ De longa data vêm sugerindo a países como o Brasil, entre outras medidas urgentes, a busca do equilíbrio orçamentário, sobretudo mediante a redução dos gastos públicos; desregulamentação dos mercados domésticos, pela eliminação dos instrumentos de intervenção do Estado, como controle de preços, incentivos

ampliação das instituições privadas; as instituições públicas devem buscar fontes alternativas de financiamento, inclusive a cobrança de taxa de alunos; o financiamento do Estado deve corresponder ao aumento de produtividade da instituição; deve ser redefinido o papel do Estado em relação ao ensino superior, devendo sua atuação estar estreitamente vinculada à melhoria da qualidade acadêmica e institucional.

O papel do Estado se redefine em relação à educação superior: flexibiliza e descentraliza, isto é, concede facilidades para a criação de instituições diversificadas em suas formas e processos, porém controla e fiscaliza os resultados.

A reforma da universidade, inserida na reforma do Estado segundo o modelo neoliberal, significa a adoção de um novo modelo de desenvolvimento e o abandono do antigo modelo de desenvolvimento nacional (PAULA, 2001, p. 35).

A privatização do conhecimento é, ao mesmo tempo, uma forma de aumentar a polarização da riqueza social e do poder e de uma ameaça à própria espécie humana. Num debate com cientistas sobre direitos humanos, Norberto Bobbio (1991, p. 6) adverte-nos sobre os riscos da privatização do saber tecnológico.

O conhecimento tornou-se a principal causa e condição necessária para o domínio do homem sobre a natureza e sobre os outros homens. [...] Os novos direitos que relacionei – como o direito de viver num ambiente não poluído, o direito à privacidade, o direito à integridade do patrimônio genético – referem-se claramente às ameaças que não derivam da ciência como tal, mas do uso que das suas descobertas a aplicações fazem aqueles que, com base na força ou no consenso, têm autoridade de tomar decisões

etc; privatização das empresas e dos serviços públicos; entre esses, destacando-se os serviços educacionais, de ciência e pesquisa, de cultura e de saúde.

obrigatórias para a coletividade. Entre elas se encontram as decisões sobre a ciência.

A globalização do capital e as políticas de redução do déficit são duas das principais forças que provocaram impactos nas universidades nos anos noventa. Estas forças não foram as únicas, mas parte de um processo que inclui articulações entre empresas e universidades em uma atmosfera de constante insuficiência de recursos financeiros. Essas articulações e a insuficiência de recursos têm influenciado o modelo de nossas universidades, tornando-as mais subservientes às demandas da globalização e às estratégias de redução de déficit. Isto tem afetado o contexto social do conhecimento, o papel e a função do corpo docente, a administração e também a missão da universidade (BUCHBINDER e outros, 1995 *apud* SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p. 266).

Os dirigentes das IFES estão recebendo os recursos destinados à manutenção, cada vez menores, não podendo honrar seus compromissos com os fornecedores e até mesmo pagar as contas de luz, telefone, água etc., deixando os servidores públicos sem condições mínimas de trabalho, a exemplo da falta de papel, caneta e outros utensílios, afetando substancialmente as atividades das instituições.

Quanto ao corpo docente, há IFES cuja quantidade de professores substitutos está bastante acentuada em relação ao quadro efetivo. A UFBA, por exemplo, no primeiro semestre de 2003, possuía 1.685 professores do quadro efetivo e 680 professores substitutos, o que equivale a 40,3%, do total de professores efetivos, entretanto, o discurso do governo é achar as IFES ineficientes, colocando que há vagas ociosas, sem se dar conta das condições precárias de trabalho, da falta de infraestrutura mínima (física, equipamentos etc) necessária para se produzir, não levando esses fatores em consideração, condições essas que os técnicos e os professores são submetidos, não valorizando a quantidade e a qualidade da pesquisa produzida. Apesar do histórico das IFES, a pesquisa e os cursos de pós-graduação no país são um exemplo de paciência, persistência e perseverança, inerentes as instituições de

ensino superior, por acreditarem, que muitas das soluções para os problemas sociais advém da pesquisa.

2.2.3 A pesquisa e a pós-graduação no Brasil: alavancando o desenvolvimento social

Havia, no século XVII, forte conexão entre a ciência e as forças econômicas e políticas, demonstrada pelo grande percentual de inovações científicas (entre 30% e 60%) feitas para atender às necessidades da indústria ou do governo. A pesquisa científica, realizada principalmente nas casas dos pesquisadores, foi trazida para as universidades no século XIX.

A partir daí houve, com o avanço da pesquisa pura, um 'esfriamento' das relações universidade-empresa, que ficaram limitadas a alguns setores específicos. Nos Estados Unidos, essa colaboração foi revitalizada na década de 20 e logo interrompida, com a depressão. Nos anos 30, pesquisadores acadêmicos americanos encaravam com restrição até mesmo o financiamento governamental à pesquisa universitária, pelo temor de que esta fosse direcionada para temas de interesse do governo, perdendo, com isso, seu caráter livre, cujo único compromisso era conhecimento. Durante a Segunda Guerra e nos anos 50 e 60 o financiamento governamental da pesquisa acadêmica foi significativo e a contribuição industrial tornou-se inexpressiva (STAL, 1995, p. 4).

Nos países da América Latina, que tiveram modelo de desenvolvimento baseado na importação de tecnologia, a universidade dedicou-se quase exclusivamente ao seu papel de formadora de recursos humanos. A preocupação com a comunidade externa revelou-se a partir da criação de pró-reitorias de extensão, assim mesmo para tarefas mais de cunho assistencial e cultural.

A história recente da América Latina foi profundamente marcada pela crescente consciência, por parte de determinados setores, da importância do conhecimento científico e tecnológico para o destino do subcontinente para sensibilizar o poder político sobre a relevância da questão (BRISOLLA, 1990, p.109).

O desencanto com a teoria desenvolvimentista, que atribuía à industrialização o poder de superar as desigualdades sociais, deu lugar a novas esperanças de criação de capacidade própria de geração de tecnologias vinculadas à existência de insumos básicos essenciais para a sua elaboração. A idéia era estabelecer as bases para um desenvolvimento auto-sustentado, menos dependente das vicissitudes de comércio exterior e cuja dinâmica fosse mais ditada por forças internas (BRISOLLA, 1990, p.109).

Foi assim, revela Brisolla (1990, p.109) que, principalmente nos anos 60, os governos de vários países da América Latina empreenderam iniciativas no campo da geração de tecnologia própria, criando os Conselhos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. No Brasil, esses esforços estiveram entre os de maior vulto na América Latina. Contraditoriamente, as tentativas do Estado, encorajado por parte expressiva dos homens de ciência, de estabelecer uma política científica e tecnológica, processam-se na contra-corrente da tendência verificada no setor produtivo, que bem pouco interesse demonstra no desenvolvimento tecnológico autóctone, nesse momento, devido à política industrial, de aliança com o capital produtivo internacional.

Se, por um lado, as inovações tecnológicas vinham sendo introduzidas de forma contínua nos países de maior dinamismo industrial da América Latina, seja

nas multinacionais, nas empresas nacionais (principalmente nas estatais) e pela ação do estado, vários fatores concorriam para que isso se processasse através da inibição do desenvolvimento científico e tecnológico interno. Em primeiro lugar, as empresas que mais incorporam progresso técnico são justamente as multinacionais, tanto por seu porte econômico como por sua maior flexibilidade, mas os Departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento dessas empresas situam-se na matriz. Quanto as pequenas e médias empresas ou têm a dinâmica de incorporação de inovações ditada pelas grandes, de quem são fornecedoras ou usuárias, ou revelam pouco dinamismo, limitando-se a crescer a reboque das demais, com quase nenhuma transformação em sua forma de produção (BRISOLLA, 1990, p.109).

Nessas condições, o desenvolvimento científico e tecnológico nos países da América Latina ficou quase que integralmente por conta de suas universidades, e das empresas estatais, além de alguns centros ou institutos de pesquisa, em certos casos relacionados com setores estratégicos e controlados por militares.

Grande parte do esforço de desenvolvimento científico e tecnológico do país tem sido, direta ou indiretamente, intermediado pela universidade. Seja pela formação de recursos humanos, seja por meio da realização de pesquisas, sua participação evidencia-se imprescindível.

Marcovitch (1998, p. 13), nos diz que no Brasil, a pós-graduação é a melhor credencial da universidade pública. Basta dizer que 94,7% das publicações no exterior, feitas por docentes de pós-graduação, provêm de instituições públicas. A força da pós-graduação na universidade pública igualmente se reflete na simples constatação de que ela mantém 1.047 programas de Mestrado e 559 de

Doutorado, contra apenas 57 e 112 programas, respectivamente, do sistema particular.

Aqui no Brasil, menos de 30% do total de recursos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (PEREZ, 1999, p.65) correspondem a investimentos feitos por empresas, sendo o restante de origem governamental. Essa proporção é quase igual, mas inversa, à observada nos Estados Unidos e na Europa. Esse número deve ser comparado com o dos Estados Unidos, mais de 60%, e com o da Coreia do Sul, 50%. No Brasil, somente 11% dos engenheiros e cientistas ativos em P&D estão vinculados a empresas. Esse número deve ser comparado com 79% nos Estados Unidos, cerca de 60% na Alemanha e na França e 55% na Coreia do Sul (PEREZ, 1999 p. 65).

Existe um indicador (PEREZ, 1999, p. 66) que deveria ser considerado: a Coreia do Sul e o Brasil são, cada um, responsáveis por 1% da produção de artigos, científicos ou tecnológicos, publicados em periódicos indexados na base de dados do *Institute for Scientific Information* (ISI). Por outro lado, a Coreia do Sul é também detentora de cerca de 1.500 patentes anualmente registradas nos Estados Unidos, aproximadamente 1% do total. O correspondente número brasileiro é um convite a séria reflexão: depositamos anualmente cerca de 50 patentes, isto é, 30 vezes menos.

A pós-graduação garante a continuidade da missão acadêmica em seu conjunto. Sem uma pós-graduação de qualidade, o quadro de pesquisadores não se renova, o conhecimento torna-se obsoleto, o nível de ensino cai e os serviços de extensão perdem substância, comprometendo a missão social da IES.

Na década de 60, é publicado o Decreto-Lei n. 53, de 18 de novembro de 1966, onde se verifica a determinação do Governo Federal com relação às mudanças na organização das Universidades. A preocupação do governo em estabelecer um princípio de economia e produtividade, bem próprio da mentalidade empresarial, pode ser verificada no Artigo 1º. do citado Decreto-Lei (ROMANELLI, 2000, p. 217).

Art. 1º. – As Universidades Federais organizar-se-ão com estruturas e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino e pesquisa e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes.

A fim de evitar a duplicação de meios, a mesma lei determina que o ensino e a pesquisa básicas sejam concentrados em unidades que formem um sistema comum para toda a Universidade, e que o ensino de formação profissional e a pesquisa aplicada sejam realizados em unidades próprias, sendo uma para cada unidade ou conjunto de unidades afins.

Uma das atribuições do Decreto-Lei 53 está na criação de um órgão central com atribuições deliberativas para supervisão do ensino e da pesquisa em toda a Universidade. Começou, assim, a desmoronar-se a antiga estrutura universitária formada pela simples aglutinação de escolas independentes e autônomas. Uma coordenação central do ensino e da pesquisa em toda a Universidade significa a presença de um órgão centralizador de deliberações superiores que traça as normas para as atividades didáticas e de pesquisa, em toda as escolas (ROMANELLI, 2000, p. 217).

Em 1967, outro Decreto-Lei n. 252, de 28 de fevereiro, deu continuidade à reestruturação do ensino superior, determinando que cada unidade universitária

seja estruturada em unidades menores, chamadas departamentos, que deverão reunir disciplinas afins. Eliminou-se assim, a possibilidade da coexistência de disciplinas idênticas ou afins, multiplicadas por várias secções ou unidades.

Concentravam-se, com isso, o ensino e a pesquisa de uma mesma área em departamentos (ROMANELLI, 2000, p. 217).

Identifica-se nas determinações legais as propostas de Rudolph Atcon, e que neste mesmo ano o MEC havia promovido a publicação de seu livro *Rumos à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira*, para propagar a doutrina do novo modelo de Universidade, e de que quatro meses antes desse primeiro Decreto-Lei havia sido assinado o primeiro acordo MEC/USAID, com vistas à modernização do ensino superior, não é difícil identificar no conteúdo dos Decretos-Leis n. 53 e 252 a proposição americana.

Saliente-se que a caracterização da universidade como *locus* do saber, da liberdade e da inteligência, livre do dirigismo, por mais bem intencionado que seja, é um pressuposto básico da autonomia. A universidade deve ser capaz de olhar além dos limites exíguos do utilitarismo e de conjunturas momentâneas. É importante que se estimule a diversidade dos saberes que ali habitam, convivem, respeitando as especificidades de cada área do conhecimento (MANIFESTO..., 1998, p. 6).

Para formar recursos humanos altamente qualificados, é essencial que tenham a oportunidade de atuar e conviver com pesquisa na fronteira do conhecimento. A atividade de pesquisa traz contribuição insubstituível para este fim, por desenvolver o raciocínio independente, a criatividade e o método na abordagem de novos problemas.

A ciência e a tecnologia constituem, no entender de muitos estudiosos, a mola mestra que impulsiona o processo de desenvolvimento econômico e social das nações. Há mais de 20 anos atrás Prince (1965 *apud* MARCELINO; SOUZA, 1994, p.153) mostrava que as bases da riqueza dos países estavam se deslocando da qualidade das terras de cultivo e depósitos minerais para recursos menos tangíveis: o conhecimento científico e tecnológico. Mansfield (1972 *apud* MARCELINO; SOUZA, 1994, p.153) destacava que o avanço do conhecimento nos Estados Unidos foi responsável por cerca de 40% do aumento da renda *per capita* entre 1929 e 1957.

Na realidade, a utilização de Ciência e Tecnologia (C&T) e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como instrumento para a promoção do desenvolvimento econômico e social das nações se acelerou no século XX, quando alguns desses países conseguiram graças a investimentos nessa área. O Japão é, certamente, o exemplo típico.

Marcovich (1999, p.13) relata que a pós-graduação garante a continuidade da missão acadêmica em seu conjunto, sem uma pós-graduação de qualidade, o quadro de pesquisadores não se renova, o conhecimento torna-se obsoleto, o nível de ensino cai e os serviços de extensão perdem substância.

3 A CRIAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Universidade é termo que se vincula às noções de universalidade e diversidade, como algo que estende a tudo e a todos, abrigando o vasto universo de conhecimentos, aptidões e habilitações. Daí este ‘universo de diversidade’ tem por lastro o saber, o olhar, o fazer, abrigando as ciências, as artes, as tecnologias, tendo como pressuposto a ‘arte de pensar’ inerente às filosofias, batizando o tal ‘saber fazer’ (das profissões numa dada ‘visão do mundo’) (SAMPAIO, 1999, p. 281).

A criação da UFBA não foi, nem poderia ter sido, um fato isolado. Na Bahia, e no Brasil de então (SANTOS, 1999, p. 171), já se havia firmado uma tradição mais que centenária de ensino superior. Nos primeiros anos do século XIX, a criação da Academia Militar Médico-Cirúrgica, precursora da atual Faculdade de Medicina da UFBA, apontou os rumos que haveriam de nortear, por longo tempo, a formação de profissionais de nível superior entre nós.

Santos (1999, p. 171) nos diz que por mais de um século esta formação ocorreu, de forma exclusiva, em escolas isoladas, onde se ofereciam aos alunos, desde as disciplinas básicas, até o treinamento nas práticas pertinentes à determinada profissão. A pós-graduação não se havia ainda institucionalizado, no Brasil, e a pesquisa constituída atividade de exceção, resultante de iniciativas individuais, sem que fosse a parcela inerente ao desempenho dos objetivos das faculdades. Em áreas como a da agricultura e a da saúde, realizavam-se pesquisas relevantes fora do âmbito das instituições de ensino superior.

Ao longo do século XIX, e nas primeiras décadas do século XX, frustraram-se várias tentativas para fazer funcionar universidades em diferentes unidades da federação.

Revela Santos (1999, p. 172) que para isto, contribuiu substancialmente a criação de faculdades de Filosofia, Ciências e Letras ocorrida pouco tempo antes da aglutinação das faculdades isoladas. Surgia assim, um novo modelo de organização do ensino superior, que passou a conviver com o que havia até então predominado e se caracterizava pela reunião, em uma só instituição, de escolas profissionais completas em si mesmas, cada qual oferecendo todas as disciplinas necessárias à obtenção de determinado diploma.

Além da formação profissional, as universidades recém-fundadas assumiram responsabilidades expressas com a pesquisa técnico-científica e colocavam as atividades de extensão entre os seus objetivos primordiais. Constituindo-se em entidades maiores e mais prestigiosas que as antigas faculdades isoladas, em várias unidades da Federação as universidades tiveram significativa expansão e puderam atender melhor à população estudantil que batia às suas portas em números crescentes (SANTOS, 1999, p.172).

Na Universidade da Bahia, as atividades de extensão cultural floresceram com excepcional brilho, graças à inspirada liderança de Edgard Santos, que soube captar a vocação inata à gente baiana para o trabalho criativo nas áreas da música, do teatro, da dança e das artes plásticas. Ainda sob a mesma liderança, o ensino, a pesquisa e a prestação direta de serviços na área de saúde foram

radicalmente transformadas pela construção e instalação do Hospital das Clínicas, hoje designado com o nome do seu criador.³⁰

A Universidade Federal da Bahia foi instituída em 8 de abril de 1946, pelo Decreto-Lei número 9.155, de 5 de abril de 1946, assinado pelo Presidente Eurico Gaspar Dutra e pelo ministro da Educação e Saúde, Ernesto de Souza Campos, e a sua instalação oficial, com muita propriedade, ocorreu em 2 de julho daquele mesmo ano (BOAVENTURA, 1999, p.14). A posse do Reitor Edgard Santos ocorreu em 26 de junho de 1946, no salão de audiência do Ministério da Educação, à época no Rio de Janeiro.

A Bahia dava um passo em direção ao futuro. O mesmo homem que finalizava a construção do Hospital das Clínicas voltava os olhos para mais uma obra revolucionária: a Universidade Federal da Bahia. Durante 15 anos como Reitor da UFBA, o ex-diretor da Faculdade de Medicina da Bahia, Ministro da Educação no Governo Vargas e presidente do Conselho Federal de Educação, Edgard Santos ergueu prédios, promoveu a Bahia e, principalmente, fincou bases para o surgimento de um espírito universitário (RIBEIRO, 1999, p. 32).

Nesse seu artigo Ribeiro (1999, p. 33), pergunta a Roberto Santos³¹ com que forças ele acreditava ter contado seu pai para criar a UFBA, em 1946, e ele revelou:

Ainda no século XVI aqui existia um colégio de jesuítas que oferecia cursos de doutorado, cujo programa era compatível ao da Universidade de Coimbra. Os baianos pretenderam o reconhecimento desses cursos como de nível universitário, mas a metrópole não estimulou a aspiração. No começo do século passado, o príncipe regente criou uma Academia Militar Médico-Cirúrgica, a primeira instituição de nível superior no Brasil,

³⁰ Hospital Universitário Professor Edgard Santos.

³¹ Filho do Reitor Edgard Santos e ex-reitor da UFBA.

precursora da atual Faculdade de Medicina da UFBA. Anos depois, foram criadas escolas de formação profissional que não se juntavam em universidade. Em pouco tempo, passaram a desempenhar um papel importante na sociedade, adquiriram prestígio, desestimulando de algum modo certas pretensões para a implantação de uma universidade. Somente na década de 30 começaram a funcionar as primeiras universidades no Brasil. Em 1945, o País teve um grande avanço político. Em 46, foi eleito o presidente Eurico Dutra, que chamou para ministro da Educação o professor Ernesto de Souza Campos, um defensor da criação de novas universidades no Brasil. Professor da Faculdade de Medicina de São Paulo havia visitado a Bahia várias vezes a convite de meu pai, que levou a ele a aspiração dos baianos de que aqui existisse uma universidade. No dia 2 de julho de 1946, ela foi instalada pela aglutinação de escolas de nível superior que já existiam na cidade. A Faculdade de Medicina era a mais destacada das que existiam aqui e ele sonhava que ela liderasse o movimento de constituição de uma universidade, que ultrapassasse os objetivos mais imediatos das escolas existentes, concentradas na formação de profissionais das respectivas carreiras, mas em que não havia um programa cultural mais amplo.

Sua formação profissional nunca foi limitada à especialidade que ele escolheu. Ele tinha um enorme empenho de estar constantemente importando livros, recebendo pessoas, em contato com informações que pudessem alargar seus horizontes. Era uma pessoa bem informada em assuntos de artes.

Na verdade, a história do ensino superior na Bahia remonta a 1808, quando os portugueses criaram a primeira Escola de Medicina da América Latina, a faculdade que funcionava no Terreiro de Jesus.

Jorge Calmon³² (1999, p. 131), revela que Pedro Calmon quando eleito Deputado Federal pela Bahia (na chapa da oposição), em 1935, tentou concretizar sua aspiração de fundar a universidade baiana, Projeto nº 218, de 1935 (ANEXO A), constituindo nessa a sua primeira proposta como Parlamentar.

A Universidade Federal da Bahia foi a união das faculdades de Medicina e as chamadas Escolas Anexas, Odontologia, Farmácia³³, Belas Artes³⁴, Escola de

³² Professor aposentado da Faculdade de Filosofia da UFBA.

³³ Faculdade criada em 1832. (BOAVENTURA, 1999, p.111)

Agronomia³⁵, Direito³⁶, Politécnica³⁷, Filosofia³⁸ e Ciências Econômicas. Coube a Pedro Calmon³⁹ presidir a comissão de planejamento e a organização da instituição que se criava.

Ao comemorar os 50 anos da UFBA, Pedrão (1999, p. 161) conta que a UFBA plasmou-se conduzida por uma compreensão de universidade, ancorada em raízes barrocas, que foi produto de um ambiente social pré-industrial, que atravessou a modernização da primeira metade do século e se manteve num espaço regional próprio. Nos anos imediatamente seguintes, as experiências da Bahia com a industrialização e com uma nova internacionalidade de seu sistema de produção mudaram, decisivamente, esse ambiente social. Assim, continua Pedrão, essa universidade passou a conviver com novos problemas e novas demandas. Justamente por ser o principal centro acadêmico do Estado, polarizou as insatisfações que se formaram no novo ambiente industrial, junto com a revelação da complexidade do meio em que vive.

Rubim (1999, p. 200) revela que Edgard Santos, depois de se voltar para as unidades tradicionais durante os primeiros momentos de seu longo mandato, atento, por

³⁴ Escola de Belas Artes é de 1877, segunda Escola de Artes do País (SAMPAIO, 1999, p. 281).

³⁵ A Escola de Agronomia é de 1877 (SAMPAIO, 1999, p. 281).

³⁶ A Faculdade de Direito é de 1891 (SAMPAIO, 1999, p. 281)

³⁷ Até 1890 existiam poucos cursos para formação de engenheiros no país e os profissionais eram basicamente de formação militar. Esta condição levou um grupo de homens na Bahia a criar em 12/07/1896, o Instituto Politécnico. Oito meses depois, em 14/03/1897, nascia a Escola Politécnica da Bahia (SAMPAIO, 1999, p. 281).

³⁸ Nascida do idealismo de Isaias Alves foi a instituição mais tarde incorporada à Universidade Federal. Instituída pela Liga de Educação, em reunião realizada a 16 de maio de 1941. Imprescindível à Fundação da Universidade, que esta foi criada. É que o Decreto-Lei n. 1.190/39 estabelecia que, na sua estruturação, deveria a Universidade brasileira contar com uma Faculdade de Filosofia ou instituição congênere (SENA, 1999, p. 238).

³⁹ Eleito Deputado Federal pela Bahia na chapa de oposição em 1935, cujo primeiro projeto legislativo foi para que se criasse a Universidade da Bahia na sessão de 3 de setembro de 1935.

exemplo, ao Hospital das Clínicas⁴⁰, então modelo de hospital universitário, demonstrou sensibilidade e sintonia com o seu tempo; em meados dos anos 50, abriu singularmente a Universidade para novos experimentos em diversos campos de conhecimento, inclusive transgredindo as fronteiras então vigentes nas universidades brasileiras. Dentre outras iniciativas, foram construídas no período inúmeras novas instalações para unidades, como a Politécnica, Enfermagem, Odontologia, Direito etc., além da própria Reitoria. Cabe lembrar, dentre outras: o curso de geologia, com o apoio da Petrobrás, na época uma empresa com essencial presença na Bahia; a pesquisa em lingüística, com o inovador grupo dirigido por Nelson Rossi, e em geografia, por meio do laboratório de geomorfologia e urbanismo, comandado por Milton Santos; a extensão universitária configurada no projeto inaugurador do Centro de Estudos Afro-Orientais, idealizado por George Agostinho da Silva; enfim as ‘pupilas do senhor reitor’ como eram conhecidas as Escolas de Música, de Teatro e de Dança que pela primeira vez no país adquiriram um “status” universitário (RUBIM, 1999, p. 201). Seguiu-se a criação de novas unidades universitárias, como Biblioteconomia, Geologia e **Administração** (RUBIM, 1999, p. 202).

O capítulo seguinte mostrará a contextualização histórica em que a Escola de Administração foi criada.

⁴⁰ Inaugurado em 1949, significa importante marco no ensino da medicina em nosso Estado. Antes dele, o aprendizado se realizava no Hospital Santa Izabel, dirigido pela Santa Casa de Misericórdia (SILVEIRA, 1999, p. 264).

4 PANORAMA POLÍTICO-ECONÔMICO QUE ANTECEDE A CRIAÇÃO DA EAUFBFA

Este capítulo mostrará o contexto político-econômico em que ocorreu a criação da EAUFBFA. Contextualizar historicamente os fatos que antecederam a sua gênese é um facilitador para entender a sua trajetória. A década de 50 foi rica em acontecimentos que marcaram a história desse país. Criar a Escola de Administração da UFBA foi uma situação irreversível. Neste capítulo conheceremos as condições políticas da época que favoreceram a sua criação.

Até fins da década de 20, os interesses da oligarquia do café eram mantidos pelo chamados mecanismos de defesa da economia nacional que consistiam basicamente na manutenção dos preços do produto, compensando suas baixas no mercado externo. Tais mecanismos implicavam na desvalorização cambial da moeda, o que por um lado aumentava a rentabilidade do setor exportador, mas por outro provocava uma forte pressão sobre a massa dos consumidores urbanos (MOREIRA, 1979, p.26).

Moreira (1979, p.26), nos diz que a política seguinte, visando à recuperação da taxa de câmbio, viria acentuar a crise no setor cafeeiro. A impossibilidade de capitalização pela oligarquia, no mercado externo, e a deteriorização da

capacidade para importar geraram a necessidade de transferir as inversões para o mercado interno, o que só poderia fazer-se no setor industrial.

Revela Moreira (1979, p.27) que no primeiro momento, as inversões tinham como objetivo a produção de bens de consumo para a satisfação da demanda suprida pelas importações. O aumento da produção interna determinava, contudo, a necessidade de importar matérias-primas, assim, como equipamentos e maquinarias. E entram em consideração dois aspectos: o caráter de apoio à indústria nacional da política exercida pelo governo, tendendo a controlar, por exemplo, a pauta de importações, e o aproveitamento, pelos empresários nacionais, das conjunturas favoráveis no mercado externo para importar os equipamentos de que necessitavam.

A partir do fim da Segunda Guerra até a metade dos anos 50, ocorre a 'crise definitiva da velha economia exportadora e a criação sistemática de uma alternativa industrial sustentada por uma forte corrente nacionalista'. A depressão e o posterior agravamento do setor exportador da economia, com a guerra, provocaram a canalização das inversões internas para o setor industrial, intensificando o processo de substituição de importações que obedeceu a distintas etapas, segundo o grau de satisfação gradativa da demanda preexistente. (SANTOS, 1972 *apud* MOREIRA, 1979, p.27).

Fischer (1984, p. 56) relata que o planejamento econômico e administrativo no Brasil começara em 1942, quando o governo brasileiro contratou grupos de especialistas americanos para a elaboração de um plano de desenvolvimento por um período de dez anos, e no ano de 1943, a Missão *Cook* realizou pesquisas em assuntos como produção, combustíveis, transportes, energia, têxteis, educação e

forneceu a base para planos posteriores, subsidiando, inclusive, a Aliança para o Progresso.

Em 1946 e 1947 foi elaborado o Plano Salte, que deveria abranger o quinquênio 1949-1953, cujo objetivo era formular recomendações sobre a economia brasileira em aspectos ferroviário e reforma tarifária, cuja missão americana veio ao Brasil em 1948, chefiada por John Abbink e coordenada por Otávio Gouveia de Bulhões (FISCHER, 1984, p. 57).

Nessa época cria-se o organismo internacional que muito influíra para a consolidação do ensino de Administração Pública no Brasil: as Nações Unidas, sendo uma das suas políticas o desenvolvimento econômico de países subdesenvolvidos.

Outro reforço internacional foi a criação do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, que estava pronto a fornecer empréstimos a projetos de desenvolvimento (FISCHER, 1984, p. 57). Em 1949, os Estados Unidos aprovam o Ato de Desenvolvimento Internacional e o Brasil propõe uma Comissão de Desenvolvimento Econômico conjunta, cujos objetivos eram tomar decisões de planejamento sobre os projetos que precisariam de subsídios, visando o desenvolvimento da economia brasileira, indo ao encontro dos requisitos de instituições financeiras, atuando entre 1951 e 1953. Esta Comissão estava vinculada ao Programa do Ponto IV, previsto pela Lei n. 535 do Congresso Norte Americano.

A partir de 1956, o processo de substituição de importações entra numa nova etapa e daí até o começo da década de 60, é caracterizado como período em que se desenvolve mais acentuadamente. Nessa etapa, o governo intensifica o nível de suas inversões, tanto diretas, em setores básicos, como indiretas em setores de apoio, tais como serviços e infra-estrutura, além de pôr em ação uma série de mecanismos de políticas econômicas consubstanciadas no Plano de Metas.

No âmbito da Bahia, esta década (50) é muito significativa para o desenvolvimento do Estado. Começa com a criação da Companhia Hidrelétrica do

São Francisco (CHESF), em 1948, da Petrobrás, Banco do Nordeste e Sudene, (PINHEIRO, 1995, p. 69) marcando o início de mudanças no perfil da economia nordestina, de uma maneira geral, e, em especial, na economia baiana. Nessas transformações, a indústria passou a ser o principal instrumento de dinamização do crescimento econômico regional e estadual.

Pinheiro (1995, p. 69) relata que esses organismos iriam contribuir para melhorar e expandir as condições infra-estruturais do Nordeste ou dar suporte financeiro a grande parte dos investimentos do setor industrial direcionados para essa região. Em parte, isso contribuiu para que as lideranças políticas e empresariais, descomprometidas com a manutenção de antigas práticas do modelo agrário-mercantil, passassem a ver na industrialização a forma de se reduzirem os desequilíbrios entre o Nordeste e Centro-Sul.

Apesar das fortes resistências de parte de agentes econômicos influentes nessa época, o Governador Antonio Balbino, cria um embrionário sistema de planejamento, com a constituição do Conselho de Desenvolvimento do Estado da Bahia (CONDER) e a CPE, que segundo Batista (1979 *apud* PINHEIRO, 1995, p. 74) foram criados com a intenção de se constituírem em peça central do sistema de planejamento que se pretendia instituir no âmbito do governo estadual, onde caberia ao CONDER formular as políticas estratégicas de ação governamental, e a CPE tendo as seguintes incumbências: a) promover estudos e pesquisas sócio-econômicas, realizadas muitas vezes em conjunto com o IEFB, vinculado a UFBA; b) embasar tecnicamente as decisões do CONDER e c) providenciar a implementação das políticas do CONDEB⁴¹ que em 1960 elaborou o *Primeiro Plano de Desenvolvimento do Estado da Bahia*.

⁴¹ O Governador do Estado era Antonio Balbino (1955-1959) e o Economista que desenvolveu o trabalho de análise da economia baiana, pioneiro em termos de planejamento, foi Rômulo Almeida.

Com o objetivo de viabilizar as políticas oriundas da CPE, em termos de estímulos a projetos industriais e agro-industriais, criou-se em 1956 o Fundo de Desenvolvimento Agro-Industrial (FUNDAGRO)⁴², uma *holding* estatal destinada a apoiar financeiramente, fomentar os empreendimentos dos setores primário e secundário, ajudando na promoção do abastecimento interno, que juntamente com o BANEBA (na época Banco de Fomento do Estado da Bahia), seria o órgão de financiamento da industrialização baiana nos anos 50/60.

Como consequência dos trabalhos da CPE, formula-se no governo Juracy Magalhães (1959-63) o Plano de Desenvolvimento do Estado da Bahia (PLANDEB), que enfatizava a importância da industrialização para o desenvolvimento da Bahia, apontando os setores petroquímicos, siderúrgicos e metal-mecânico como prioritários. Além disso, assinalava com a possibilidade de inserção da indústria baiana no contexto do parque industrial nacional, via produção de bens intermediários relacionados com a disponibilidade de matérias-primas locais (PINHEIRO, 1995, p. 75).

No ano de 1959, o convênio entre a CPE e o Governo do Estado enfraquece por causa do não cumprimento do acordo firmado entre ambos, e o empresário Miguel Calmon, futuro Reitor da UFBA, transforma a CPE em Fundação, concebendo-a objetivos de natureza gerencial e administrativa para modernizar o desempenho administrativo e gerencial nos setores públicos e privados, enfatizando a necessidade de “criar” uma área de *pensamento e atividade* que segundo Matta (1979) chamava-se *management*.

⁴² Originou o Desenbanco.

Informações contidas no *Plano Plurianual do Governo do Estado da Bahia* no período de 96-99, revelam que a economia baiana, antes baseada, fundamentalmente, em produtos agrícolas de exportação, sobretudo o cacau, passou, já a partir de meados dos anos 50, por um paulatino processo de industrialização, que iria transformar significativamente a sua estrutura produtiva. No contexto desenvolvimentista do país, foi implantada a Refinaria Landolfo Alves (RLAM) para processar as reservas petrolíferas existentes no Recôncavo.

Azevedo (*apud* MENEZES, 2000, p. 76) aponta que os investimentos da Petrobrás chegavam a representar 7,5% da renda interna estadual no final da década de 50. Estes investimentos modificaram a economia baiana, principalmente, no espaço urbano do recôncavo e da região metropolitana de Salvador.

Nesta década, o governo interfere na economia, praticamente, criando vários grupos industriais. Por exemplo, quando Getúlio Vargas volta a governar, de 1951 a 1954, estabelece o Monopólio Estatal do Petróleo com a criação da Petrobrás, de acordo com o espírito nacionalista da época (ARANHA, 1996, p. 195).

Neste período de entreguerras, o populismo aparece na América Latina, onde aos poucos se dava a substituição do modelo agrário-exportador pelo nacional-desenvolvimentista. No caso do Brasil essa tendência se faz presente desde 1930 e durante o Estado Novo, com a atuação de Getúlio (ARANHA, 1996, p. 195).

No final da década, em 1959, sob a liderança de Celso Furtado, foi criado o Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento do Nordeste (GTDN), cuja proposta

era diversificar a atividade produtiva da região por meio de um forte impulso do setor industrial, com repercussões sobre outros setores de atividades (PINHEIRO, 1995, p. 70). Este Grupo surgiu devido à insatisfação com o Plano de Metas do Governo JK, que estimava recursos significativos ao Centro-Sul, para desenvolver a industrialização, aumentando a distância entre o Sul e o Nordeste. Para modificar essa situação, o GTDN elaborou um relatório, cuja proposta sugeria a criação da SUDENE, criada em dezembro de 1959 (MOREIRA, 1979, p. 61) cuja lei foi aprovada pelo Congresso Nacional facilitada pela [...] emergência da seca de 1958, que provocou profunda comoção popular e que se deu justamente no momento de maior euforia do crescimento industrial no país.

Parece lógico que a aceleração do ritmo de crescimento e as mudanças estruturais (passagem de um modelo agrário-exportador para o urbano-industrial) da economia só pudessem ocorrer caso fosse reformulado o papel do Estado local, isto é, que estreitasse suas relações com a economia, produzindo bens e serviços e infra-estrutura física necessária ao desenvolvimento das atividades produtivas.

Aranha (1996, p. 195) diz que no período do pós-guerra, cristaliza-se a supremacia econômica dos EUA, cujos interesses imperialistas se chocam com nosso modelo nacionalista. Não tarda, então, a invasão econômica e cultural americana, e no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) as indústrias multinacionais entram definitivamente no Brasil.

Faz-se necessário destacar que os primeiros impactos da ação estatal sobre a economia baiana foram produzidos pelas políticas implementadas pelo Estado Nacional. Se tais políticas não foram específicas para a Bahia, tiveram efeito, pois, visavam atingir todo o Nordeste (SEPLANTEC, 1986).

Na década de 60 encontravam-se em pleno funcionamento na região os três mais significativos projetos federais: a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) (voltada para o planejamento e financiamento da atividade produtiva); o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) (apoio financeiro) e a CHESF (infra-estrutura básica). De forma particular, a Bahia foi contemplada (SEPLANTEC, 1986, p.73 *apud* SAMPAIO, 1974) com dois outros grandes projetos. O primeiro, com a Petrobrás, cuja importância pode ser medida pelo volume de investimentos que, em 1955, correspondia a 81,1% da renda regional e no final da década, representava quase 67%; o segundo, com a Comissão Executiva de recuperação da Lavoura Cacaueira (CEPLAC), que tinha como objetivos básicos recuperar a economia cacaueira na época, em rápido processo de decadência, e incentivar o cultivo do cacau em moldes capitalistas, mediante a introdução de tecnologias modernas.

No início dessa década (60), o Brasil vive uma séria contradição entre a ideologia política e o modelo econômico. Se por um lado o nacionalismo populismo busca a identidade do povo brasileiro e sua independência, por outro tende à internacionalização, submetendo-se ao controle estrangeiro (ARANHA, 1996, p.211).

O golpe de 1964 opta pelo aproveitamento do capital estrangeiro e liquida de vez o nacional-desenvolvimentismo. A crise brasileira é econômica, é social e é política. Desde o Movimento de 1930 que o Brasil procurava saídas face à ruptura da República agro-exportadora, à crescente urbanização e à influência dos militares que desejavam constituir as próprias armas. O primeiro patamar do novo modelo foi construído por Vargas, com Volta Redonda, negociando com os

americanos o apoio do Brasil aos aliados na Segunda Guerra Mundial, direcionando o país para a industrialização (CUNHA, 1999, p. 8).

Ainda Cunha (1999, p. 8), na reordenação que se processou, após a crise do estado liberal-oligárquico, a sociedade política (o Estado) incorporou setores da classe dominante com interesses voltados para o setor industrial e, a partir daí, procurou conciliar capital e trabalho. Instalou-se, posteriormente, o chamado “modelo de substituição das importações” que possibilitou a emergência do setor industrial como hegemônico nos anos 60.

Esta situação, todavia, não era tão fácil e esquemática. O Brasil (CUNHA, 1999, p. 8) era e é um país terceiro-mundista, dependente. Aqui se confrontavam interesses econômicos das mais diversas ordens:

- a) O latifúndio, impenetrável às mudanças sociais;
- b) Os grupos ligados à internacionalização do capital que buscavam o poder político, indispensável à segurança de sua reprodução;
- c) A chamada “burguesia nacional” que preferia aliar-se ao capital internacional a fazer concessões à força de trabalho, apesar dos ideólogos do Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB) teorizarem a aliança de classes.

Apesar das adversidades nacionais, na segunda metade dos anos 60, precisamente, em 1966, implanta-se em bloco no CIA, uma indústria composta por fornecedores de equipamentos e por produtores de bens leves de consumo, alternando-se também o perfil da economia baiana, representando uma experiência pioneira no processo de industrialização do Nordeste, cuja proposta

estava contida no Plano de Desenvolvimento do Estado da Bahia (PLANDEB), concretizando no Governo Lomanto Júnior (1963-67) (MENEZES, 2000, p. 76).

A sua principal finalidade era o de servir como fator de atração de projetos industriais para a Bahia. Esses projetos contariam, além de terreno vendido a preço baixo em área equipada com infra-estrutura, com vários tipos de incentivos fiscais e financeiros provenientes da SUDENE e do governo estadual.

Assinala Pinheiro (1995, p. 77) que a sua concretização decorreu da existência de pré-condições que atuaram como fatores locacionais para a sua viabilização e que neste sentido, destaca-se a exploração de petróleo no Recôncavo, os serviços de transporte oferecido pelo Aeroporto 2 de Julho e pelos portos de Salvador e Aratu, o fornecimento de energia elétrica pela Chesf, a fabricação de produtos siderúrgicos pela Usina Siderúrgica da Bahia (USIBA) (estatal federal), os incentivos fiscais da Sudene e finalmente as economias de urbanização existentes em Salvador. É importante salientar que o CIA empregava em 1970 o equivalente a 4,9% do pessoal ocupado (2.888 pessoas) na indústria em todo o Estado da Bahia, saltando em 1979 para 15,6% (18.588. pessoas).

O CIA constituiu um marco no processo de industrialização do Estado da Bahia.

Na década de 70 é implantado o Pólo Petroquímico de Camaçari, um complexo de indústria química e petroquímica, que possibilitou o desenvolvimento do Estado da Bahia.

Ainda na década de 50 durante a presidência de Juscelino Kubitschek, após o suicídio do Presidente Getúlio Vargas, Edgar Santos acompanhando as mudanças políticas, sociais e econômicas do país, coloca a disposição dos

intelectuais baianos o apoio da Universidade, principalmente, a Rômulo Almeida, que foi assessor de Vargas, e naquele período (1954), era o responsável técnico pela criação do Conselho de Desenvolvimento Econômico da Bahia (CONDER) e da Comissão de Planejamento Econômico (CPE) cujo Governador do Estado da Bahia era Antonio Balbino (MATTA, 1974, p. 14).

Nesta mesma década, o Reitor estimulou a revitalização do Instituto de Economia e Finanças da Bahia (IEFR) a concepção institucional da CPE cujos estudos foram orientados para a industrialização da economia baiana, que Matta chamou este esforço conjunto de *joint venture* dos anos 50.

Matta (1979, p. 15) revela que o Reitor Edgar Santos e o empresário e professor Miguel Calmon, perceberam que nas realizações dos juristas e economistas *ad hoc* de que se cercaria Rômulo Almeida, faltava alguma coisa, e que isto, estaria na área de pensamento e atividade, que os ingleses e os norte-americanos chamaram de *management* – ‘gerência’, distinguindo-se do conceito de *administration*. Na visão deles, os planos, os programas e os projetos realizados pelos economistas eram carentes de ‘habilidade de implementação’, que seriam as aptidões aperfeiçoadas de administradores executivos.

Evidencia-se uma valorização pelo processo administrativo e gerencial, seja no setor público ou privado e que a industrialização por si só não bastava.

Atento às mudanças no Estado da Bahia e ao que se passava no país, Edgar Santos dirigente de uma autarquia federal buscou para ajudá-lo na administração da Universidade, a cooperação de consultores e profissionais de administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e do Departamento

Administrativo do Serviço Público (DASP)⁴³, que executou, também nesse período, um intenso programa de aperfeiçoamento de técnicas no estrangeiro, acompanhado de um esforço considerável de traduzir e comentar não só os principais documentos sobre a administração pública europeia e norte-americana, mas também a bibliografia disponível sobre teorias e práticas administrativas (MATTA, 1979, p. 17).

Em contato com os dirigentes destes órgãos, ele percebeu a importância da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP)⁴⁴ criada em 15 de abril de 1952 e da Escola de Administração de Empresa de São Paulo (E.A.E.S.P.), criada em 1953, unidades da FGV. Tomou conhecimento do interesse da Organização das Nações Unidas (ONU) e do Programa de Cooperação Técnica (Ponto IV)⁴⁵ do Governo dos Estados Unidos (*International Cooperation Administration, (ICA)*, que o Presidente Kennedy transformaria em *U.S. Agency for International Development, USAID*), percebeu a necessidade de criar uma unidade de ensino, no mesmo nível da EBAP e da EASP, na Universidade Federal da Bahia⁴⁶ (MATTA, 1979, p. 17).

Fischer (1984, p. 36) revela que conforme evolui o Estado, também se alteram as formas de administrar, buscando-se um ajuste progressivo às

⁴³ Criado pelo Decreto-Lei, de 30 de julho de 1938. Com apoio do governo estruturou-se como órgão de amplos poderes na Administração Pública e tinha como principal escopo buscar a eficiência do aparelho administrativo. Foi o órgão que efetivamente colaborou para desenvolver os objetivos modernizadores do Estado, ao desempenhar papel central em todos os esforços de Reforma Administrativa, tributando a este Departamento o mérito do ensino de Administração Pública no Brasil em caráter de treinamento (FISCHER, 1984, p. 50).

⁴⁴ É o resultado de duas reuniões realizadas em *Lake Success*, nos Estados Unidos e no Rio de Janeiro, tendo a participação de técnicos brasileiros da FGV e do governo federal, representante da ONU e professores americanos (FISCHER, 1984, p. 59).

⁴⁵ Após a vinda ao Brasil da Missão ABINK em 1948, é divulgado o Ponto IV proposto pelo governo Truman, que desenvolveu atividades até o ano de 1965 (FISCHER, 1984, p. 107).

⁴⁶ Na região Nordeste existia apenas a Escola Estadual de Administração do Ceará (MATTA, 1979, p.17).

transformações da organização capitalista e ao processo de desenvolvimento estabelecido.

A herança cultural, influenciando diretamente sobre a composição e os objetivos perseguidos pela demanda escolar, os rumos que toma a economia, criando novas necessidades de qualificação profissional, e a expansão da educação escolarizada, obedecendo à pressão desses dois fatores, compõem o quadro situacional das relações existentes entre educação e desenvolvimento (ROMANELLI, 2000, p.25).

Em 9 de março de 1959, foi firmado um Acordo Internacional de Cooperação Técnica entre o Brasil e os Estados Unidos, via Ministério da Educação, a Fundação Getulio Vargas e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, servindo de instrumento para o Reitor Edgar Santos, inserir a Universidade Federal da Bahia, neste contexto, assumindo o compromisso de fundar uma Escola de Graduação em Administração Pública e de Empresas. Por negociações diplomáticas, a ICA – Ponto IV⁴⁷, depois USAID, se comprometeu a oferecer os serviços de cooperação científica e técnica de duas universidades norte-americanas, a *Michigan State University* (MSU) e a *University of Southern Califórnia* (USC), estadual, por se tratar de centros de estudos avançados de administração de empresas e a particular, em Los Angeles, Califórnia, por ser uma das mais antigas (1929) e famosas escolas de administração pública dos Estados Unidos, cujo objetivo principal era formar pós-graduados, por meio de bolsas de estudos, de ‘Mestre’ em Administração de Empresas e Administração Pública (MATTA, 1979, p.17-18).

Transcrevem-se, a seguir texto do acordo com os seus objetivos:

⁴⁷ O programa compreendia, basicamente, apoio ao desenvolvimento institucional por meio da oferta de bolsas de estudo, instalação de biblioteca, assessoria ao desenvolvimento curricular e à elaboração de materiais de ensino e outras atividades acadêmicas.

Fornecer os serviços dos professores norte-americanos para prestar assistência no que se refere à elaboração de currículos, métodos e técnicas de ensino, instalações de serviços de biblioteca e de consulta, bem como em pesquisas e outros aspectos da criação de cursos de treinamento em Administração Pública e de Empresas em determinadas universidades brasileiras e também para ministrar cursos em administração ;

Fornecer os serviços de professores norte-americanos para prestar assistência à escola de Serviço Público do DASP, no que tange ao aperfeiçoamento de seus programas de treinamento destinados a funcionários públicos;

Utilizar a Escola de Administração Pública do Rio, da FGV e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo como centros de treinamento inicial deste projeto;

Formar professores brasileiros para a preparação de alunos de nível médio e superior em Administração Pública e de Empresas (FISCHER, 1984, p.113).

Este plano seria desenvolvido por meio de três medidas básicas:

Assistência técnica de professores americanos a serem designados para servir aos estabelecimentos de ensino participantes;

Assistência técnica, sob a forma de aperfeiçoamento no Brasil e nos Estados Unidos, para professores de Administração Pública e de Empresas e Intercâmbio de recursos, ideais, técnicas e material entre os estabelecimentos de ensino participantes (FISCHER, 1984, p.113).

Em face desse acordo, a UFBA enviou vários profissionais para se capacitarem nos Estados Unidos quando da criação da EAUFBA.

Em abril de 1950, forma-se uma comissão mista que teria por objetivo fazer recomendações sobre projetos a serem implantados no Brasil nas áreas de agricultura, energia e transportes. O Acordo Básico de Cooperação Técnica celebrado entre os governos do Brasil e dos Estados Unidos foi assinado em 10 de dezembro de 1950 e o Acordo de Serviços Técnicos Especiais abrangendo mais de 100 projetos relativos a diversas áreas de conhecimento – administração

entre elas – foi firmado em 1953, homologado pelo Congresso Nacional em 13/11/59.

Como resultado do Programa de Assistência Técnica, o Reitor Edgar Santos trouxe a Salvador missões americanas da *Graduate School of Business Administration*, da MSU da *School of Public Administration*, da USC, instalando escritórios do referido programa no apartamento térreo de um edifício no Canela, próximo a Reitoria. O ano de 1959 foi um marco na história da UFBA, especialmente, para a área de administração e de Secretariado Executivo, pois em 14 de setembro nascia oficialmente a **ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**, dia em que o Reitor Edgard Santos convocou os candidatos para prestarem vestibular para os cursos de Administração de Empresas e Administração Pública, sob a tutela dessa nova Escola de Administração, funcionando inicialmente no Porão da Reitoria.

No ano seguinte (1960) a administração da nova escola, ocupava o sobrado da Rua Leovigildo Filgueira, no bairro do Garcia⁴⁸, mudando em 1961 para a Piedade⁴⁹ sendo designado o professor Oldegar Franco Vieira⁵⁰ para dirigir o programa e selecionar os bolsistas que iriam para os Estados Unidos se capacitar.

⁴⁸ Nessa casa funciona hoje a Pró-Reitoria de Extensão da UFBA.

⁴⁹ Hoje sede da OAB-Ba. “Era bonito. Tinha aquela praça, já era bonita aquela praça. Era um prédio pequeno, havia uma estrutura muito bonita mais internamente ele é pequeno, tinha o roll, umas três ou quatro salas de aula, a biblioteca onde era um espaço amplo, tinha um pátio que tinha um toldo, depois tinha lá em cima uma sala que tinha a diretoria, a secretaria geral, tinha uma sala onde depois criaram o IADE, para cursos como hoje nós temos aqui o Núcleo de Extensão. Tinha o salão das formaturas, o salão nobre, na época cheio de cadeiras de jacarandá” (Regina Pondé – Secretária da EAUFBA, 2003).

⁵⁰ Advogado.



SEDE DA EAUFBA ATÉ 1961



SEDE DA EAUFBA A PARTIR DE 1961

Prof. Oldegar também contratou a primeira Secretária Executiva da Escola, a Sra. Regina Helena da Matta Hellstrons, que falava inglês fluente, para se comunicar com os americanos. Neste mesmo ano vêm a Salvador duas missões de professores da MSU e USC para selecionar os candidatos à bolsa de estudos, que foram jovens recém-graduados pela Universidade Federal da Bahia, em Direito, Engenharia e Economia, sendo que só a partir de 1963 os primeiros egressos foram enviados para os Estados Unidos para se pós-graduarem (MATTA, 1979, p. 18).

Fischer (1984, p. 199) conta que com o retorno dos egressos à Escola começa um curso de Administração Municipal, um projeto de cooperação com o IBAM, com o Ponto IV, o Governo Federal e Estadual, 'inaugurando' a extensão da EAUFBA.

De 1962 a 1964 define-se a identidade da Escola: sua orientação filosófica é gerencial, comportamental, programática e tecnológica, com abordagem

interdisciplinar e interprofissional, constatado no seu Regimento Interno, aprovado em 27 de agosto de 1964⁵¹, sendo que só em 62 ela passa a constar no Estatuto da UFBA.

Destaca Fischer (1984, p. 200), que a relação entre a EAUFBA e a EBAP é muito estreita. Por parte da EAUFBA é formado um grupo composto por João Eurico Matta, José Carlos Meirelles, Rômulo Almeida, Margarida Baptista e Jorge Hage Sobrinho e pela EBAP veio José Rodrigues de Senna, que iria coordenar o primeiro curso de administração Pública.

Neste ínterim, em 1963, com o apoio do Reitor a todas as iniciativas da EAUFBA, Luiz Pondé Barreto monta na ocasião um Instituto de Administração de Empresa (IADE), criado para prestar serviços de treinamento, de desenvolvimento de executivos, cursos para empresas, tendo curta duração. No ano seguinte, 1964, a Fundação Ford decide criar um núcleo de pesquisadores em tempo integral no setor de administração pública, fazendo uma doação de CR\$ 300.000.000,00, propiciando a criação do Instituto de Serviço Público (ISP), como órgão complementar da EAUFBA, cujo regimento é aprovado pelo Conselho Universitário em 30/01/1964 e que mais tarde passou a chamar-se Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público embora permanecendo com a mesma sigla (MATTA, 1979, p. 28-29).

⁵¹ Art. 1º - A Escola de Administração é um estabelecimento, mantido pela Universidade da Bahia, para ensino e a pesquisa no campo das ciências administrativas e correlatas.

Parágrafo Único: Para a execução dos objetivos indicados neste artigo compete à Escola:

- a) promover em grau superior o ensino de administração, para a formação de pessoal de alto nível, habilitado a exercer atividades de estudo (analistas), para a orientação técnica (assessores) e para a direção de serviços (administradores e gerentes);
- b) promover o aperfeiçoamento de profissionais de nível superior e a especialização de administradores públicos e de empresas;
- c) realizar estudos, levantamentos e pesquisas tendentes a esclarecer problemas relativos àqueles setores de atividades;
- d) divulgar princípios e métodos e o resultado de suas pesquisas e de seus estudos, como contribuição para o maior esclarecimento dos problemas da administração;
- e) prestar assistência técnica a organismos públicos ou privados, mediante convênio estatuto da Universidade, art. 38) (MATTA, 1979, p. 20).

4.1 CENTRO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES PARA O SETOR PÚBLICO (ISP)

Fischer (1984, p. 209) relata que em 01 de junho de 1964, o Governador Lomanto júnior, firmou um convênio com a Universidade Federal da Bahia, objetivando desenvolver um programa de reforma Administrativa⁵², decorrente do Acordo (13/04/1962) entre os Governos dos Estados Unidos e do Brasil, com vistas a promoção do Desenvolvimento Econômico e Social do Nordeste Brasileiro, sendo coordenado pela SUDENE que foi criada em 1959, como parte do projeto desenvolvimentista do governo federal.

Esse convênio teve como finalidade

racionalizar a administração do Estado por intermédio do Instituto de Serviço Público, criado dentro da Universidade Federal da Bahia, mediante a implantação de um programa de reforma a ser cumprido em três anos. Cabendo ao ISP dirigir estudos e pesquisas sobre a atual organização administrativa do Estado, métodos de trabalho e atuação, orientará as análises administrativas, dirigirá os programas de treinamento dos funcionários estaduais e dará assistência técnica na fase de implantação da Reforma Administrativa a ser executada pelo Estado

Como parte integrante do Setor de Administração Pública da EAUFBFA, foi responsável pelo trinômio fundamental: ensino, pesquisa, assistência técnica. Com essas prerrogativas, o ISP realiza uma série de simpósios, 19, sucessivos sobre 17 áreas específicas e 2 gerais⁵³. Esses simpósios faziam parte de uma estratégia de divulgação da Reforma Administrativa, mediante convênio de que

⁵² Graças ao volume de recursos proporcionados pela USAID/Brasil para a reforma administrativa do estado da Bahia, mediante o convênio de que participam o Governo do Estado, a SUDENE como órgão fiscalizador, e o Instituto de Serviço Público, como órgão executor, cerca de 100 pessoas trabalham no Instituto, das quais 76 em regime de tempo integral, para a tarefa específica da referida reforma, em plena execução.

⁵³ Finanças Públicas, Agricultura, Abastecimento, Indústria e Artesanato, Turismo, Energia, Água e Recursos Minerais, Comunicação e Transporte, Educação, Saúde, Justiça, Segurança, Assistência Social, Créditos e Bancos, Programação para o Desenvolvimento e Administração Pública.

participaram o Governo do Estado, a e SUDENE como órgão fiscalizar, fornecendo subsídios para a elaboração de 1.181 resoluções em âmbito do Estado. Matta (*apud* FISCHER, 1984, p. 211), informa que o ISP produziu 239 documentos técnicos (normas básicas, complementares e rotinas) no período de 1965-1970. A atuação do ISP foi levada para o Maranhão, Piauí e Sergipe, ampliando assim a sua atuação no Nordeste.

Outra participação do ISP foi na Reforma Universitária. Segundo Fischer (1984, p. 213), o Reitor Roberto Santos, em 1967, disponibiliza o ISP a serviço da Reforma Universitária e da reforma administrativa da universidade, após o Decreto n. 62.241/68, em que se reestrutura a Universidade Federal da Bahia. No biênio 71/72, é realizada a Modernização Administrativa da UFBA, tendo como patrocinador a SUDENE/USAID. No período de 1973 e 1974, o ISP coordenou o Projeto de Avaliação da Implantação da Reforma Universitária, onde foram avaliadas 31 universidades federais.

O ISP, segundo o Professor Eurico Matta, foi criado para alavancar a EAUFBA na linha de prestador de serviços à comunidade, tendo na época como seu principal cliente, o Governo do Estado da Bahia.

Outra atividade do ISP foi a contribuição para a criação da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, cuja participação do Prof. Fabrício Soares foi da maior importância. Estas ações do ISP contribuíram para que a EAUFBA pudesse causar um impacto muito grande na sociedade.

Quanto ao Programa de Pesquisa, o ISP promoveu o I Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, para funcionários estaduais de alto nível, iniciando a primeira experiência do ensino da pesquisa com objetivos práticos,

reais. À medida que se transmitiam conhecimentos teóricos, os alunos realizavam pesquisas nas respectivas repartições e apresentavam relatórios para debates em seminários. A base teórica das pesquisas foi excepcionalmente preparada por professores da Universidade do Sul da Califórnia e da Escola Brasileira de Administração Pública. Repetiu-se a mesma experiência em 1963, como II Curso de Pós-Graduação em Administração Pública (FUNDAÇÃO1966, p. 99).

Outro objetivo do ISP foi a produção sistemática de documentação sobre a administração estadual e municipal da Bahia, não só para fins didáticos, senão também de assistência técnica. Elaboraram-se, 72 relatórios que foram publicados em 8 volumes, no total de 1.493 páginas, com os seguintes títulos (FUNDAÇÃO1966, p. 99):

- a) Administração de Pessoal
- b) Finanças Públicas
- c) Orçamento
- d) Administração Estadual
- e) Administração Municipal
- f) Administração Paraestatal
- g) Programa de Desenvolvimento
- h) Funções do Administrador

Em 28 de fevereiro de 1970 é publicado o novo regimento da EAUFBA, em face das diretrizes da Reforma Universitária, e na nova estrutura o ISP desaparece para surgir formalmente, como centro de extensão da EAUFBA. O

termo Centro de Administração Público foi utilizado até 1973, apesar de manter a sigla ISP, quando foi proposto à Universidade, através de uma exposição de motivos por Jorge Hage Sobrinho, ao Reitor, Lafayette Pondé, datada de 13 de junho de 1973, propondo a transformação do ISP no Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público.

Esta proposta de mudança se deu face aos conflitos existentes na EAUFBA, pois, existiram divergências internas entre pessoas que formavam grupos engajados em programas na reforma administrativa e universitária e um outro grupo liderado pelo Prof. João Eurico Matta, que desenvolvia atividades relativas ao Desenvolvimento Organizacional que não encontrava o apoio de que necessitavam no ISP, pois o pessoal estava cheio de projetos. Além desses motivos, relata Fischer (1984, p. 220) que a competição entre os grupos de Administração Pública, cujo líder era Rômulo Galvão de Carvalho e o de Administração de Empresas, Fernando Freitas, foi acentuada. Apesar da EAUFBA resistir a desvinculação do ISP, não foi possível mantê-lo, passando a ser órgão Suplementar da UFBA, com a seguinte justificativa:

É sabido que o ISP iniciou as suas atividades em 1963, com o órgão de extensão do Setor de Administração Pública da Escola de Administração. A experiência acumulada nesses anos de trabalho, a nível de mobilização e formação de equipes interdisciplinares para trabalhadores junto ao setor público, tem trazido para a Universidade, através do ISP, um vasto e novo campo de atuação e pesquisa que não seriam viáveis senão dentro de uma linha de flexibilidade que a vinculação direta à Reitoria ... veio atribuir-lhe.

Esta mudança foi aprovada no Conselho Universitário da UFBA em 1974. Fica evidente a importância que o ISP teve na contribuição do desenvolvimento da EAUFBA ao realizar trabalhos de tamanha relevância e também evidencia-se a presença americana através dos acordos firmados com USAID na formação do administrador brasileiro, cujas estratégias de formação e treinamento de pessoal valeram-se das

experiências já consolidadas no contexto americano que se transformaram em 'produto de exportação'. Constituiu-se, por isso mesmo, em mecanismo de reprodução ideológica, tendendo a capacitar administradores públicos para o desempenho de papéis organizacionais definidos de 'fora para dentro', dentro de valores e práticas orientadas para a eficiência/eficácia propostas pelo modelo de desenvolvimento vigente no mundo ocidental desenvolvido (FISCHER, 1984, p.80).

4.2 A estrutura organizacional da EAUFBA na época da sua criação

A EAUFBA no ato da sua criação estava estruturada em dois setores para atender aos dois cursos: o de Administração Pública e o de Administração de Empresas, cujos departamentos assim se apresentavam (MACHADO, 1966, p. 91).

Administração de Empresas

- Departamento de Administração e Relações Industriais
- Departamento de Produção
- Departamento de Administração Mercadológica
- Departamento de Administração Contábil, Controle e Finanças

Administração de Pública

- Departamento de Administração Financeira e Governamental
- Departamento de Administração de Pessoal e relações do trabalho
- Departamento de Direitos e estudos Sociais
- Departamento de Administração Específica
- Departamento de Teoria e organização Administrativa

A figura abaixo mostra o primeiro organograma da EAUFBA, onde se percebe a existência do ISP e as Divisões que cuidavam da área empresarial, diferente do Núcleo de Extensão de hoje, que não diferencia a área pública da área privada.

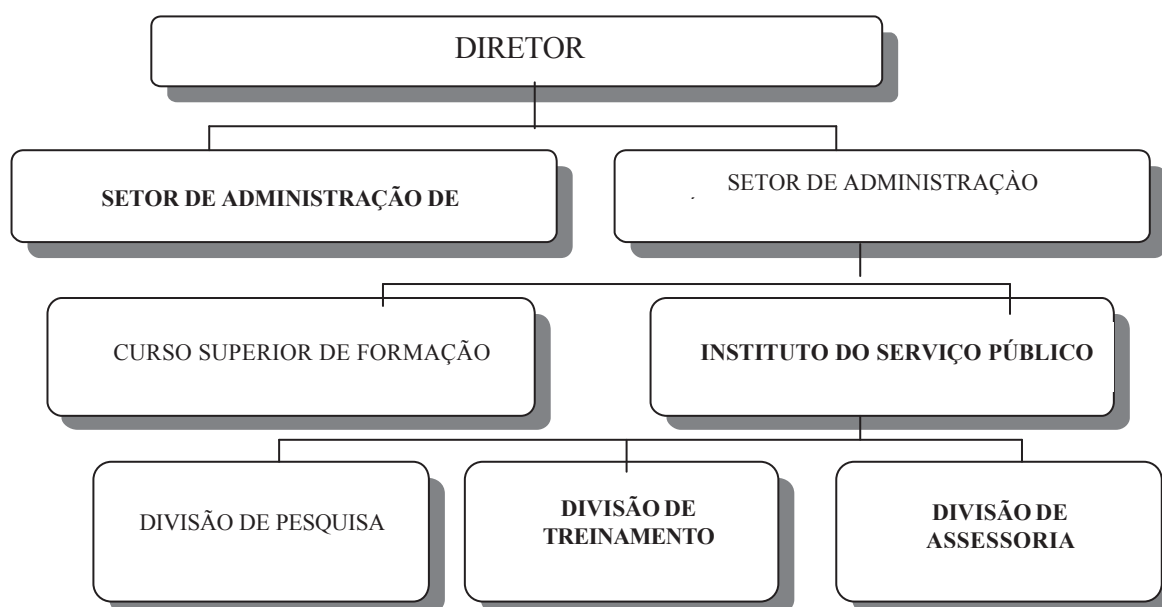


Figura 1 - Organograma da EAUFBA na época da sua criação, 1963.

Ministrava a EAUFBA cursos de graduação, de especialização e de pós-graduação (*latu sensu*), tanto no campo da Administração Pública como no da Administração Empresarial, com o apoio dos seus Órgãos Complementares ISP e o IADE).

O curso Superior de Formação, o principal, realizava-se em quatro séries sendo as duas primeiras comuns à administração pública e à empresas; compreende o estudo das ciências políticas, jurídicas e sociais; e as duas últimas, de especialização, após opção do aluno por um dos ramos da administração, conforme apresentação abaixo (MACHADO, 1966, p. 102):

| | 1º ANO | 2º ANO | 3º ANO | 4º ANO |
|--|----------------------------|--------------------------|---------------------------------|---|
| 1º S E M E S T R E | Introdução a Administração | Comunicações II | Introdução a Ciência Política I | Pesquisa e Estatística Aplicada à Administração Pública |
| | Matemática I | Administração Contábil | Direito Administrativo | Processos de Formulação de Decisões |
| | Introdução a Economia | Introdução a estatística | Organizações e Métodos I | Problemas de Administração Estadual |
| | Geografia Econômica | Economia Agregada | Administração de Pessoas II | Funções do Administrador |

| | 1º ANO | 2º ANO | 3º ANO | 4º ANO |
|--|-----------------------------------|--|--|--|
| 2º S E M E S T R E | Comunicações I | Comunicações II | Contabilidade Pública | Seminário de Finanças Aplicadas |
| | Matemática II | Administração Contábil | Direito Administrativo II | Funções do Administrador III |
| | Análise Marginal | Estatística Aplicada | Administração de Pessoal II | Organização e Métodos II |
| | Inglês | Direito Comercial | Organização e Métodos II | Programas do Desenvolvimento Econômico e Social |
| | Recursos Produtivos Sociologia | Psicologia Industrial Direito Social do Trabalho II | Funções do Administrador I Introdução a Ciência Política II | Evolução da Teoria Administrativa Pesquisa Aplicada |
| | | Indústrias Brasileiras | Seminário de Finanças Aplicadas | |

Quadro 1 - Primeiro Currículo do Curso Superior de Formação de Administração Pública

1º
S
E
M
E
S
T
R
E

| 1º ANO | 2º ANO | 3º ANO | 4º ANO |
|--|---|---|---|
| Introdução a Administração Matemática I | Comunicações II Administração Contábil | Administração Contábil Produção | Relações Humanas Planejamento e Controle da Produção Pesquisa de Mercado Finanças II |
| Introdução a Economia Geografia Econômica | Introdução a estatística Economia Agregada | Introdução a Mercadologia Instituições Financeiras | |
| Opcionais: Administração de Pessoal/Compras/Relações Públicas/Finanças (Orçamento) | | | |

2º
S
E
M
E
S
T
R
E

| 1º ANO | 2º ANO | 3º ANO | 4º ANO |
|---|--|--|---|
| Comunicações I Matemática II | Comunicações II Administração Contábil | Contabilidade de Custo Comunicações II | Diretrizes Planejamento e Controle da Produção Propaganda |
| Análise Marginal Inglês | Estatística Aplicada Direito Comercial | Produção II Administração Mercadológica Finanças | Economia de Firma |
| Recursos Produtivos Sociologia | Psicologia Industrial Direito Social do Trabalho II Indústrias Brasileiras | | |
| Opcionais: Administração de Pessoal/Compras II/Relações Públicas/Finanças | | | |

Quadro 2 - Primeiro Currículo do Curso Superior de Formação de Administração de Empresas

Observa-se que a estrutura curricular apresentada não oferece nenhuma área de aprofundamento, o que determinava a formação genérica do administrador.

A metodologia nas diversas disciplinas utilizada era: aulas expositivas, dramatizações, aulas práticas, críticas bibliográficas, seminários de grupos,

discussão de casos, e outros mais. Como material de aprendizagem, utilizam-se filmes, quadros murais, gravações, apostilas etc.

Dos 26 professores que compunham o corpo docente, 21 davam tempo parcial e 5 tempo integral. Os professores contratados à época percebiam a importância de CR\$ 61.200 mensais e lecionavam uma só disciplina com três horas de aulas por semana. Professores enquadrados pela Resolução Especial 206 de 13-12-63 – Assistente de Ensino Superior percebiam CR\$ 230.000, mais a complementação por folha interna às custas da Universidade na importância de CR\$ 45.300. Esta complementação só era paga aos que tinham o curso de Pós-Graduação no EEUU e que lecionavam duas disciplinas no Curso de Formação. Quando participavam de trabalho de pesquisa, havia uma remuneração especial, custeada com recursos provenientes do convênio assinado com a Fundação Ford. A carreira docente não era bem estruturada, entretanto, havia estabilidade. Os professores da Escola também se dedicavam a outras atividades correlatas ao ensino, tais como: pesquisas, traduções, coordenações de cursos, assistência técnica, assistência aos alunos, coordenação de programas etc., fora dela, entregavam-se a funções de administração pública ou privada, bem como a profissões liberais (MACHADO, 1966, p. 96).

As condições para ingresso no Curso Superior de Formação eram o certificado de conclusão do curso secundário e aprovação no concurso de habilitação. Para os demais cursos, variavam as condições. O recrutamento do corpo docente, era feito pelo rádio e outros veículos de propaganda. Após a

inscrição, ocorria a seleção mediante provas intelectuais e psicotécnicas⁵⁴ (MACHADO, 1996, p. 95).

Paraninfados por Lafayette Pondé⁵⁵ e pelo Governador Lomanto Júnior, com o Reitor apoiando todas as iniciativas da Escola, diplomou-se em 1963, a primeira turma de Bacharéis em Administração Pública com 6 alunos, e em 1964, a segunda, com 4 alunos.

Na década de 70, nos primeiros anos, com o desenvolvimento industrial, se deu a expansão e a melhoria da Escola. Nesse período a Bahia passou por um processo de industrialização acelerado e esse processo gerou demandas por qualificação profissional, demandando vários cursos e consultorias.

Com o corpo docente capacitado, a EAUFBA foi requisitada para muitos trabalhos, tendo repercussões positivas na história dessa cidade, mas, por outro lado, esse mesmo prestígio vai contribuir para retirar os profissionais de dentro da Escola. Os professores começaram a assumir cargos majoritários nas esferas governamentais, Secretários de Estado, executivos de empresas privadas etc. As atividades de professor era em tempo parcial, dificultando a performance da Escola. Esta situação perdurou até o início dos anos 80.

A década seguinte, 80, no auge do esvaziamento, a Escola busca de todas as formas, a retomada do seu crescimento, através da implantação da sua pós-graduação, como se pode verificar no capítulo 8. A década de 90 acontece a sua consolidação.

⁵⁴ Existia naquela época avaliação psicológica.

⁵⁵ Professor de Direito Administrativo da Faculdade de Direito da UFBA

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo trata dos caminhos metodológicos e das técnicas utilizadas neste estudo de caso, formado por vários tópicos que tratam desde a construção do instrumento de pesquisa até o tratamento das informações coletadas, objetivando conhecer a **“Trajetória da Escola de Administração da UFBA: um Centro de Referência Nacional”**.

Yin (1994 *apud* ROESCH, 1999, p. 196) um dos autores que mais têm divulgado o estudo do caso como forma de pesquisa, aponta a tendência ao uso de estudos de caso como estratégia de pesquisa nas escolas de Administração.

Para Stake (1994 *apud* ROESCH, 1999, p.197) o estudo de caso não é um método, mais a escolha de um objeto a ser estudado, podendo ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Conhecer a trajetória da Escola de Administração da UFBA e a sua contribuição na sociedade, através da “(re) construção” histórica, constitui num objeto de estudo importante para comunidade acadêmica, pois a sua presença em diversas atividades relevantes, a exemplo da Reforma Administrativa do Estado da Bahia, da Reforma Universitária foi fundamental para a construção da sua imagem na sociedade., como também a sua colocação no ranking da Capes, se posicionando entre as melhores instituições do país, na área da de Ciências Sociais Aplicadas, especificamente em Administração.

Saber **“Quais os fatores internos e externos que contribuíram para que a EAUFBA se tornasse um Centro de Referência Nacional”**, foi um desafio para esta pesquisadora. Nesse contexto foram identificados alguns objetivos: a) conhecer as estratégias utilizadas para superação dos obstáculos pela EAUFBA; b) identificar possíveis desafios enfrentados pelos seus colaboradores; c) saber de que forma as experiências do seu corpo docente contribuíram na aproximação da EAUFBA com a comunidade. Esta pesquisa teve a duração de três anos.

A pesquisa foi fundamentada em literatura sobre temas relativos a Universidade, seu papel social, os acordos firmados entre MEC/USAID nos anos 60, cujos reflexos está presente até hoje na política educacional do país, as dificuldades enfrentadas pelas IFES, a contribuição da pós-graduação no processo de desenvolvimento social do país, além de contextualizar política e economicamente o período da criação da EAUFBA. Esses assuntos possibilitaram a compreensão do estudo de caso que ora enfocamos.

5.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As Hipóteses levantadas foram:

- ◆ O desenvolvimento econômico do Estado da Bahia, com o surgimento do parque industrial, contribuiu para a expansão da EAUFBA.
- ◆ A qualificação do corpo docente foi responsável pelo relacionamento EAUFBA & Comunidade.

- ◆ O novo perfil gerencial exigido pelas organizações devido a globalização, levou os gestores a retomar a Universidade para nova reciclagem.
- ◆ A criação do CETEAD foi decisiva para a sua expansão.

5.2 ABORDAGEM

Quanto a abordagem foi quanti-qualitativa dividida em duas etapas:

a) Primeira etapa - fontes de dados primários

Inicialmente acreditou-se que seria possível consultar o arquivo geral da EAUFBA, mas devida as precárias condições do local (uma sala com aproximadamente 15m²), onde estão várias pastas desordenadamente colocadas, (cadernetas, as atas do extinto Conselho Departamental, da Congregação - conselho superior da EAUFBA, do Colegiado do Curso de Administração), com muita poeira, não foi possível obter informações que pudessem subsidiar a pesquisa, tendo conseqüência direta no levantamento dos dados históricos, a exemplo do curso de Administração que não foram encontradas informações sobre todos os Coordenadores de Colegiado com em ordem cronológica, e as atas de reunião de Colegiado para entender as mudanças detalhadas ao longo do tempo.

As informações contidas também nas atas do extinto Conselho departamental, dos Departamentos e da Congregação não puderam ser consultadas.

Entretanto, algumas fontes documentais foram consultadas a exemplo dos Relatórios da Capes e do MEC através da internet, as atas referentes ao curso de

Secretariado Executivo em ordem cronológica, pois, elas estão arquivadas no Colegiado do Curso de Secretariado e cópia do processo de integração do dois cursos de Administração.

Outras fontes primárias foram as entrevistas semi-estruturadas feitas com os ex e atuais diretores, coordenadores, professores e funcionários (APÊNDICE E).

As informações quantitativas foram obtidas através da chefia de Apoio da EAUFBA, da Secretaria do NPGA, dos Núcleos, da Secretaria dos Colegiados de Graduação e da Superintendência de Pessoal da UFBA, e foram referentes a:

- ✓ número de funcionários do quadro permanente da EAUFBA e sua escolaridade;
- ✓ número de funcionários terceirizados e sua escolaridade;
- ✓ número de atividades de extensão (cursos, consultorias etc do Núcleo de Extensão);
- ✓ número de monografias, teses e dissertações do NPGA;
- ✓ perfil dos alunos do NPGA;
- ✓ organograma atual da EAUFBA;
- ✓ quantidade e qualificação dos professores.

Todos os dados quantificáveis foram tratados estatisticamente, gerando tabelas e gráficos.

b) Observação participante

A dificuldade de todo o processo foi separar o objeto de pesquisa da pesquisadora. Houve momentos na (re) construção da história da EAUFBA, principalmente, em relação ao curso de secretariado, no qual fui parte ativa em algumas modificações na dinâmica do curso, e como contar a essa história sem ser narcisista? Omitir as informações? Como proceder? Foi uma angustia para

mim. Resolvi buscar na literatura respostas e, lendo um artigo dos professores Maurício Serva e Pedro Jaime Júnior⁵⁶, onde eles colocam que:

A antropologia foi a primeira ciência humana a introduzir o pesquisador como parte integrante do universo de pesquisa. A partir do final do século XIX, ela abandona paulatinamente o recurso de ter missionários como responsáveis pela coleta de dados, passando ao pesquisador o papel de principal agente e instrumento de coleta, dando origem ao que ficou conhecido como trabalho de campo. Entre 1880 e 1910, vários antropólogos realizaram estudos mediante o trabalho de campo. Dentre eles, Boas, Rivers, Seligman e Radcliffe Brown. Entretanto, é Malinowski quem empreende uma inovação radical na prática do trabalho de campo. [...] A observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde o observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em uma dado projeto de estudos. A vivência dessas situações pode proporcionar maiores angústias no pesquisador, comparativamente às outras metodologias de pesquisa, uma vez que a interação face a face continuada acarreta, em tese, maiores dificuldades e obstáculos comportamentais a serem transpostos. Ao resgate da subjetividade, pela inserção do pesquisador numa relação direta e pessoal com o observado, corresponde a abertura para a emoção, o sentimento e o inesperado". [...] Inicialmente julgamos fundamental a adoção de determinados princípios éticos para com o grupo pesquisado, o que implica transparência, não esconder ou falsear os aspectos relativos à natureza e aos objetivos da investigação. O pesquisador não deve medir esforços para estabelecer uma espécie de 'contrato psicológico' com o grupo, onde a sinceridade e, por extensão, a autenticidade sejam 'cláusulas' permanentes.

c) Segunda etapa – fontes de dados secundários

No que tange a fontes secundárias, a autora consultou trabalhos escritos sobre a EAUFBA, teses, revistas, jornais, internet e etc., para subsidiar esse relatório.

Cavaye (1996 *apud* ROESCH, 1999, p.198), diz que o estudo de caso é conduzido em grande detalhe, e, com freqüência, baseia-se no uso de diversas fontes de dados.

⁵⁶ Observação participante e pesquisa em administração. Revista de Administração de Empresa – ERA, v. 35. n. 3 mai/jun/1995.

A pesquisa foi desenvolvida em Salvador na Escola de Administração da UFBA. A seleção da amostra resultou de pessoas representativas do assunto estudado. Daí escolheu-se o atual e ex-diretores que num total de 8, 4 tiveram condições de ser entrevistados, pois, 1 faleceu, 2 estavam doente e 1 não foi localizado. Saliento, que os professores José Osório Reis foi Diretor no período de 1968/1972 e 1980/1984, e o Prof. Osvaldo Barreto Filho, 1996/2000 e 2000/2004. Também foram entrevistados os Coordenadores dos cursos de Graduação, Pós-graduação, dos Núcleos de Pesquisa, os Secretários de Colegiados, de Departamentos, de Diretoria e Núcleos de Graduação e de Informática e o Diretor do CETEAD. Alguns ex-diretores também já foram diretores do CETEAD, contribuindo com informações substanciais para esta pesquisa.

Estas entrevistas tiveram a duração aproximada de 1h 30 min cada uma, para conhecer minuciosamente os aspectos importantes da história da EAUFBA. Não encontrei dificuldades para realizar as entrevistas, os escolhidos tiveram total boa vontade em colaborar, e alguns se sentiram prestigiados pela escolha.

Com os alunos dos cursos de Administração e de Secretariado, foram aplicados questionários para conhecer a visão deles sobre os vários aspectos da EAUFBA como o relacionamento dela com a comunidade, a imagem na sociedade, a qualidade do curso, e sobre o curso de secretariado executivo com perguntas abertas. Os alunos foram abordados durante o período de matrícula porque 'todos' são 'obrigados' a comparecer nos seus colegiados de curso para efetivar a matrícula. De um total 1.200 alunos de ambos os cursos, 225 aceitaram participar da pesquisa. Os demais não responderam (APÊNDICE D). Todos esses dados qualitativos foram categorizados.

PARTE II – ESTUDO DE CASO – A ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA

6 A EAUFBA NOS ANOS 90 – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO



Sede da EAUFBA a partir de 1974 – Vale do Canela
Fonte: Revista da EAUFBA n. 4, set/2001.

Foram mostrados os aspectos e a influência política e cultural implementada pelos Estados Unidos, para a implantação dos cursos de Administração no país, e especificamente o da EAUFBA. Verificou-se desde a sua criação as diversas ações que tiveram os atores que transitaram pelos seus espaços, com contribuições significativas para a sua consolidação nos anos 90, sem perder de vista a sua identidade. No século passado, a EAUFBA se consolidou na comunidade acadêmica, no âmbito local e nacional, com notoriedade na área de Pós-Graduação.

Nos capítulos que se segue serão mostrados os seguintes aspectos: infraestrutura, corpo docente, corpo técnico e discente, sua cultura, suas relações de parcerias e os seus diversos Núcleos.

6.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Organograma Oficial

A partir de 1974, a estrutura organizacional foi modificada em relação ao período da sua criação. A Reforma Universitária teve como consequência a extinção do regime de cátedras pela Lei 5.540 de agosto de 1968, substituído pelo regime departamental, onde os professores das disciplinas idênticas ou semelhantes foram agrupados nos mesmos departamentos. A departamentalização implicou, também, na criação de uma nova instância na organização das universidades – a coordenação e o colegiado de curso, mudando assim, a estrutura organizacional das Universidades brasileiras. Além desse fato, problemas internos na EAUFBA causaram a mudança do ISP, que era parte integrante da Unidade de Ensino. Esta estrutura apresentada a seguir é denominada de formal porque é o padrão utilizado até hoje pela UFBA. Embora o Conselho Universitário esteja discutindo novos padrões que possam ser adotados para tornar as Unidades de Ensino mais flexíveis.

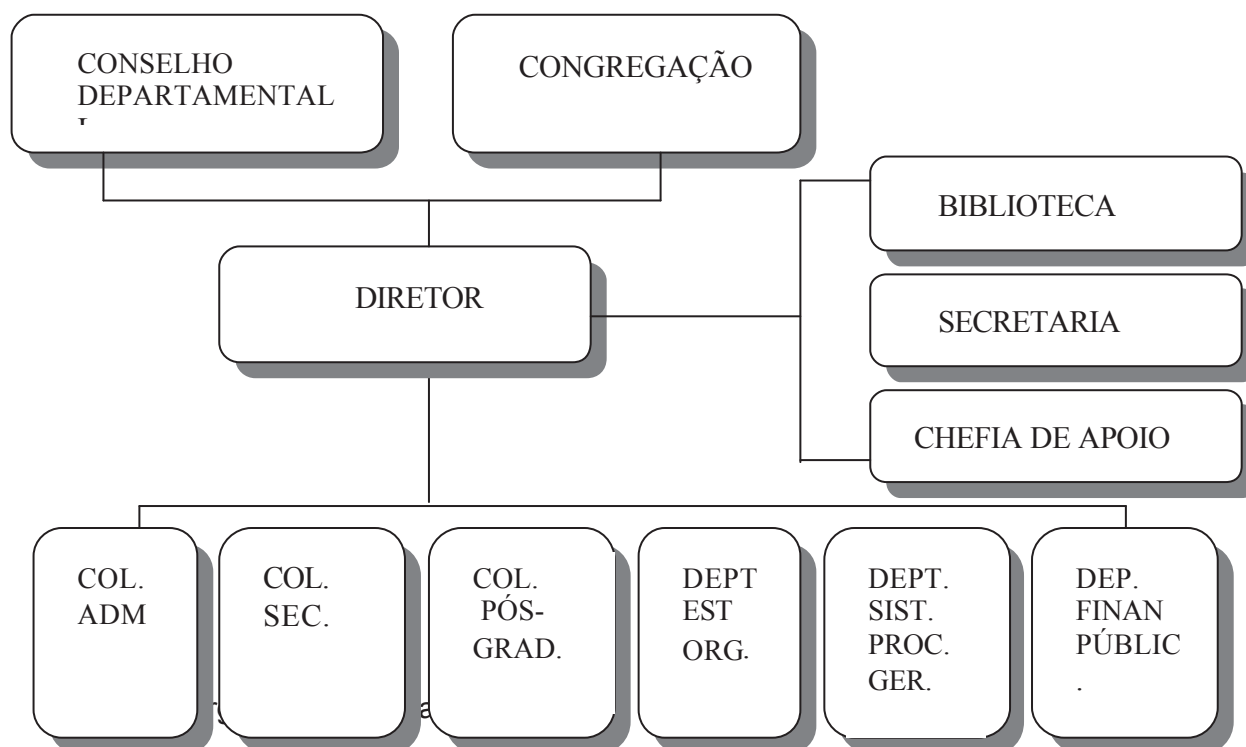


Figura 2 – Organograma Oficial
Fonte: Diretoria

A Congregação é um Conselho Superior, tendo como Presidente o Diretor, aonde todas as decisões que envolvem o planejamento estratégico da Unidade, é discutida. É composto pelo Diretor e Vice-Diretor, os Chefes de Departamentos, Coordenadores de Colegiados, representação discente, cada curso um, e um representante dos servidores técnicos administrativo.

O Conselho Departamental era formado pelos dos Chefes de Departamento e os Diretores da Escola.

Ao Diretor cabe gerenciar todo a Unidade de Ensino, tendo também um papel político/social devido a importância da Escola no contexto político/acadêmico.

A Secretaria dá o suporte administrativo necessário ao Diretor, com o dado peculiar que é a permanência por mais de 40 anos, da secretária da Diretoria, a Sra. Regina Pondé.

A Biblioteca da Escola obedece as diretrizes da Biblioteca Central da UFBA e também tem que seguir as determinações internas da EAUFBA.

A Chefia de Apoio é responsável pela administração do patrimônio, compra de material de escritório, as atribuições relativas a vida profissional dos funcionários, como férias, licenças etc. Também gerencia o grupo que cuida da limpeza da Escola, dentre outras atribuições.

Há um Colegiado para cada Curso de Graduação, Administração e de Secretariado Executivo. Cada Colegiado é composto de um representante de cada matéria, um representante discente, tendo um Gestor, o Coordenador, e um Secretário (a). As decisões mais complexas em relação as solicitações dos alunos, são tomadas colegiadamente. O Coordenador é responsável pelo planejamento acadêmico, a matrícula dos alunos e a orientação acadêmica.

Quanto ao Colegiado de Pós-Graduação, é composto pelos professores, responsável também pelo planejamento acadêmico, estrutura curricular, seleção dos candidatos e tudo o que se refere a vida acadêmica dos alunos. A EAUFBA possui dois cursos de Mestrado em Administração, o Acadêmico e o Profissional, o curso de Doutorado em Administração Pública, todos *Stricto Sensu*, e diversos cursos de Especialização, *Lato Sensu*.

A EAUFBA possui três Departamentos: Desenvolvimento Organizacional - DEO, Processos e Sistemas Gerenciais – SPG e Finanças e Políticas Públicas – FPP para atender a todos os cursos da EAUFBA, tanto de Graduação como os de Pós-Graduação. É composto pelos professores da Escola, tendo um representante discente de cada curso. Suas competências vão desde a distribuição dos professores para cada disciplina, o processo seletivo, concurso público, programação de férias dos professores, a aprovação dos cursos de extensão e pós-graduação *Lato Sensu*.

Adiante será mostrado o organograma informal, criado para atender as necessidades da EAUFBA, de acordo com a dinâmica implementada por ela.

6.1.2 Organograma Informal

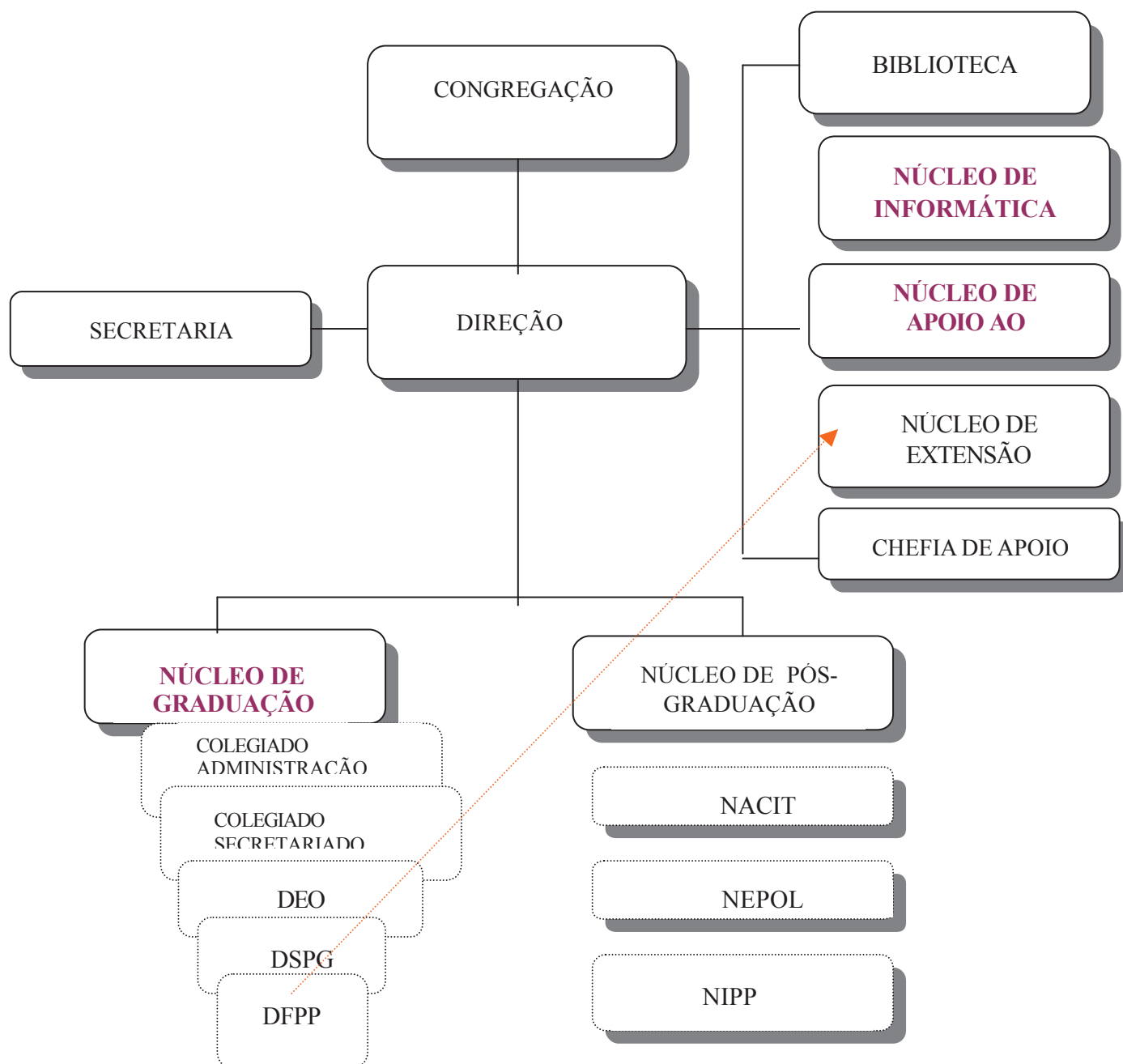


Figura 3 – Organograma Informal
Fonte: Diretoria

A gestão das universidades enfrenta problemas cruciais, como excesso de centralização das decisões, o emperramento burocrático, o mau funcionamento

dos canais de comunicação e a normatização excessiva (PENTEADO, 1998, p. 14). Com o passar dos anos, a EAUFBA constatou a necessidade de ‘ampliar seus espaços’ para adquirir maior autonomia e enfrentar melhor a burocracia existente na área pública, buscando atender as necessidades dos seus usuários, sejam alunos, professores, funcionários, pesquisadores, empresários, todas as pessoas que necessitam da Escola. Os Núcleos criados sejam da pós-graduação, sejam para dar suporte a graduação, todos, tornaram a EAUFBA mais flexível nas suas relações com os clientes internos ou externos, com as instituições internacionais, facilitando intercâmbios e convênios para a realização de projetos, o recebimento de professores visitantes ou mesmo para atender as exigências do MEC.

Esses Núcleos tornaram um diferencial em relação as outras Unidades de Ensino da UFBA. São hoje, um modelo a ser seguido.

O Núcleo de Informática conta com 2 laboratórios, atendendo aos alunos da graduação e pós-graduação e as pesquisas. O Núcleo de Estudante (NAAP) dá apoio aos alunos de graduação, estreitando as relações da Escola com as empresas, propiciando estágios curriculares. Os Núcleos vinculados a área de Pós-Graduação serão explicitados no capítulo 8. A seguir serão mencionados os diversos setores da EAUFBA, conforme seu organograma informal⁵⁷ vigente no dia-a-dia.

Salienta-se que existe ‘semelhança’ entre esse organograma (informal) e o do início da criação da EAUFBA. Pode-se fazer uma comparação, por exemplo, do Núcleo de Extensão (NEA) com o ISP e o IADE, este último não aparece no

primeiro organograma que tinha a função de oferecer treinamento e consultoria na área de administração de empresas. Outra ‘semelhança’ é que existia a Divisão de Pesquisa, hoje há Núcleos de Pesquisa, vinculados a pós-graduação. Portanto, é a EAUFBA ‘voltando’ no tempo com a mesma finalidade de ser ágil nas tomadas de decisão e implementação das suas ações..

6.2 INFRAESTRUTURA

A partir de 1974 a EAUFBA muda para o Campus Universitário do Vale do Canela, ocupando um prédio de quatro pavimentos, com 6.209 m² de área construída. Possui uma das melhores infraestruturas em relação as outras Unidades de Ensino da UFBA. Com 20 salas de aula, todas equipadas com ar-condicionado e aparelhos de vídeo e televisor em cores, sala de estudos para os alunos de pós-graduação com ar-condicionado e microcomputadores conectados à internet. Um auditório para 110 lugares e um elevador instalado em 2003, cuja ‘exigência’ partiu do MEC, embora ele não tenha tido nenhuma participação orçamentária. Tudo isso é fruto dos trabalhos oriundos dos Núcleos existentes na EAUFBA. Toda as atividades que a Escola desenvolve, seja treinamento, cursos ou consultorias, percentual é destinado a sua manutenção. Essa atitude já está incorporada por todos os professores, consultores e técnicos. Este modelo de gestão se tornou um diferencial na comunidade acadêmica, sendo ultimamente seguido por outras Unidades de Ensino.

⁵⁷ Por organograma informal, entende os Núcleos que não são ‘reconhecidos’ pela UFBA, a exemplo dos Núcleos de Graduação, de Informática, NAAP, NACIT, NIPP e o NEPOL.



CABINE INDIVIDUAL



SALA DE AULA – 2º ANDAR

6.2.1 Laboratório de Informática



Os Laboratórios de Informática da EAUFBA é um dos mais bem aparelhados das Unidades de Ensino da UFBA. Conta com uma rede local, interconectando cerca de 120 microcomputadores e 40 impressoras que estão localizadas nas dependências da EAUFBA, com acesso direto à internet, através de conexão por fibra ótica à rede ATM da UFBA.

Esta infraestrutura apresentada proporciona o atendimento aos alunos dos cursos de graduação e de pós-graduação, com aulas e treinamento, atendendo aos trabalhos do Núcleo de Extensão e apoiando as atividades de pesquisa através dos softs específicos. São liberados para os alunos de outros cursos da UFBA, sem nenhuma distinção.

O Laboratório I, disponibiliza 12 microcomputadores em rede, internet, impressora e multimídia. O laboratório II, com o mesmo objetivo, está equipado com 32 computadores com acesso à internet. Para gerenciar os dois laboratórios foi criado o Núcleo de Informática, que também é responsável pela rede local Cliente-Servidor. A equipe é formada por um Coordenador, um assistente e uma secretária.

6.2.2 Biblioteca



Na biblioteca da EAUFBA, foi modificada a sua infraestrutura, para atender aos alunos de graduação e de pós-graduação, seja *stricto sensu* e *lato sensu*, cujas diretrizes são da Biblioteca Central da UFBA, embora atenda também as normas estabelecidas pela direção da EAUFBA. Como todo o sistema bibliotecário, ela recebe alunos de outras Unidades de Ensino da UFBA e de outras Instituições.

Possui três salas de estudo em grupo, cabines individuais, quatro microcomputadores conectados à internet, sendo dois à disposição dos usuários. Estão disponíveis dois bancos de dados bibliográficos em CD: *Wilson Social Science Abstracts* e *ABI Inform – Business periodicals OnDisc*, com artigos de mais de 1.000 periódicos de administração e áreas correlatas, sendo 500 com texto completo, funcionando numa workstation com duas impressoras. Existe também o *DataÍndice*, versão eletrônica do Índice de Ciências Sociais, desenvolvido pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ), indexando cerca de 60 periódicos nacionais.

6.2.3 Núcleo de Graduação

Por ter sido uma experiência bem sucedida a criação do NPGA - Núcleo de Pós-Graduação da EAUFBA, a Congregação da Escola, criou no início do ano de 2003 o Núcleo de Graduação.

A sua composição abrange os Colegiados dos Cursos de Graduação de Administração e Secretariado Executivo, os Departamentos de Estudos Organizacionais (DEO), o Departamento de Finanças e Políticas Públicas (DFPP),

o Departamento de Sistemas e Processos Gerenciais (DSPG), o Núcleo de Apoio Acadêmico e Profissional ao Estudante (NAAP) e a Secretaria Acadêmica.

A Coordenação do Núcleo cabe a um Colegiado, presidido por um Coordenador, eleito pelo Colegiado, dentre seus membros docentes. O mandato do Coordenador e Vice-Coordenador será de 02 (dois) anos com direito a recondução por uma única vez. O Colegiado será constituído pelos Coordenadores dos cursos de graduação, pelos chefes de Departamentos, pelo Coordenador do NAAP, pelo Gerente Administrativo do Núcleo e pela representação estudantil.

A representação estudantil escolhida por processo seletivo, será em número de 2 (dois) alunos de graduação, sendo 1 (um) do Curso de Administração e 1 (um) do Curso de Secretariado Executivo. Compete ao Coordenador do Núcleo o seguinte:

- a) propor estratégias e políticas visando a melhoria do curso oferecidos;
- b) coordenar as atividades desenvolvidas pelo Núcleo;
- c) presidir as reuniões do Colegiado do Núcleo de Graduação nas quais terá além de seu voto, o de qualidade;
- d) Convocar eleições para a renovação da coordenação do Núcleo de graduação e para a escolha dos representantes do corpo discente.

A expectativa é que esse Núcleo consiga atender aos objetivos propostos.

6.2.4 A Fundação Escola de Administração (FEA)

Schwartzman (1991, p. 15), explica o porque da criação das Fundações de Direito Privado nas IFES. Os recursos das IFES podem ser divididos em três grandes categorias: do Tesouro, recursos Próprios e de Convênios com órgãos Públicos e Privados. O Tesouro Nacional cobre a quase totalidade da Folha de Pessoal e entre um terço e um quarto dos chamados 'Outros Custeios e Capital'(OCC). O restante é gerado pelas próprias universidades através de prestação de serviços, doações recebidas, aluguéis, receitas financeiras etc.

Os recursos do Tesouro são repassados em duodécimos em rubricas específicas, sem possibilidade de intercâmbio. Assim, não é possível transferir recursos alocados no pagamento de pessoal para a compra de equipamentos e vice-versa. Entre as rubricas de OCC, é também muito difícil qualquer tipo de troca. Outra consequência da rigidez na alocação de recursos orçamentários é que, uma vez orçado, o recurso deve ser gasto, mesmo que sua necessidade tenha se extinguido.

A distribuição interna de recursos é uma outra fonte de distorções. Nas IFES existe apenas uma única conta bancária que é gerida pela administração central, além dos recursos próprios gerados pelas unidades são canalizados também para conta única, e o seu retorno tempestivo às unidades nem sempre é garantido, gerando um desestímulo à captação de recursos externos. Em algumas IFES, a solução para essas e outras questões, foi a criação de fundações de apoio à pesquisa no âmbito das unidades de ensino e também junto à administração central.

O papel da fundação, nesse caso, é o de agilizar e tornar mais eficiente o gerenciamento de recursos captados pelas unidades. Elas são dirigidas por pessoa de confiança do dirigente da unidade e possuem agilidade empresarial para aplicar recursos e efetuar despesas sem burocracia (licitações, concorrências etc). É também através de dela que se contrata pessoal sem necessidade de concurso público e se complementam salários de professores e funcionários, o que pode ser valioso instrumento de fixação de pessoal qualificado em períodos de baixa remuneração.

São acompanhadas por parte do Ministério Público, as fundações são reguladas, no âmbito federal, pela Lei 8.958, que trata das relações entre as universidades federais e as fundações de apoio vinculadas a elas. Significou um reconhecimento formal da existência das fundações no âmbito das IFES.

Este papel que as fundações desempenham, o Centro Educacional de Tecnologia em Administração (CETead) desempenhava. Com a saída dele da EAUFBA, criou-se uma situação complicada para a gestão da Escola. O CETead era responsável por parte dos funcionários terceirizados que a EAUFBA precisa para manter essa estrutura funcionando. Diante do rompimento, a EAUFBA em 16 de dezembro de 1999, o CETead, a Petroquímica do Nordeste S/A (COPENE) e a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA) reuniram-se para constituir uma Fundação com a finalidade de apoiar projetos de pesquisa, ensino e extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições de ensino superior públicas e privadas e em especial da Escola de Administração da UFBA.

De acordo com a decisão dessas empresas, foi denominada FUNDAÇÃO ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (FEA) sem fins lucrativos, com capital inicial de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais).

No seu Estatuto, no Art. 3^o, a FEA/UFBA tem por finalidade apoiar projetos de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições de ensino superior públicas e privadas e em especial da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, podendo pra tanto: I – fomentar a realização de pesquisas aplicadas, através de convênios e contratos. II – criar, coordenar e executar programas de apoio à modernização das organizações públicas e privadas visando a transferência de tecnologia através de pesquisas, treinamento e consultoria; III – promover programas de intercâmbio entre instituições de ensino e pesquisa para desenvolvimento de cursos de graduação e pós-graduação existentes na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia; IV – Incentivar a publicação de trabalhos científicos, didáticos e sociais; V – contribuir com atividades na área de administração pra o desenvolvimento social do Estado da Bahia através de pesquisa, treinamento e consultoria. Parágrafo Único: Para a consecução de sua finalidade a FEA/UFBA poderá: I – manter intercâmbio com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, mediante a celebração de convênios, contratos e acordos; II – ser financiada por organizações públicas e governamentais e não governamentais e privadas, nacionais e internacionais; III – editar periódicos e obras e caráter técnico sobre administração.

A FEA vem cumprindo o seu papel de gestora financeira dos projetos, e na contratação de funcionários terceirizados, atendendo as necessidades dos Núcleos e das pesquisas.

6.3 COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

A Comunidade universitária é formada por docentes, técnicos administrativos e discentes. Adiante conheceremos a formação dos docentes e técnicos e a visão de todos em relação aos diversos aspectos da EAUFBA.

6.3.1 Corpo Docente

O corpo docente atual é formado por 43 professores do quadro permanente, distribuído pelos três Departamentos existentes: Departamento de Estudos Organizacionais (DEO), Departamento de Finanças e Políticas Públicas (DFP) e o Departamento de Sistemas e Processos Gerenciais (DSPG). Existem ainda 16 professores substitutos⁵⁸ alocados nos três Departamentos.

A formação dos professores é diversificada: 24 administradores, 1 secretária executiva, 1 advogado, 7 engenheiros, 1 pedagoga, 1 antropóloga, 1 arquiteta, 1 psicóloga, 4 economistas, 1 jornalista e 1 Analista de Sistemas. O que demonstra que a diversidade cultural do início da criação da EAUFBA, permanece até hoje.

⁵⁸ O contrato dos professores substitutos é de dois anos. Eles não podem exercer nenhum cargo diretivo e nem podem orientar alunos e fazer pesquisa.

Todos os professores pós-graduados ensinam na graduação e na pós-graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado), o que demonstra a preocupação da Escola com a qualificação discente. Atuam também nos Núcleos de Pesquisa situados no NPGA e na orientação acadêmica, além de prestarem consultorias as empresas privadas.

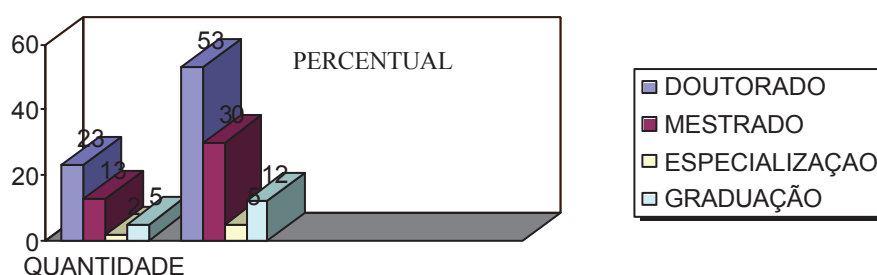


Figura 4 – Titulação do Corpo Docente
Fonte: UFBA – Chefia de Apoio da EAUFBA

O gráfico revela que 53% dos professores são doutores, 30% mestres e 5% especialistas, e 12% graduados. Somando os três níveis, (E. M. D) a EAUFBA possui 88% do seu quadro docente pós-graduado. Portanto, a qualificação docente foi um dos fatores que mais contribuíram para ela se tornar um Centro de Referência Nacional.

6.3.2 Corpo Técnico Administrativo

A EAUFBA possui 27 funcionários do quadro permanente e 33 terceirizados, nos seus diversos núcleos. Com referência a titulação dos

funcionários da UFBA, há: 13 graduados, 9 com 2^o grau e 5 com o 1^o grau. Dos graduados, 3 especialistas, 1 mestre e 1 doutor.

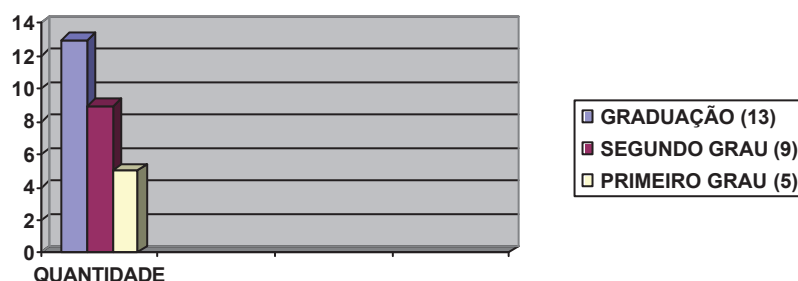


Figura 5 – Titulação do corpo técnico administrativo do Quadro Permanente.

Fonte: Chefia de Apoio da EAUFBA

Significa que 48% possui nível superior, 33% possui o segundo grau e 19% o primeiro grau. E apenas 19% é pós-graduado. Caracteriza a ausência de uma política de qualificação do seu corpo técnico com a mesma determinação que tem com o quadro docente. A política de qualificação existente na Escola é voltada para os professores, o que não diferencia da UFBA.

A parceria professor/técnico é fundamental para a qualidade dos trabalhos desenvolvidos na Escola.

No grupo de funcionários terceirizados, há 11 graduados, 07 com 2^o grau e 15 com o 1^o grau. Quanto a titulação existem 3 Especialistas e 1 Mestre.

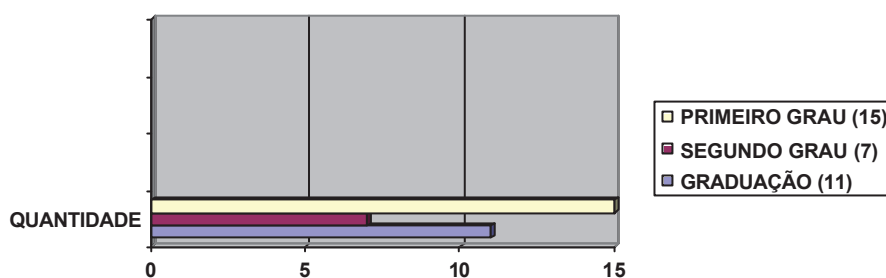


Figura 6 – Titulação do corpo técnico administrativo terceirizados.
Fonte: Chefia de Apoio da EAUFBA

O contexto atual de intensa competitividade ressalta a necessidade das organizações terem, nos seus quadros, profissionais devidamente qualificados e, principalmente, comprometidos com seus valores e objetivos. Assim, conceber e implementar políticas organizacionais que fortaleçam os vínculos dos trabalhadores com o seu trabalho e a própria organização, passa a ser um desafio crescente, considerando-se os contraditórios movimentos que caracterizam as transformações no mundo do trabalho (BASTOS; LIRA, 1997). Portanto, a EAUFBA deverá implementar uma política de qualificação para os técnicos nas mesmas proporções que faz com os professores, sob pena de as inovações criadas, a exemplo dos Núcleos, não darem resultados satisfatórios, pois, eles não acompanharão os movimentos que se fizerem necessários para o constante desenvolvimento da Escola. Segundo Tofler, o que torna o momento atual inédito é o fato de que enquanto terra, trabalho, matérias-primas e até o capital podem ser considerados recursos finitos, o conhecimento é inexaurível.

6.3.3 A EAUFBA na visão dos Técnicos

Conhecer a visão dos atores que fazem parte da história dessa Escola, é ampliar a lente sobre essa Unidade de Ensino; é dá voz as pessoas que no dia-a-dia fazem acontecer, ajudando a transformar as idéias e os sonhos dos seus dirigentes em realidade. São elas que estão na linha de frente com seus usuários, sejam alunos, professores, pesquisadores, empresários que buscam a EAUFBA em prol de consultorias, enfim, nos seus mais diversos momentos, elas estão sempre presentes.

Infraestrutura da EAUFBA

A estrutura da Escola é elogiada pelas outras pessoas que vêm aqui visitar, então eu acho que isso aí é bom. Entrevistado n. 14

O positivo é que a escola está toda informatizada, cresceu em termos de informatização, os alunos têm acesso; modificou muita coisa na escola, é uma coisa positiva, tem vários cursos agora de pós-graduação, de especialização, tem cursos no núcleo de extensão, existe muito cursos aqui dentro pra quem em nível superior fazer, se realizar como profissional. Entrevistado n. 14

Olha, tem muita mas... eu acho que quem mudou o rumo da escola foi o prof. Reginaldo. Entrevistado n. 14

Hoje você tem uma escola de administração que tem uma biblioteca que não é só freqüentada por alunos de administração, você tem um laboratório de informática que não é freqüentado só por alunos de administração. Eu até encontrei aluno aqui de Geociências para estudar na biblioteca daqui. Entrevistado n. 4

O prof. Reginaldo Souza Santos ele é unanimidade, ele democratizou essa Escola, né. Ele realmente assumiu a direção na época conseguindo colocar a escola a altura. Veio de um doutorado com uma visão bem mais ampla dificuldades da escola, do que a escola precisava mudar para poder melhorar, né, contou com a contribuição de algumas pessoas e de algumas instituições, realmente ele foi um marco na mudança da escola. Um divisor de águas. Até antes dele a escola para mim existiu né mais como é que se diz, era mais uma na multidão, é tanto que hoje é assim, a gente chega em alguns cantos da universidade e ouve: chegou o primo rico. Entrevistado n. 14

O professor Reginaldo, que eu me lembre procurou modernizar, já passou a ouvir mais as pessoas, né, a procurar entender o funcionamento da Escola, a procurar tomar decisões que a própria comunidade da Escola absorvesse

bem, participasse, eu acho que já fui mudando com o professor Reginaldo, foi pra mim quando começou a mudar, a visão da Escola. Entrevistado n. 13

O reconhecimento por parte dos funcionários da EAUFBA no que tange a sua infraestrutura é quase que unânime. Os elogios recebidos pelas pessoas que freqüentam a EAUFBA servem para elevar a sua autoestima. Esses elogios são fruto de um trabalho exaustivo dos seus dirigentes ao longo desses anos. Entretanto, a 'grande guinada' ocorre na gestão do Prof. Reginaldo Santos, continuando na gestão de Prof. Osvaldo Barreto, a exemplo da criação do Núcleo de Graduação e a colocação de um elevador para dá mais conforto aos seus usuários.

Programa de Capacitação

Na verdade, eu não gosto muito de ficar em cima do muro, mas existem coisas que a gente já diz. Não estou satisfeita, porque eu acho que o profissional aqui deveria ser mais valorizado". O funcionário deveria ser olhado por um outro ângulo, não só os professores são parte importante da Escola, mas os funcionários deveriam ter uma atenção especial, deveriam ter cursos, investir mais no funcionário. Não adianta colocar sala bonita e não investir em capacitação. Entrevistado n. 15

A sociedade acha a escola de administração primeiro mundo, mas ao meu ver ela tem muito que mudar ainda, certo, ela tem muita coisa ainda para ser uma escola de primeiro mundo. A maneira como trata o funcionário, como trata o aluno, porque o funcionário aqui por mais idéia que tenha não tem condições de crescer até que ele passe a fazer faculdade, se ele não tiver, as idéias dele são podadas, a gente não tem o direito de por a nossa vontade, nosso conhecimento de querer modificar alguma coisa, a gente é muito podada, nós somos muito cortados. Entrevistado n. 14

A EAUFBA cresceu academicamente, mas profissionalmente não cresceu muito, porque pra ter essa modificação teria que reciclar a gente, o funcionário. Nós temos muitas pessoas pra mandar, pra dar ordem, mas não tem pessoas pra ensinar, pra reciclar e ter tempo pra ensinar a gente a fazer

alguma coisa porque tem coisas que a gente não traz na bagagem como funcionário, tem que ter uma reciclagem, tem que ter o ensinamento, tem que haver o ensinamento e a gente não tem esse tipo de treinamento, como redação, computação, como receber um aluno, o que você pode informar, o que você não pode informar, o que você pode dizer, e o que você não pode dizer, teria que melhorar muito, a mudança tá sendo boa mas pra mudar a escola, teria que mudar também os funcionários, também reciclar todo mundo, isso não só o funcionário, o professor também teria que ter uma boa reciclagem. Entrevistado n. 15

Tem muita coisa, ensinou muita coisa a mim mesmo como pessoa eu aprendi muita coisa... acadêmica que a escola me passou, professores como a profa. Bárbara Dultra, a profa. Graça Pitiá, o prof. Nelson, a profa. Celina, o prof. Reginaldo, então eu aprendi muita coisa com ele. Entrevistado n. 16

As reclamações acerca da ausência de um programa de qualificação são pertinentes, haja vista, o número de técnicos que não atingiram o terceiro grau. Outrossim, o Núcleo de Extensão – NEA, poderia também fomentar um programa de capacitação, ampliando o seu papel social, deixando os técnicos mais atualizados para atender as demandas da própria Escola.

Curso de Administração

A imagem da escola na sociedade eu acho que é positiva, eu acho que a imagem é boa, e inclusive a gente pode observar isso pela concorrência nos últimos vestibulares. A gente vem mantendo uma média de 15 a 16 candidatos por vaga. Há um bom tempo, já chegou até 18 por vaga. Entrevistado n. 14

O ensino em algumas disciplinas melhorou bastante, em outras pelo comentário de alguns alunos não melhorou muito, deveria ter mais professores contratados, com mais condições e os professores da escola que já tem seu doutorado, se dedicassem mais à graduação e não só a pós-graduação. Entrevistado n.16

Falta de gerenciamento. Eu tenho pena dos professores que vão chegando, eles ficam assim perdidos, com muita dificuldade. Na minha cabeça isso não entra, isso não existe, do professor ir pra sala de aula sem sequer saber o programa, sem saber o que aconteceu antes, o que vai acontecer depois daquela disciplina... então é por isso que eu acho que eles já vão ficando isolados, porque eles chegam, não têm uma boa recepção pra acolher, 'quem é a professora?' 'quem é o professor novo que está chegando?' 'o quê ele

sabe da UFBA?’ – Ele caiu de pára-quedas, ele veio fazer um concurso... – sim, mas ele sabe o quê da UFBA? Então vamos passar o quê é a UFBA. Quando você vai trabalhar em qualquer empresa privada, o quê precisa saber? Como é que funciona a empresa, pra quê que veio, pra onde é que vai, se ela quer lucro, se ela não quer, o quê que ela quer. Aqui não existe nada, o professor vai pra sala de aula e ‘dê sua disciplina. – eu vou dar o quê?’ – Não, ‘veja aí’. Como é que pode? ‘Olhe aí no ementário e fabrique um programa’. Não existe isso, não pode dar certo. É falta de gerenciamento.
Entrevistado n. 16

Apesar da imagem ser boa perante a comunidade, e o percentual de concorrência no vestibular ser elevado, fato que valoriza o curso e a Escola, há problemas de gerenciamento nos Departamentos que precisam ser equacionados para não comprometer a qualidade do ensino.

Curso de Secretariado Executivo

Olha, eu acho que é uma questão de formação mesmo. Eu acho que é de discriminação. Talvez, pela forma que eles vêem. Eu vejo que não é dada tanta importância como deveria, porque apesar deles agirem assim, a profissão é importante, porque se não fosse a secretária, ao lado de um administrador enfim (risos) tem que ter uma boa secretária.
Entrevistado n. 15

[...] Uma coisa que também a gente poderia considerar uma coisa negativa é justamente a falta de interesse da instituição em abrigar melhor a curso de secretariado. Sabe que apesar de sempre ter trabalhado com o curso de administração, na realidade quando eu trabalhei no departamento, atendia tanto um curso como o outro, talvez por isso que eu tenha essa afinidade com secretariado. Há falta de interesse da instituição em abrigar melhor o curso de secretariado e ajudar. Você vê, você tem um departamento que oferece uma disciplina sem professor, o semestre começou em novembro e até hoje tem uma disciplina sem professor. setenta dias, inadmissível. Hoje aqui não tem mais espaço, não cabe, [...] O curso...possa ser que não exista condição do curso se sustentar sozinho.. talvez com uma mudança.. uma escola de secretariado exclusiva, como hoje tem faculdade de economia e faculdade de ciências contábeis...dois colegiados...mas deveria existir um departamento de secretariado, específico pra secretariado, para que essas coisas não aconteçam, entendeu? É um absurdo!
Entrevistado n. 14

É clara na fala dos atores a falta de interesse da EAUFBA em relação ao curso de secretariado. A sua permanência na Escola é algo ainda mal resolvido pelos seus dirigentes. A discriminação é visível, embora no dia-a-dia haja uma negação por parte de todos.

Relacionamento entre os atores da EAUFBA

Não há amizade, não existe uma afetividade. Entrevistado n. 11

De uma maneira geral o relacionamento, no que se refere mais aos técnicos administrativos dentro do possível é bom, existem conflitos, acontece com quem trabalha todos os dias juntos, sempre acontece, mas se administra isso. De uma forma geral, entre os técnicos existe um bom relacionamento, agora entre professores e técnicos é o que eu sempre digo, eu mando, você obedece, então é aquela coisa assim bem superior e entre eles eu não acho que exista uma ligação assim muito profunda não, existe um relacionamento muito superficial, é como se não trabalhassem todos num mesmo lugar, é como se dividir espaço, meu espaço é esse, o seu é esse e se eu sou da pós eu sou Deus; se eu sou da graduação, você é só da graduação, como se isso fosse diminuir alguém, não posso fazer a pós sem a graduação, se eu não dou valor a graduação, eu não vou chegar à pós, então o relacionamento eu acho que entre a pós e a graduação existe assim um problema de relacionamento mas pelo que eu vejo, não são brigas, não é isso não, mas é uma coisa muito fria, muito fria, é uma geladeira, sem afetividade, eu acho, sem afetividade nenhuma, eles dão bom dia, boa tarde, se cumprimentam, não passa disso, pode ter festa de conagração, pode ter tudo, mas é uma coisa muito fria, eu acho um relacionamento muito frio. Entrevistado n. 11

Muitas coisas aqui teria que modificar, teria que pra crescer mesmo, pra ser uma escola de primeiro mundo teria muito diálogo aqui dentro, e muito reconhecimento pelo trabalho dos professores e funcionários. Entrevistado n. 15

O único que marcou muito a gente aqui dentro foi o prof. Reginaldo, uma pessoa que tinha uma abertura muito grande com os funcionários. Nós tínhamos liberdade de chegar pra ele e expor, mostrar a realidade e a gente tinha uma abertura. Entrevistado n. 16

Há quem discorde

Professora, a não ser que seja falsidade, mas inicialmente eu acho que as pessoas são afetivas, independente de qualquer coisa. Eu tenho uma preocupação de saber como é que estão meus colegas, eu sempre tive essa preocupação, se eu tenho inimigos aqui na escola eu não sei, eu nunca cultivei isso. Entrevistado n. 14

Qualquer que sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho, levam as pessoas a se comunicarem, é importante sublinhar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo. Numa época em que a tecnologia cada vez mais está afeita à administração das coisas e em que os avanços tecnológicos são rapidamente copiados e apanhados pela concorrência, o diferencial decisivo só pode derivar da qualidade da comunicação do homem.

A preocupação doravante, dos seus dirigentes, deverá ser com a questão afetiva do seu grupo de trabalho. Uma Escola que se ‘relaciona’ com a sociedade de forma ampla, deverá também buscar um relacionamento mais próximo com o seu ‘próximo’, que são as pessoas que trabalham no dia-a-dia.

6.3.4 A Visão do corpo discente em relação a EAUFBA

A razão de existir de qualquer Instituição de Ensino são os alunos, portanto, conhecer o que eles pensam e sentem em relação a sua Escola e aos seus cursos, nos mais diversos aspectos, se constitui no fator importante para essa pesquisa.

Fatores que levaram a EAUFBA a ter um bom relacionamento com a Comunidade

“A seriedade e a boa conduta com os alunos e membros da Escola”.

“Os curso oferecidos, as campanhas e os projetos”.

“Os órgão que estão vinculados a EAUFBA: Cetead e o NEPOL”.

“Pelos serviços prestados a sociedade como consultoria e Pós-Graduação”.

“Por ser uma faculdade pública preocupada com o social”.

“A sua pós-graduação está formando profissionais das maiores empresas do país”.

“Desenvolvimento e exploração da pesquisa”.

As falas dos discentes com relação aos fatores que levaram a EAUFBA a manter um bom relacionamento com a sociedade, reflete o que o de fato vem ocorrendo ao longo dos anos de existência da Escola. O comprometimento dos seus professores e funcionários na prestação dos serviços prestados a sociedade e, conscientes de estarem trabalhando numa universidade pública, possibilita boa performance da pós-graduação, cuja pesquisa é desenvolvida no 'interior' dos seus núcleos além de se capacitarem constantemente.

A qualidade do Ensino da EAUFBA

“Existem muitos professores substitutos de qualidade duvidosa”.

“A maioria dos professores substitutos não tem compromisso com os alunos”.

“Tem melhorado à medida que os professores apresentam temas atuais”.

“Fico no meio termo. Existem professores com alto nível de especialização, enquanto outros ficam a desejar”

Fica evidenciada que a existência de professores substitutos ao longo desses anos de sucateamento das IFES, imposto pelo Governo Federal, reflete de maneira nociva na qualidade do ensino. Embora a política da EAUFBA determine que todos os professores ensinem nos dois níveis, graduação e pós-graduação, mesmo assim não é possível o professor do quadro permanente atender a todas as turmas. Além das aposentadorias serem uma constante, principalmente nos últimos meses em face da mudança na política previdenciária, o volume de trabalho é enorme, pois, todos os professores pós-graduados, são ‘obrigados’ a terem produção científica, a orientar os alunos da pós-graduação e da graduação, a terem representação nos Conselhos Superiores da UFBA, enfim sem contar que os cargos diretivos só podem ser ocupados pelos professores do quadro permanente.

A imagem da EAUFBA com a sociedade

“Melhor Escola de Administração da Bahia”.

“Mais organizada e de melhor estrutura física”.

“Está decaindo”.

“Tem melhorado com o curso de pós-graduação. A universidade tem investido muito em propaganda. Quanto a graduação somos uma faculdade de greves”.

“Passa uma imagem de ser uma faculdade sucateada e de péssima qualidade, mas vejo essa imagem como falsa, porém muito difundida entre os alunos de universidade particular”.

Apesar de todos os problemas enfrentados pela EAUFBA, seja de caráter interno ou devido a política externa, diretrizes governamentais, a imagem na sociedade é positiva. A sua infraestrutura considerada uma das melhores da UFBA, as parcerias realizadas nas esferas pública, privada e o terceiro setor, a inserção dos seus alunos no mercado de trabalho, além de outros fatores contribuem para solidificar uma imagem positiva.

O curso de Administração

“Bons professores”.

“Desorganização para fazer a matrícula e na distribuição dos horários das matérias”.

“O corpo docente em sua maioria com muito professor substituto”.

“Bons computadores e excelente biblioteca”.

“Bom nível da pós-graduação”.

“Boa estrutura e qualidade de ensino”.

Os alunos demonstraram gostar muito do seu curso, entretanto ratificam a questão relativa aos professores substitutos, reconhecendo que no computo geral, ela possui um bom nível de ensino, na graduação e na pós-graduação, com excelente infraestrutura, a exemplo dos laboratórios e biblioteca.

O curso de Secretariado Executivo

“Ainda existe grande preconceito com o curso de Secretariado, a EAUFBA está mais voltada para o curso de administração”.

“Ultimamente o curso de secretariado tem apresentado um desenvolvimento muito maior do que o curso de administração”.

“O curso de secretariado ainda esta crescendo”.

“As prioridades sempre são para o curso de administração”.

“Falta professores da área de secretariado”.

“Os alunos de secretariado não participam de nenhum projeto”.

As expressões que emanaram deles foram no sentido de que há algo que precisa ser feito no tange a uma política mais igualitária para o curso. A crise que ora se desencadeia reflete essa ausência. O crescimento que ocorreu na década de 90, não foi suficiente para torná-lo um curso mais expressivo na EAUFBA. Os alunos sentem a carência de maior participação nos projetos que a Escola desenvolve e de professores formados na área secretarial.

7 OS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA EAUFBA

Atentos às necessidades da sua comunidade, e ao cenário da nova ordem internacional que pode ser caracterizado pela globalização da economia, pela emergência da terceira Revolução Industrial⁵⁹, pela crise dos Estados-Providência, pela intensificação da concorrência comercial no mercado internacional e pelo fim da hegemonia comercial dos Estados Unidos, com o surgimento de blocos regionais capitalistas, cujo início foi a década de 70 que se acentua nos anos 90, refletiu no Brasil, em várias esferas de atividade, mas, sobretudo, na sua base produtiva, na estrutura e funções do Estado e nas suas relações internacionais – especialmente no tocante a uma política industrial e de comércio exterior. O surgimento de um novo padrão tecnológico possibilitou a emergência do atual paradigma da empresa capitalista, denominada “a empresa integrada e flexível”⁶⁰, apta a atuar em mercado de oferta global, altamente competitivo, mutante e diversificado (SILVA JÚNIOR, 1996, p.11).

As mudanças em curso no sistema produtivo, baseados em um conjunto de inovações de natureza técnica e organizacional têm provocado profundas

⁵⁹ A terceira Revolução Industrial surgiu imediatamente após a II Guerra Mundial e somente agora está começando a ter um impacto significativo no modo como a sociedade organiza sua atividade econômica. Robôs com controle numérico, computadores e softwares avançados estão invadindo a última esfera humana – os domínios da mente. Adequadamente programadas estas novas “máquinas inteligentes” são capazes de realizar funções conceituais, gerenciais e administrativas e de coordenar o fluxo da produção, desde a extração da matéria-prima ao marketing e a distribuição do produto final e de serviços (RIFKIN, 1995, p. 64).

⁶⁰ A automação flexível não seja, em si mesma, uma grande novidade, mas é sem dúvida a partir da microeletrônica que ela ganha corpo e expressão (ALBAN, 1999, p. 72).

alterações no mundo do trabalho, particularmente, no que diz respeito às novas exigências de qualificação.

Esse contexto fez com que os dirigentes da EAUFBA, propusessem modificações substantivas na estrutura curricular, fundindo os Cursos de Administração Pública e Administração de Empresas e também planejando o curso de Secretariado Executivo. Ela criou outros 'espaços' que serviram de aprendizagem e aprimoramento aos estudantes, a exemplo da Empresa JR, da AISEC e do NAAPE.

7.1 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Ciente de toda essa conjuntura, o Colegiado do Curso de Administração propôs unificar os dois cursos (administração pública e administração de empresa), cuja justificativa foi a seguinte:

A estreita relação⁶¹ entre o Estado e o setor empresarial exige um profissional com formação mais abrangente, que lhe confira conhecimentos das áreas públicas e privada. [...] Os atuais currículos dos cursos de administração da UFBA mantêm disciplinas que não mais atendem às exigências profissionais e carecem também da inclusão de outras disciplinas que o avanço tecnológica e do conhecimento na área foram gerando.

O que acontecia na EAUFBA era

formar o indivíduo para ser administrador de empresas e ele não tinha acesso a nada na área do Estado, da organização estatal, e por outro lado a gente formava o administrador público e ele não tinha instrumentais próximos, por exemplo, da área de marketing, que são coisas importantes em qualquer organização de trabalho. Entrevistado n. 7

A mudança curricular foi uma decisão estratégica, passando o aluno a ter uma formação mais completa. Não pode haver um setor empresarial que não interaja com o público e vice-versa, é necessário transitar nas duas áreas. Com essa mudança

Começamos a combater o americanismo, aí começamos a formar gestores de organizações, sejam eles o que forem, de tamanho médio, pequeno ou grande; aqui só se formava para trabalhar em grandes organizações.
Entrevistado n. 7

O objetivo da EAUFBA é preparar o aluno com uma visão geral, entretanto, ele pode se ancorar em alguma área que ele se identifique mais, e para isso foi criada as áreas de aprofundamento.

A proposta apresentada pelo Colegiado do Curso à Câmara de Graduação da UFBA foi aprovada em 1993, proporcionando ao estudante de administração uma visão unificada do setor público e empresarial, facilitando a absorção dos profissionais pelo mercado de trabalho.

Estando a EAUFBA atenta as necessidades do mercado, em 1999 outra mudança ocorreu, cujo objetivo foi atualizar os componentes curriculares, pois, algumas disciplinas já estavam defasadas (ANEXO B).

No período de 1990 até o ano de 2002 a EAUFBA formou 1.308 alunos do curso de Administração como verifica-se a seguir:

⁶¹ Estas informações estão no *Projeto de Redefinição de Curso de Administração da UFBA* de n. 23066.075230/92-09 de 16.12. 1992.

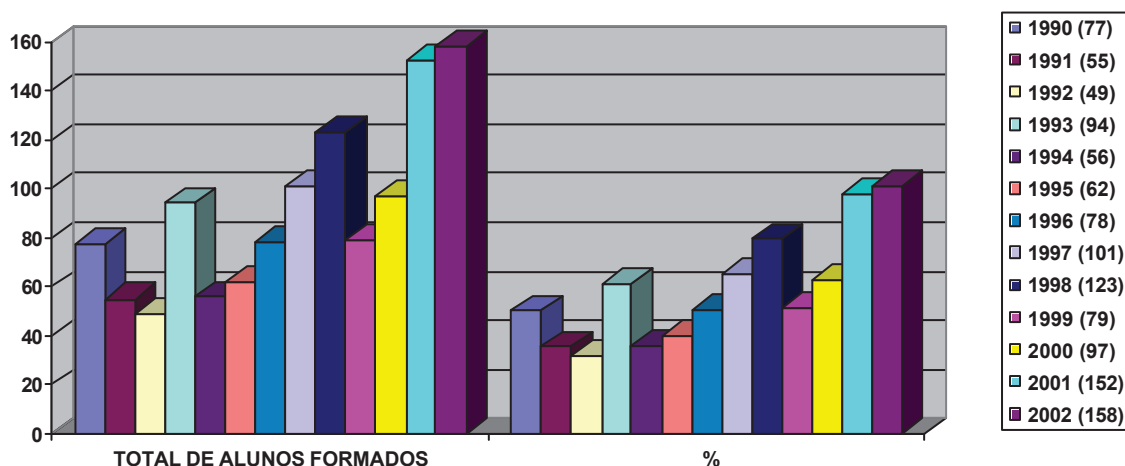


Figura 7 – Alunos graduados em Administração, 1990-2002

Fonte: Colegiado de Administração /UFBA.

Pode-se conhecer também os conceitos obtidos no Provão no período 1996-2001 das IFES, relativos ao curso de Administração (ANEXO C).

Com o objetivo de dar maior apoio ao estudante, é criado o Núcleo de Apoio Acadêmico e Profissional ao Estudante (NAAPE).

7.1.1 O Núcleo de Apoio Acadêmico e Profissional ao Estudante (NAAPE)

O NAAPE foi criado em 1993, na gestão do Diretor da Escola de Administração Professor Doutor Reginaldo Souza Santos.

A sua criação deveu-se à necessidade de ampliação do campo de atuação do até então denominado Setor de Estágio, fazendo com que a Escola de Administração tivesse inserção também na formação prática do estudante, uma

vez que vem zelando pelo nível teórico de suas disciplinas. Imagina-se o NAAPE como um setor ativo de busca de estágio para os estudantes da Escola de Administração, com sua conseqüente alocação, colocando os estudantes para fazerem estágio sérios que lhe possibilitem uma complementação prática dos conhecimentos teóricos que receberam.

Objetivos

O NAAPE foi idealizado com objetivo básico de ser elo entre os setores empresariais e governamentais e a Escola de Administração da UFBA no que tange à busca e à captação de oportunidades de estágio para os estudantes desta Escola.

Nesse contacto direto com o setores externos à Escola, o NAAPE poderá receber até mesmo solicitação de estudantes graduados para ocuparem cargos profissionais.

Uma preocupação constante que está imbutida na atuação do NAAPE é a qualidade do estágio a ser desenvolvido pelo estudante. O estágio deverá abranger atividades específicas da profissão para qual o aluno está-se preparando.

Atividades desenvolvidas

Buscando atingir seus objetivos, o NAAPE desenvolve ações no sentido de:

- a) Cadastrar as ofertas de estágio;
- b) Cadastrar os estudantes que desejam estagiar;

- c) Coordenar a avaliação do estágio pelo estudante, pelo orientador e pela empresa.

Atendendo às diretrizes curriculares implantadas pelo MEC e buscando proporcionar outros meios de aprendizagem, a EAUFBA apóia a criação da Empresa Júnior de Administração.

7.1.2 A Empresa Júnior do Curso de Administração

No final da década de 60⁶², estudantes franceses manifestaram interesse em criar em suas faculdades um espaço no qual pudessem colocar em prática a teoria adquirida nas salas de aula. Assim, surgiu o Movimento Empresa Júnior com o objetivo de despertar a ação empreendedora, a partir da formação universitária, propiciando uma melhor formação acadêmica através da atividade prática. No Brasil, a primeira empresa Jr. surgiu em 1989, na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.

A primeira Empresa Jr. do Nordeste foi resultado da iniciativa de um grupo de estudantes da escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBA, que empreendeu viagem à FGV, São Paulo, realizando um minucioso estudo sobre a estrutura e funcionamento das empresas juniores.

Após o primeiro contato, fez-se uma profunda análise sobre a visibilidade da implantação do projeto na EAUFBA e, posteriormente, buscou-se o apoio do corpo docente, com o objetivo de alcançar um maior respaldo técnico profissional.

A partir de então, foi formado o grupo de alunos que se dispôs a fundar a empresa Jr. Elaborou-se seu Estatuto e, em Assembléia Geral, foi votada a sua aprovação, a Diretoria Executiva e o Conselho Administração. Com isso, estava fundada em 1990 a Empresa Júnior de Administração da UFBA.

Uma Escola que sempre se propôs a ser vanguardista não poderia deixar de contribuir para que uma 'filial' da Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais (AIESEC) se instalasse em Salvador. Para isso, cedeu um espaço no andar térreo para a sua instalação.

7.1.3 A Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais (AIESEC)

A AIESEC, entidade estudantil internacional, criada em 1948, é responsável por intercâmbio profissional de *trainees* em 83 países. É uma organização apartidária, independente, educacional, sem fins lucrativos e totalmente formada e gerenciada por estudantes universitários. Através do intercâmbio, integra jovens das mais diferentes culturas, incentivando a aquisição de habilidades complementares à educação superior e a transferência de tecnologia entre indivíduos e organizações.

Em Salvador, a sede é na EAUFBA, fazendo com que os alunos obtenham as informações mais rápidas, servindo como referência para divulgar a EAUFBA.

⁶² Informações extraídas da *Home Page* da Empresa Jr. da EAUFBA www.empresajr.com

7.1.4 Associação dos Ex-Alunos da Escola de Administração (EXADM)

Criada oficialmente em novembro de 1999, a Associação dos Ex-Alunos da EAUFBA tem como objetivo agregar valores além de possibilitar um intercâmbio mais estreito à formação dos alunos de graduação e pós-graduação, sendo eleito o seu primeiro Presidente, o Prof. Altamiro Castilho.

7.2 O CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Tudo começou com um programa junto ao Banco da Bahia, envolvendo outras instituições, treinando as pessoas que trabalhavam na secretaria, com tradução, taquigrafia etc., atendendo também às necessidades da comunidade empresarial, no final do ano de 1969, quando se instalava no Estado da Bahia o Pólo Petroquímico de Camaçari, fazendo com que os professores Fabrício Soares, Kenette Claire Soares e João Eurico Matta propusessem a criação do Curso de Secretariado Executivo. Fato ocorrido na gestão do Prof. Lafaiete Pondé, então diretor da EAUFBA, constituindo-se no primeiro curso de Secretariado Executivo do país; vindo em seguida o da Universidade Federal de Pernambuco.

Relata Prof. Fabrício Soares que para ajudar na implantação do curso, pois, tratava-se de um curso pioneiro no país, formulou convite a Professora Kenette Claire, ao Prof. João Eurico Matta e a professora Margarida Batista para ajudarem na montagem da estrutura curricular.

O curso foi criado pela Câmara de Ensino de Graduação e o Conselho de Coordenação da UFBA, no dia 20.01.1970, enquadrando-se nas exigências do

Artigo 18 da Lei n. 5.540/68. A devida autorização para funcionamento do curso se deu pelo Processo n. 0168/77 do Conselho Federal de Educação e o posterior reconhecimento pelo Decreto n. 83.371/79 de 24.04.1979.

Em reunião realizada no dia 27.02.1970 às 10h na Escola de Administração da UFBA, o Prof. José Osório Reis, então Diretor da Escola, reuniu os seguintes professores: Margarida Costa Batista e Emanuel de Souza Munis, representantes do Departamento de Disciplinas Básicas da EAUFBA, Divaldo Marques, representante do Instituto de Matemática e Gilda Pires Ferreira, representante do Departamento de Documentação, para expor os motivos da criação do Curso de Secretariado Executivo e o papel da Escola de Administração na instalação do Colegiado do Curso de Secretariado. Ele indicou o nome da Professora Margarida Batista para Coordenar o Curso, tendo a indicação recebida total aprovação dos participantes.

Nesta mesma reunião, a professora Margarida Batista assumiu a direção dos trabalhos, (APÊNDICE B) procedendo a leitura do primeiro currículo do curso, conforme o Parecer do Professor Jorge Hage Sobrinho, fazendo apreciação dos créditos fixados na estrutura curricular (ANEXO D).

O primeiro vestibular ocorreu em 1970, tendo por marco, o primeiro dia de aula, 9 de março do mesmo ano.

A 2ª. reunião do Colegiado foi realizada em 3/3/1970, presidida pela Coordenadora, a professora Margarida Batista, comparecendo os professores José Osório Reis, Kenette Claire Soares, Gilda Pires Ferreira, Luiz Angélico da Costa, Cláudio Veiga e Emanuel de Souza Munis, cujo assunto principal a ser discutido foi o número de créditos fixados, pelo Professor Jorge Hage Sobrinho, a

ser estabelecido para o curso, e as dificuldades de encontrar professor com disponibilidade para ministrar as disciplinas do curso.

As dificuldades de encontrar professores para ministrar as disciplinas elencadas para compor a estrutura curricular do curso, a exemplo de Língua Estrangeira e Processos Mecanográficos, fizeram com que os alunos se desmotivassem e pedissem para serem transferidos para o curso de administração. Em 8/10/1970, foi posta em reunião de Colegiado a negativa da Câmara de Ensino de Graduação, não permitindo a transferência.

A necessidade de que os alunos do curso de Secretariado Executivo tivessem em bojo sua formação acadêmica, informações sobre a área de administração era ressaltada desde o primeiro ano de existência do curso, como pode-se constatar na ata da reunião do Colegiado realizada em 3/3/1971, que “os alunos necessitavam de noções de administração, devido a sua aplicação no trabalho”, conforme relato do professor Antonio Maron Agle, membro do Colegiado, ficando caracterizado desde o início que a formação do Secretário Executivo deve ser baseada nos princípios da administração, haja vista, ser o Secretário, um Executivo Adjunto.

Prof. Fabrício Soares, membro do Colegiado do Curso de Secretariado, advogava aumentar a carga horária da disciplina arquivística, que na época chamava-se ‘arquivo e documentação administrativa’ dizendo que “na prática, o secretário executivo trabalhava com arquivo. Cerca de 70% do seu tempo é empregado na organização de arquivo, trabalhando, portanto, mais do que qualquer outro profissional”. Hoje a visão dele é de que o profissional secretário deve ter uma formação mais voltada para a gestão da informação “eu diria que o

profissional tem que ter formação em duas áreas importantes: relacionamento e tecnologia". "Quando o curso começou, naquela época a preocupação era investir em tecnologia mais moderna, a secretária sabia manusear máquina xerox, sabia fazer toda a parte de mecanografia, havia uma preocupação muito grande nessa direção, em gestão de escritório".

Em outra reunião de Colegiado (7/7/1971), além da Coordenadora Profa. Margarida Costa Batista, o vice-Coordenador Prof. Antonio Virgilio Sobrinho, e os professores José Carlos Dantas Meireles, Ivone Lucas Mattos, surgiu a primeira representante do corpo discente, a aluna da primeira turma, Cananga Bonfim Nunes Donatti, que mais tarde se tomara professora do curso.

Em primeiro de fevereiro de 1972, um novo membro do colegiado é apresentado ao grupo pela professora Margarida Batista, o professor Benjamim Câmara da Silva, começando aí, uma longa jornada de significativa contribuição e dedicação incondicional ao curso de Secretariado. Nesta mesma reunião a professora Margarida Batista sugeriu o nome do Prof. Benjamim Câmara da Silva para ocupar o seu lugar, cuja aceitação foi unânime, *"não só por ser o Prof. Benjamim elemento detentor de elevado caráter e de grande proximidade e comunicação com os alunos, como também, pelo fato deste ser professor pioneiro do curso".*

Em dezesseis de junho de 1981, conforme ata de reunião de colegiado, foi ponto de pauta, o interesse do então coordenador Prof. Benjamim, que o curso de Secretariado passasse de curta para longa duração, recebendo o apoio dos presentes.

Além da preocupação em alongar o curso, foi motivo de discussão também, a introdução da informática na formação dos alunos de secretariado. Nesta mesma reunião foi solicitado pela professora Maria José Rabelo, membro do Colegiado, que constasse em ata, um voto de louvor ao prof. Benjamim Câmara, “pela dedicação e desvelo e por tudo que já contribuiu e continua contribuindo para o bem do curso de secretariado” endossado por unanimidade.

Em 1983 a EAUFBA, precisamente o Colegiado do curso de Secretariado, recebia a funcionária Ângela Maria Laranjeira de Souza Novas, secretária executiva formada pela EAUFBA, para exercer as atividades de secretária do Colegiado. Com o perfil de assessora e sendo uma profissional do maior quilate, segurou “*todas as barras*” do Colegiado com competência, assumindo em vários momentos “*oficiosamente a coordenação do curso*”, direcionando os trabalhos do colegiado, inclusive a gestão da matrícula, para que os alunos não fossem prejudicados.

Em 1986 morre o professor Benjamim Câmara. Foi um momento de total consternação para todos, principalmente, para os alunos do curso de secretariado devido ao bom relacionamento entre ele e os alunos. Ficou um enorme vazio na administração do Colegiado, assumindo temporariamente a vice-coordenadora do curso a profa. Cananga Donatti, em parceria com a secretária do colegiado, a sra. Ângela Novas. Posteriormente foi eleito pelos seus pares para Coordenar o Colegiado, o Prof. Leopoldo Martins de Carvalho.

Em 14/10, desse mesmo ano, a aluna Maria Ruth Diniz de Souza, 1ª. Presidente do Diretório Acadêmico do Curso de Secretariado, que fora criado recentemente, passou a ter assento nas reuniões do Colegiado do Curso.

O curso teve a sua plenificação aprovada pela Câmara de Ensino de Graduação da UFBA em 27.08.1992, passando a vigorar o novo currículo a partir do primeiro semestre de 1993. O Reconhecimento desse “novo curso” se deu pela Portaria n. 927/98 do MEC de 21.08.1998, através do Parecer n. 331/98 e publicado no D.O.U de 24.08.1998 (ANEXO E).

Em junho de 1994, a autora assume a coordenação do curso, em substituição à professora Maria Lúcia Rodriguez que se aposentou em face da insegurança gerada pelo governo Collor, quando todos temiam perder seus direitos adquiridos.

Na gestão da professora Bárbara Dultra Maurício diversas ações foram feitas a exemplo do estudo sistemático da informática. A EAUFBA possuía apenas dois microcomputadores que serviam aos cursos da pós-graduação e ficavam numa sala que tinha aproximadamente 12m². Inconformada com a formação inadequada dos alunos do curso, visto que as disciplinas lecionadas pela referida professora eram Processos Mecanográficos I e II⁶³, com máquinas de datilografar do seu tempo de estudante, verdadeiros ‘cacarecos velhos’, ela resolveu ‘incomodar’ os colegas da pós-graduação pedindo a eles que todas as quartas-feiras os alunos tivessem aula naquela micro sala. Evidentemente, que não satisfazia, haja vista a ocupação da sala por 40 alunos. Entretanto, o que decorreu do ‘incômodo’ foi a direção da Escola perceber a necessidade e importância de criar o laboratório de informática para servir, não apenas aos alunos do curso de secretariado mas também aos alunos do curso de administração.

⁶³ Processo Mecanográficos I e II era o nome da disciplina da época. A partir do currículo de 1999 passou a denominar-se Informática Aplicada para Secretários I e II.

O Colegiado também adotou um novo modelo de gestão, a partir do segundo semestre de 1994, quando após quatro semestres de implantação, a EAUFBFA começou a graduar mais de 50% do corpo discente apesar dos problemas relativos ao horário das disciplinas oferecidas pela UFBA, acabando assim com o 'inchaço' no curso, apesar do número de professores substitutos. Modelo este que, posteriormente, foi adotado pela Escola para o curso de Administração.

O Colegiado passou a oferecer o Prato Feito⁶⁴ em todos os semestres, a exemplo do que se faz com os calouros que ingressam na UFBA, onde os horários das disciplinas do semestre, não chocam entre si; além de 'forçar' o aluno a cumprir o seu fluxograma. Quando ele se atrasa é orientado a se matricular inicialmente nas disciplinas pendentes e depois acrescentar de acordo com as disponibilidades as disciplinas do seu semestre, não lhe permitindo se matricular em disciplinas subseqüentes.

Outra medida foi concentrar em dois turnos de aula, ou seja, o colegiado passou a oferecer disciplinas pela manhã e à noite, ficando o turno da tarde para estágio, pesquisa etc. Essas medidas serviram para contornar o 'inchaço' existente no curso. Daí em diante aumentou o número de formandos por semestre, o que significou menor tempo de permanência dos alunos Instituição, diminuindo custos para a UFBA. O quadro a seguir demonstra o fluxo de formandos.

⁶⁴ Prato Feito – PF, é uma expressão utilizada na UFBA para configurar o oferecimento das disciplinas do semestre, sem que haja choque de horário.

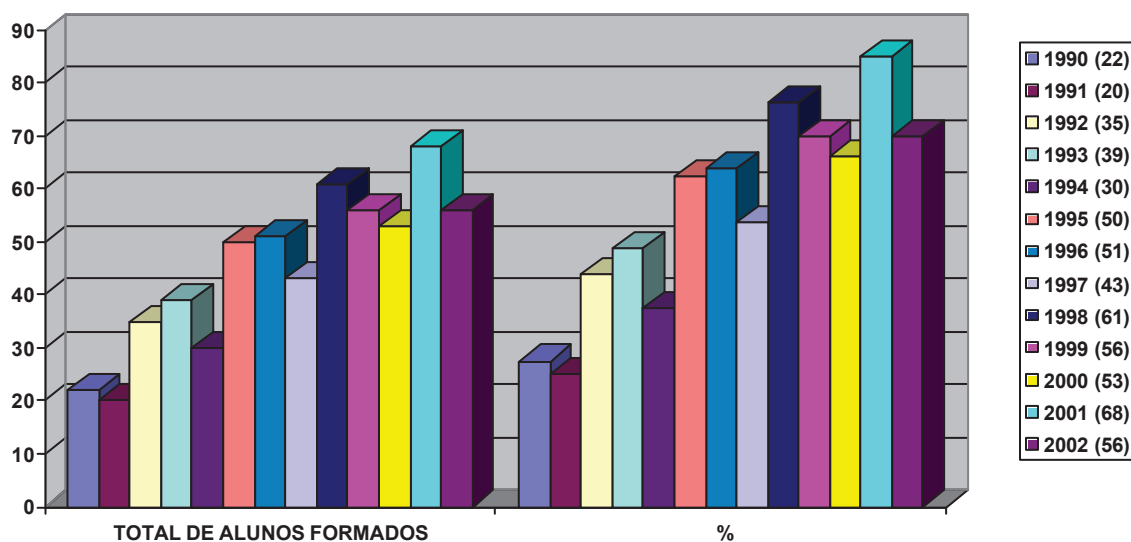


Figura 8 – Alunos graduados em Secretariado Executivo

Fonte: Colegiado do Curso de Secretariado da EAUFBA

Algumas inovações foram feitas pelo Colegiado nesta gestão, a exemplo da idealização do Manual do Estudante, que era entregue ao calouro, e um dia específico para recepcionar os alunos que aqui chegavam. Estas ações foram aproveitadas pelo diretor, professor Osvaldo Barreto e implantadas definitivamente para os calouros de ambos os cursos desta Unidade de Ensino inclusive mandando 'lapidar' o conteúdo do Manual e imprimir em gráfica, além de recepcionar os calouros em todos os semestres.

Também foi realizado um trabalho para melhorar a auto-estima dos alunos do curso que devido a uma série de situações, mal resolvidas na Escola, estavam desmotivados. Vários seminários foram feitos levando as emissoras de televisão

para divulgar esses eventos, principalmente no dia do Secretário (30.09) com matérias no jornal de maior circulação da Cidade com temas ligados à profissão.

Em 1996, a professora Bárbara reuniu na EAUFBA as IES do Estado da Bahia que ofereciam o curso de Secretariado Executivo, para construir as Diretrizes Curriculares do profissional Secretário. Na primeira reunião, compareceram a UCSAL⁶⁵, FIB⁶⁶ UFBA. Nas outras reuniões só a UFBA e a FIB, representada pela professora Miréia Joau de Carvalho sendo as responsáveis pela elaboração da minuta das Diretrizes Curriculares do país, que posteriormente outras IES deram a sua contribuição, sendo aprovada em abril/2002 pelo MEC. Mais uma vez a EAUFBA é pioneira nas situações referentes ao curso de Secretariado.

A professora Bárbara Dultra em 2002 passa a ser a representante na SESU/MEC das Políticas dos Cursos de Secretariado do país, por meio de Portaria do Ministro da Educação. No âmbito da UFBA foi até então a primeira Secretária Executiva a ocupar cargos diretivos, sendo Diretora da Secretaria Geral dos Cursos, Diretora da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento e Superintendente de Pessoal, demonstrando que a formação oferecida aos alunos do curso de secretariado pela EAUFBA possibilita a eles a assumirem cargos executivos no âmbito público e privado, haja vista, também ex-alunos do curso, atuarem como gerentes, consultores e empresários, a exemplo de Gicélia Santos, Ana Décia, Nilzete Ferreira, Nancy Leal e outros.

⁶⁵ Universidade Católica do Salvador

⁶⁶ Faculdades Integradas da Bahia

Em 1999, a estrutura curricular do curso foi modificada e aprovada pela Câmara de Ensino de Graduação da UFBA, pelo Parecer n. 149/99 de 15.07.1999, passando os graduados a obterem o título de “*Bacharel em Secretariado Executivo*” (ANEXO F).

Existem várias pessoas formadas em Secretariado Executivo exercendo diversas atividades, a exemplo de serem gerentes, empresárias, consultoras etc. Outro aspecto peculiar da EAUFBA é ter “*formado escola de professores de secretariado*”. Com a proliferação de instituições de ensino superior em Salvador, diversas ex-alunas, alunas e até algumas que não foram alunas da EAUFBA, ocupam cargos de Coordenadoras de Cursos, Diretora Acadêmica, professoras em várias Faculdades aqui na Bahia, depois da EAUFBA ter dado a oportunidade para ensinar no curso de Secretariado, em face à necessidade de contratação de professores substitutos pela UFBA.

Tendo como característica o pioneirismo, a EAUFBA em 1999 aprova o primeiro curso de Pós-Graduação (*Lato Sensu*) do Norte/Nordeste e o terceiro do país voltado para o profissional Secretário.

7.2.1 O Curso de Pós-Graduação em Assessoria Gerencial

As atividades desempenhadas pelos Secretários Executivos vêm sendo fundamentais nestes cenários de transformações e inovações devido à importância das suas atividades para o desenvolvimento de qualquer organização, seja de direito público ou privado. Por esta razão o curso de Especialização em Assessoria Gerencial, objetiva qualificar os profissionais desta área capacitando-

os para atuarem numa perspectiva de atenderem às exigências contemporâneas e, em especial, a uma demanda existente no Estado da Bahia, devido ao fortalecimento do seu parque industrial a exemplo dos: pólos automotivo, de informática e calçadista; ao potencial turístico e à crescente demanda na área de serviços.

O Curso de Especialização em Assessoria Gerencial é integrante do Programa de Pós-Graduação *Lato-Sensu* de caráter permanente que faz parte do Programa de Capacitação Profissional Avançada (CPA), do Núcleo de Pós-graduação da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Certificado pela ISO 9002.

É um curso voltado para os Secretários Executivos, Chefes de Gabinete, Assessores, bem como profissionais que desempenham atividades correlatas, tendo como idealizadoras e coordenadoras Pedagógica e Geral, respectivamente, as professoras Ana Cristina Muniz Décia e Bárbara Maria Dultra P. Maurício.

Apesar dos avanços quantitativos e qualitativos 'nem tudo são flores'. Existem sérios problemas na EAUFBA em relação ao curso. Até o momento sente-se falta de uma política voltada para o crescimento do curso. Constatam-se ações discriminatórias diversas, como se verificam nas falas dos entrevistados.

Todos os secretários de Colegiados e Departamentos recebem gratificação, exceto a secretária do colegiado do curso de secretariado. Entrevistado n. 20

A justificativa para uns é a hierarquia existente.

É uma escola de Administradores, tá certo? E você sabe muito bem que na nossa cultura [...] e em todo lugar, qual é a relação administrador, gerente para com as secretárias? É uma relação de chefe para subordinado, então

[...], é uma relação de poder. E historicamente isso se reproduziu com relação a esses dois cursos. Entrevistado n. 6

Sei que o curso de secretariado é como se fosse um apêndice da Escola, acho que a gente tem de caminhar para uma definição. Entrevistado n. 6

Acho que o curso de secretariado, não sei se é muito pesado o termo, mas eu acho ele um pouco discriminado, que precisavam ver o curso de secretariado mais igual ao curso de administração, não vejo o curso de secretariado tendo o mesmo valor do curso de administração aqui. Entrevistado n. 21

Corroborando com a justificativa anterior, a questão da subordinação também se evidencia.

Acho que há uma questão de ideologia da subordinação, o que tá na base é uma questão de subordinação, quer dizer, foi criado um curso que na verdade, ele era um curso para servir ao gestor [...] se desenvolveu uma idéia da secretária como uma profissional que estaria a serviço de um determinado gestor. Entrevistado n. 6

Eu acho que ele (o curso) não foi prioridade da Escola. Entrevistado n. 2

Uma justificativa encontrada pelos entrevistados para o não crescimento do curso é que o corpo docente que constituiu o curso era pouco dedicado à escola. Eram professores com 20 horas e não com Dedicção Exclusiva e pouco se dedicavam a escola, conseqüentemente ao curso, não conseguindo esse curso formar professores dedicados e com formação específica, que tivessem como preocupação o estudo e o desenvolvimento de pesquisas, de trabalhos, ou seja, que aglutinassem, que fosse o centro aglutinador de uma discussão mais profunda sobre as questões do curso de secretariado. Tampouco, houve um diretor ou chefe de departamento, que propusessem uma política para desenvolver o curso, ou mesmo que apresentasse uma proposta para acabar com ele.

Apesar das reivindicações incisivas dos alunos do curso, exigindo que o Departamento, direcione pelo menos uma vaga para selecionar um professor com formação na área secretarial porque não há outro professor do quadro permanente formado em secretariado, que possa também assumir a Coordenação do curso, por ser também uma exigência do MEC que o coordenador tenha formação específica, a EAUFBA não procurou uma solução definitiva para esta situação.

Depoimentos de professores que participaram da criação da EAUFBA foram no sentido de que em primeiro lugar o curso foi

Produto de abnegados, não foi um produto que teve a aceitação coletiva da EAUFBA, isso é um fato importantíssimo, então ela não tem compromisso.
Entrevistado n. 10

Em segundo lugar, diz o entrevistado

O curso nunca foi visto como “business”, é educação para o negócio. O mercado brasileiro entende que a secretária é uma mulher que sabe bater à máquina; hoje, digita e acabou, não investe na formação de secretariado para que ela faça o que nós tínhamos apresentado [...] no fundo ela é vice, na saída do administrador do local quem assume é ela, [...] é ela que sabe de tudo, ela é uma pessoa que atua como suporte. **Entrevistado n. 10**

Eles nunca entenderam a necessidade que na medida que falta o mestrado em secretariado, o mais lógico, o mais seguro era o mestrado em administração, o que tem, é uma disciplina que dava funções do executivo em secretariado. **Entrevistado n. 10**

Outra colocação é que :

Numa sociedade machista, o pessoal de secretariado na sua maioria é mulher, e isso é um problema, é real. Um homem fazer secretariado era um absurdo, as reações eram absurdas. **Entrevistado n. 10**

Criou-se um ‘subcurso’ na Escola de Administração.
Entrevistado n. 10

Do ponto de vista de Schein, (*apud* FLEURY, 1989, p. 37) se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades. O que se observa freqüentemente é que os grupos com “*back ground*” ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações. Ele atribui, no entanto, a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais: os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Observam Deal e Kennedy (*apud* OLIVEIRA, 1999, p.185) que, quanto mais forte for a cultura organizacional, mais difícil é a sua mudança em razão dela ser o freio que resiste e protege a organização das respostas pouco sólidas do momento e das flutuações de curto prazo. Lembrando que Freitas (1991, p.106) diz que a cultura organizacional pode mudar, mas somente através da perseverança de seus líderes, uma vez que só eles estabelecem a direção, reforçam os valores e despertam a consciência mais para o que deve ser e para o que tem sido.

As conseqüências são nefastas do ponto de vista da formação acadêmica. Os alunos não participam dos projetos de pesquisa, não têm professores orientadores para apoiarem a Empresa Júnior e a formação comprometendo a formação deles, pois, não há identificação dos professores com a profissão.

Outro fato que prejudica muito é ser o único curso da UFBA a não ter Departamento específico, significa que quando aparece vaga para concurso, ele fica em último lugar na concorrência interna. Resultado, é que só existe um professor na EAUFBA, graduado em Secretariado.

A EAUFBA ao criar o Núcleo de Graduação, no seu *lay out*, conseguiu 'traduzir' o que pensa da relação entre o secretário e o gestor, colocando nas extremidades as salas dos Coordenadores de Colegiado e a dos Secretários como também distantes as salas (as mesas de trabalho ficam no corredor) dos chefes de Departamento e dos seus respectivos secretários.

As falas contidas nessa pesquisa em relação ao Curso demonstram que deverá ser revista a política da EAUFBA em relação a esse curso. Saliente-se que é a única Universidade Pública a oferecer o curso de Secretariado Executivo no Estado da Bahia, as outras 4 IES são particulares.

8 A ALAVANCAGEM DA EAUFBA NO CONTEXTO NACIONAL: A PÓS-GRADUAÇÃO

O Núcleo de Pós-Graduação (NPGA) se constituiu no alicerce, para que a EAUFBA se tornasse um Centro de Referência Nacional, relativo à área de Ciências Sociais Aplicadas, especificamente em Administração.

8.1 O TRILHAR DA EAUFBA: O MESTRADO ACADÊMICO E O DOUTORADO

Ao final da década de 70, a EAUFBA oferece seu primeiro curso de Especialização. Nesta mesma década, ocorre a expansão do ensino de pós-graduação no país, com forte apoio da Capes e órgãos financiadores a exemplo da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

Neste período é aprovado o Programa Integrado de Ensino de Pós-Graduação (Mestrado), Pesquisa e Extensão, entretanto, não obtém recursos do BNDE. Em 1973, outra tentativa da EAUFBA foi feita, ao tentar ingressar no Programa Multidisciplinar da Fundação Rockefeller, não tendo também êxito, pois, os recursos foram direcionados para as áreas de Agronomia e Economia (FISCHER, 1984, p. 222).

O então diretor da EAUFBA, Arlindo Braga Senna, faz contatos em 1978 com *University of Southern California* (USC), e mais uma vez foi rejeitado. Como decorrência desses insucessos, somando a grande demanda por executivos nas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari e do Governo do Estado da Bahia, o

número de evasão de professores foi considerável, sendo desativada as atividades na EAUFBA de pós-graduação, pesquisa e extensão nesta década.

Em 1980, reinicia-se os cursos de especialização como preparatórios para o curso de mestrado e o Prof. Florindo Villa-Alvarez, um dos bolsistas da USAID, ex-professor da EBAP e do curso de Mestrado da Universidade Federal da Paraíba, coordena o curso de Metodologia de Pesquisa Aplicada à Administração de Recursos Humanos, contribuindo para embasar o curso de Mestrado.

A criação da Pós-Graduação, o Mestrado Acadêmico, foi à revelia e contra os interesses do MEC, ela foi criada numa postura de contradição ao MEC. O MEC declarou que não ia admitir que se criasse um mestrado na Bahia já que tinha o da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

Na época o superintendente da Capes, Edson Machado, pessoalmente disse a mim 'que não ia ser criado um mestrado na Bahia porque não cabia'. Então o Reitor decidiu encampar com postura autônoma, criou porque cabia a ele criar.
Prof. Fabrício Soares

Finalmente a EAUFBA implanta em 1982 o primeiro curso de Mestrado em Administração Pública. Em 1983, o prof. Fabrício Soares, egresso da EAUFBA e bolsista da USAID, tem seu nome indicado para ser o primeiro Coordenador do curso (FISCHER, 1984, p. 222). Na primeira seleção para ingresso dos alunos, nove foram de empresas públicas e quatro professores da própria Escola.

Precisamente em 1983, iniciava-se a pós-graduação *stricto sensu*, 24 anos depois de criada a Escola de Administração. Neste período, a professora Tânia Fischer chegava a Salvador, oriunda do Rio Grande do Sul, através de convite para integrar-se à equipe, coordenada pelo Prof. Fabrício Soares.

Quando prof. Fabrício Soares foi se candidatar a deputado deixou a coordenação da pós-graduação, assumindo o seu lugar a profa. Tânia Fischer. Percebendo as dificuldades da equipe, por estarem muitos professores *“com um pé dentro da Escola e outro na consultoria, concluímos que não íamos a parte alguma”*, pois, outros professores a exemplo de Mauricio Serva que deseja fazer o Mestrado, Reginaldo Santos que chefiava o Departamento e também queria fazer o doutorado e os demais professores não davam tempo integral, e a pós-graduação se faz com doutores, pois, no quadro só havia 3 doutores: Fabrício Soares, Paulo Lemos e Roberto Marconi, que dava tempo parcial a instituição. Naquele momento (1986), o curso estava acabando; concluía-se a primeira turma de Mestrado em Administração Pública.

Com esta crise, a professora Tânia Fischer questionou: *“aonde é que tem doutor na comunidade?”. Nesta época havia pessoas trabalhando para o Governo do Estado insatisfeita com a situação política, ‘ficando para escanteio’*”, e ela identificou estas pessoas, a exemplo do Prof. Paulo Penteado e mais tarde o Prof. José Antonio Pinho convidando-os para integrar a equipe da pós-graduação. Naquele momento o CNPq oferecia bolsas chamadas ‘Desenvolvimento Científico Regional para o Nordeste’ e devido ao bom relacionamento dela com este órgão não foi difícil conseguir as bolsas.

Em seguida, ela consegue bolsas para Mestre, alegando que existia mestre querendo fazer pesquisa, como foi o caso da profa. Celina, prof. Francisco Teixeira que era do ISP, leia Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia (NACIT), e outros, sendo que mais tarde, prof. Francisco assume a Vice-Coordenação do Programa.

Além da profa. Tânia Fischer atrair as pessoas para trabalhar com ela, foi feito um redesenho completo do programa. Aproveitando a boa fase, ela fez um acordo vantajoso com o Governo do Estado da Bahia, oferecendo bolsas para os funcionários públicos, e em troca eles seriam liberados do trabalho para estudar, em tempo integral, e obteriam o grau de Mestre (acadêmico) em Administração Pública.

A partir daí foi dada uma guinada: os alunos com disponibilidade para estudar, tomaram a qualidade do curso melhor, sendo que posteriormente alguns deles se tornaram professores da EAUFBA. Como estavam desmotivados com o Governo do Estado, vieram para Universidade, embora ficassem “meio turno lá, meio turno cá, acumulando as atividades”. Após esta investida, o programa adquiriu a qualidade desejada, a coordenação conseguiu os recursos para pesquisa e para os bolsistas.

Quanto a avaliação do Programa, no primeiro ano a Capes ignorou, mas no segundo ano não teve jeito e avaliou, dando nota **A** Conta Profa. Tânia Fischer que *“quando eu fiz o primeiro Relatório Capes, nós ficamos sem conceito, mas com boa avaliação qualitativa”*.

Os trabalhos foram sendo cada vez mais aprimorados e na década de 90, precisamente em 15 de maio de 1993, a EAUFBA cria o Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) (APÊNDICE C), desenvolvendo as seguintes linhas de pesquisas:

- Gestão de Tecnologia, Qualidade e Competitividade
- Poder Local, Políticas Públicas e Cidadania

- Políticas de Desenvolvimento Setorial, Urbano e Regional
- Integração Internacional
- Redes Organizacionais: Cultura, Permanência, Inovações
- Reforma de Estado, Gestão Pública e Qualidade em Serviços

O NPGA/A EAUFBA também compartilha interesses de pesquisa e obtém apoio ao ensino com diversas instituições estrangeiras⁶⁷:

- *École des Hautes Études Commerciales* (Jouy-em-Josas, França)
- *École des Hautes Études Commerciales* (Montreal, Canadá)
- *Centre de Recherche sur le Territoire* (IGP, Grenoble)
- *Center for Bussiness Research University of Brighton* (Inglaterra)
- *Universidade de Lund* (Suécia), filiada ao Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração (CLADEA)
- *Universidade Técnica de Lisboa*

Vale ressaltar que o teste para a inserção no Mestrado Acadêmico é um teste realizado pela ANPAD, de circulação nacional, e o aluno tem a posição dele em relação ao conjunto de concorrente em todo o Brasil.

Teve um ano⁶⁸ que entre os três mil candidatos no Brasil, a EAUFBA ficou com os candidatos do topo da tabela de classificação. Em outro⁶⁹ ano a EAUFBA teve um aluno classificado em primeiro lugar a nível nacional. Entrevistado n. 3

⁶⁷ Não foi identificado na secretaria do NPGA o período em que a EAUFBA firmou os convênios.

⁶⁸ Na fala do entrevistado ele não soube precisar o ano, disse que não se lembrava.

⁶⁹ Idem ao item anterior.

Em seguida, pode-se verificar a quantidade de dissertações e teses defendidas na EAUFBA:

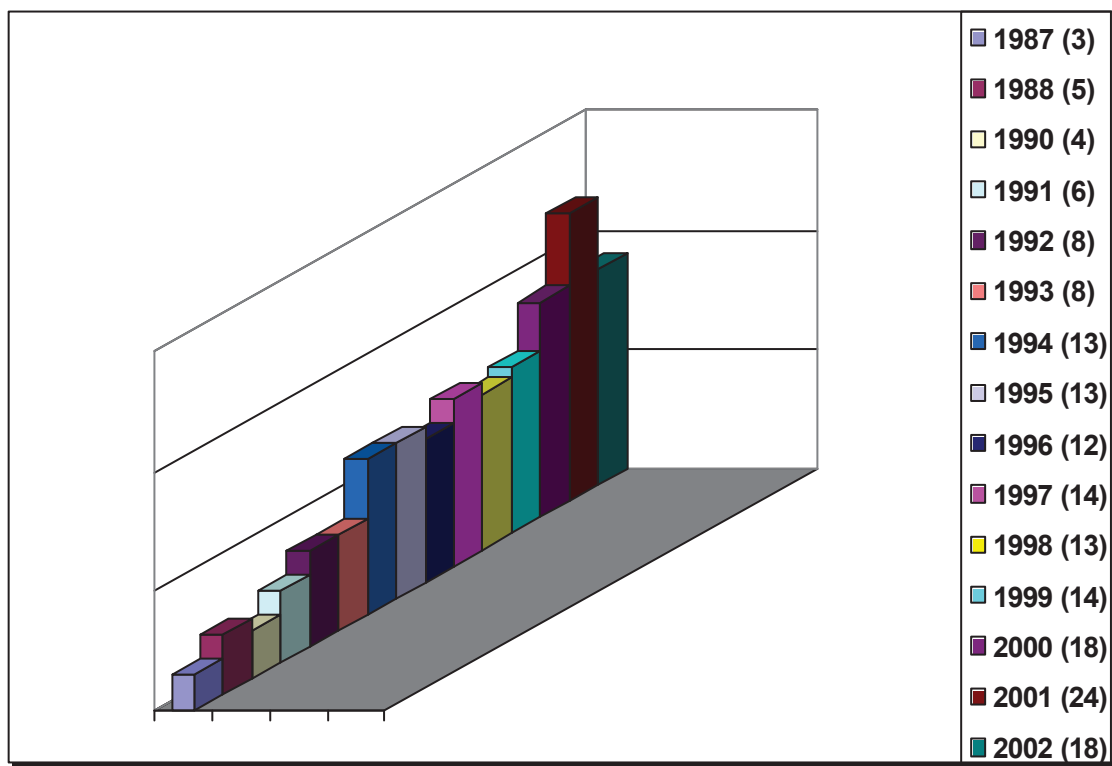


Figura 9 - Dissertações defendidas no Mestrado Acadêmico
Fonte: NPGA/EAUFBA

Depois do Mestrado Acadêmico criou-se o Doutorado

Quando criamos o doutorado, eu me dei conta que a gente não podia ficar com administração pública, que nós tínhamos que fazer um mestrado e doutorado em 'administração', porque todo mundo no Brasil estava fazendo.
Entrevistado n. 4

Então o Mestrado e o Doutorado passaram a ser em Administração, tirando o 'Pública', isto aconteceu por volta de 1993. Desde a sua criação foram feitas duas revisões curriculares no Mestrado Acadêmico e no Doutorado.

Outro depoimento diz que

Não podemos mais ficar em administração pública, isso nos enfraquece, porque administração pública estava num momento muito difícil.

Entrevistado n. 4

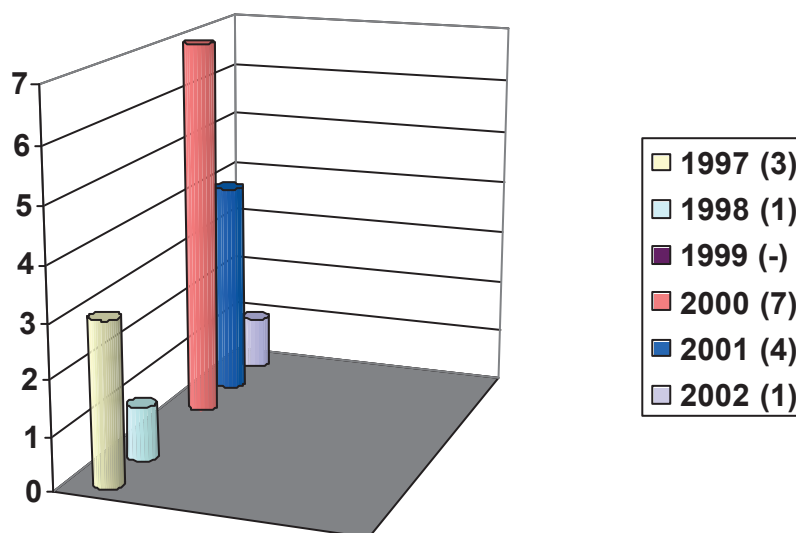


Figura 10 – Teses defendidas no Doutorado
Fonte: NPGA/EAUFBA

Outra estratégia utilizada para dar notoriedade ao Programa foi a Coordenação do NPGA ficar mais 'visível' nacionalmente, ocupando espaços na Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), tendo a Profa. Tânia Fischer ocupado diversos cargos a exemplo de Coordenadora de área, Diretora Administrativa e Presidente. Também ocupou espaços no MEC, participando de Comissões no CNPq, no INEP, na Capes e Diretora da Associação Nacional de Planejamento Urbano Regional.

Os professores José Pinho também foi Diretor da ANPAD e Rogério Quintella, Diretor Científico, cargos importantes nos organismos ligados à vida acadêmica.

Você tem que ter visibilidade. Estar nessas posições é um ônus a mais, mas também é uma maneira de se tornar essa questão visível. **Entrevistado n. 4**

Quanto mais você se mostra e diversifica, mais clarifica que é um grupo forte. Se é a mesma cara sempre [...] quer dizer, não tem grupo a instituição. Essa divisão de poder é uma coisa estratégica, muito importante. **Entrevistado n. 4**

Quebramos uma visão paroquial, essa visão de ficar pensando de forma restrita, voltado para sua própria localidade. Conseguimos criar uma inserção local muito forte, porque somos referência em termos de Salvador, Bahia e até certo ponto em algumas localidades do Nordeste. Além de termos uma inserção nacional muito forte em termos de ANPAD, que é nossa comunidade. **Entrevistado n. 3**

O movimento da pós-graduação qualificou a Escola como um Centro de Gestão importante, voltando a ser uma referência para as organizações, tanto no setor público como no setor privado.

Com relação a EAUFBA ser um Centro de Referência, nos diz um entrevistado que

a avaliação nos legitima e ela pode ser comparada com outras Universidades Federais como a do Rio Grande do Sul, a de Minas Gerais, Pernambuco, Rio de Janeiro, a USP e Instituições a exemplo da FGV. **Entrevistado n. 3**

Nos diz também que estas são o TOP de linha do Brasil hoje, e a EAUFBA encontra-se entre elas. Além da avaliação da Capes, outra avaliação importante é em relação ao número de trabalhos publicados na ANPAD, que tem sido um número expressivo.

Nós não podemos ser ignorados. **Entrevistado n. 4**

8.2 OS NÚCLEOS DE PESQUISAS DO NPGA DA EAUFBFA

Os Núcleos de Pesquisa foram criados para possibilitar maior flexibilidade na dinâmica da EAUFBFA, se constituindo também numa característica singular, sendo identificada como estratégicos para o seu desenvolvimento. Através deles pode-se receber professor visitante, firmar convênios, fazer intercâmbios etc. A seguir será mostrado as especificidades de cada Núcleo.

8.2.1 Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia (NACIT)

É o Núcleo mais antigo, cuja origem deve-se à implantação do Programa Brasileiro de Desenvolvimento Científico e Tecnológico pelo Governo Federal, que estimulou a criação de núcleos regionais de estudo e pesquisa em Ciência e Tecnologia. Ele tem por finalidade contribuir para a solução de problemas de política e administração de ciência e tecnologia através de pesquisa, treinamento e assessoramento técnico (FISCHER, 1984, p. 216).

Trata-se de um grupo de estudos, pesquisa e extensão, criado dentro de um programa do CNPq junto às instituições universitárias, que visava a disseminação de núcleos capazes de fomentar a pesquisa e a formação de gestores e administradores na área de C&T.

Segundo Fischer (1984), foram realizados seminários sobre Conservações de Energia, Ciência e Tecnologia em uma Perspectiva Regional e duas pesquisas

sobre oferta e demanda de serviços tecnológicos no Nordeste – 1982/83 e o impacto da biotecnologia na indústria química e perspectivas do setor no Brasil.

O NACIT iniciou as suas atividades em 1982, sediado no ISP, transferindo-se posteriormente para a Escola de Administração, no NPGA. A sua equipe técnica e de consultores é multidisciplinar, reunindo profissionais com formação em ciências sociais e exatas, com elevado nível de qualificação e produção científica, sobretudo na área de concentração em Gestão de C&T.

Seus objetivos têm sido alcançados, ou seja, preocupado em refletir criticamente os problemas envolvidos na formulação e aplicação de políticas voltadas para o desenvolvimento científico e tecnológico de instituições públicas e privadas, o NACIT tem conseguido alcançar, de forma exitosa, os seus dois maiores objetivos que são: contribuir para a solução de problemas de política, gestão e estratégia de C&T, por meio de pesquisa, extensão, análise e debates, bem como de atividades de treinamento e de serviços de consultoria e identificar e estimular demandas regionais em C&T, sensibilizando setores empresariais e governamentais.

Nesse sentido, um número elevado de estudos e pesquisas foi desenvolvido ao longo desses 19 anos de existência do Núcleo, tanto para o setor público quanto para a iniciativa privada. Na esfera do Governo Federal, as demandas regionais mais freqüentes são do próprio CNPq, criador do Núcleo, do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), da FINEP e ainda do Sindicato da Indústria e da Construção (SINDUSCON). Em nível estadual, a participação do NACIT se viabilizou pelo do Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia (DESENBANCO) na implementação de estudos setoriais e, de forma mais

permanente, com o do Centro de Desenvolvimento de Ciência e Tecnologia (CADCT) / Secretaria de Planejamento e Tecnologia (SEPLANTEC) no desenvolvimento de projetos específicos na área de C&T e Competitividade Industrial.

Quanto ao setor privado, tem sido uma preocupação constante do núcleo intensificar a relação com o sistema produtivo, e inúmeros estudos e projetos foram desenvolvidos, sobretudo nas áreas química, petroquímica, metal-mecânica e agroindústria.

O NACIT, portanto, tem-se destacado no Brasil e particularmente na Região Nordeste pela sua elevada produção técnica e científica, tendo produzido continuamente projetos de pesquisa, consultoria e extensão. Três livros já foram editados (*Competitividade e Capacitação Tecnológica*; *Franchising: Gestão Empresarial e Capacitação Tecnológica da Pequena e Média empresa*; e *The Strategic Management of Technology: In the Chemical and Petrochemical Industries*) e mais de trinta artigos publicados em revistas especializadas, tanto no Brasil, quanto no exterior. Além do mais, é bastante expressivo o número de trabalhos apresentados pelos pesquisadores do núcleo nos diversos Encontros, Simpósios e Congressos realizados no país.

Finalmente, dentro da filosofia de atuação integrada que caracteriza o núcleo, acordos e convênios de cooperação técnica e de intercâmbio foram firmados com instituições regionais, nacionais e internacionais. Em nível regional, com o Sindicato das Indústrias Petroquímicas (SINPER); Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB); Sindicato da Indústria Meta-Mecânica da Bahia (SIMMEB); DESENBANCO e o SENAI.

No plano nacional, com o Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Instituto de Economia da Universidade de Campinas (UNICAMP) e do Programa de Administração em C&T da USP e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Internacionalmente, as parcerias são com *Yale University*; *Conservatoire National des Arts et Metiers* e *Brighton Politechnical University* (CENTRIM).

O NACIT tem abordado as seguintes temáticas de pesquisa:

- ❖ Inovação e difusão tecnológica e organizacional e seus impactos na competitividade
- ❖ Mudanças tecnológicas, crescimento da produtividade e organização do trabalho em contextos regionais;
- ❖ Diagnóstico da competitividade de setores de atividades ou de cadeias produtivas (*supply chain*);
- ❖ Diagnóstico de instituições e sistemas de pesquisa;
- ❖ Diagnóstico de políticas e programas voltados para o desenvolvimento de capacitação científica e tecnológica local.

8.2.2 Núcleo de Políticas Públicas (NIPP)

Ele é uma tentativa de institucionalização da pesquisa na Escola. O prof. Reginaldo Santos conta que

Eu não tinha assumido a direção da Escola ainda, acho que foi em 91, eu sentia a necessidade de agregar as pessoas que estavam fazendo pesquisa na Escola e que não ‘se falavam’ sobre seus projetos, aí eu chamei Elizabete

Matos, Osvaldo Barreto, Graça Pitiá, Paulo Penteado, Celina e outras pessoas que estavam fazendo alguma coisa, alguma pesquisa.

A sua criação é informal, não tendo um marco inicial e nem documentação oficial específica. O NIPP tem desenvolvido pesquisas como:

- Reformas e Modelo de Gestão da Produção Pública Brasileira pós-1988, considerando as esferas federal, estadual e municipal;
- Modelo de Gestão e Conseqüências sobre a Produção Pública Local;
- Desempenho, Dinâmica e Estrutura das Finanças Públicas dos municípios Baianos;
- Perspectivas da Gestão Social e Desenvolvimento Local no Estado da Bahia;
- Esgotamento do Padrão de Financiamento do Estado;
- Gestão e Alocação de Recursos em Municípios;
- Poder Municipal, Participação, Descentralização e Políticas Inovadoras;
- Avaliação de Políticas Públicas.

Eu acho que a Escola se oxigena a partir dessas coisas, ela vai se movimentando a partir desses Núcleos. Acho que esses Núcleos estão além fronteiras da própria Escola, eles estão ganhando o mundo. Prof. Reginaldo Santos

8.2.3 NÚCLEO DE ESTUDOS SOBRE PODER E ORGANIZAÇÕES LOCAIS (NEPOL)

O NEPOL possui uma grande tradição no âmbito da pesquisa sobre Desenvolvimento Local e Gestão Social, em particular, enfocando os seguintes temas:

- Marcos Teóricos e Estratégias de Análise do Local
- Interculturalidade e Impactos no Desenvolvimento Local
- Interorganizações e Instituições
- Desenvolvimento Local: Estratégias de Gestão e Avaliação
- Dom e Economia Solidária
- Gestão de Serviços de Infra-estrutura: Energia, Telecomunicações e Saneamento
- Gestão Social: Organizações, Programas e Projetos
- Inovações na Gestão Local e Articulações entre Mercado, Estado e Sociedade Civil
- Liderança e Gestão Compartilhada: Governos Subnacionais e Internacionalização
- Elites e Gestão Local
- Artefato, Espaço e Estética nas Organizações Locais.

O NEPOL realizou oito colóquios internacionais sobre o tema *Poderes Locais, Organizações e Gestão*, além de inúmeros eventos, como a oficina de

avaliação sobre *Metodologias de Avaliação de Projetos de Desenvolvimento Local*.

É importante conceituar a produção do conhecimento como prática social. Uma prática social que é relativa, que é histórica, e que se exerce, dentro, exatamente, de um sistema, que é um sistema de formação e profissionalização dessa prática: ou seja, a pós-graduação dentro das universidades.

Este Núcleo tem contribuído para o apoio e a formação de pesquisadores pela agregação de doutorandos (2 teses defendidas), mestrandos (53 dissertações) e bolsistas iniciação científica (45 alunos).

Apesar de a pós-graduação ter um papel relevante, não foi só a montagem do programa que deu notoriedade a Escola, é também a pesquisa que se desenvolve.

Os Núcleos foram criados para dar apoio à pesquisa

nasceram para chegar ao projeto de pesquisa, para dar sustentação ao programa. **Entrevistado 4**

A EAUFBA hoje, por meio da sua pós-graduação, se posiciona entre as melhores instituições do país. Na sua trajetória houve momentos difíceis, entretanto, a força de vontade e a garra dos professores que estavam envolvidos no programa ou mesmo àqueles que se agregaram ao grupo, tiveram papéis fundamentais para colocá-la entre as melhores Escolas do país, cuja avaliação é feita pelos organismos oficiais.

De acordo com o ranking nacional, na avaliação da Capes, a EAUFBA encontra-se entre as primeiras instituições do país, na área de Administração. O

conceito 5 perdura aproximadamente há 5 anos. Podemos compará-la com a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Paraná (UFPR), UFRJ, UFRGS, todas com conceito 5. Na região Nordeste, ela é a única com este conceito. Abaixo, verifica-se nos gráficos, o posicionamento dela comparando-a com as IES do Sul, do Sudeste e do Nordeste.

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas

Área: Administração

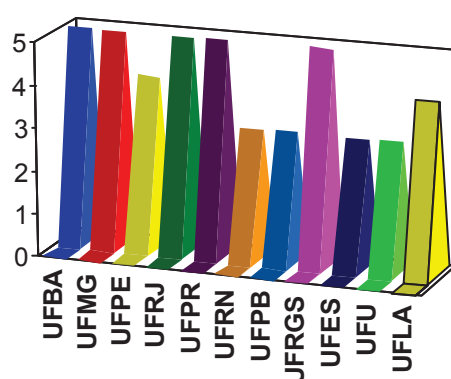


Figura 11– UFBA & IFES do País

Fonte: Capes jan/2003

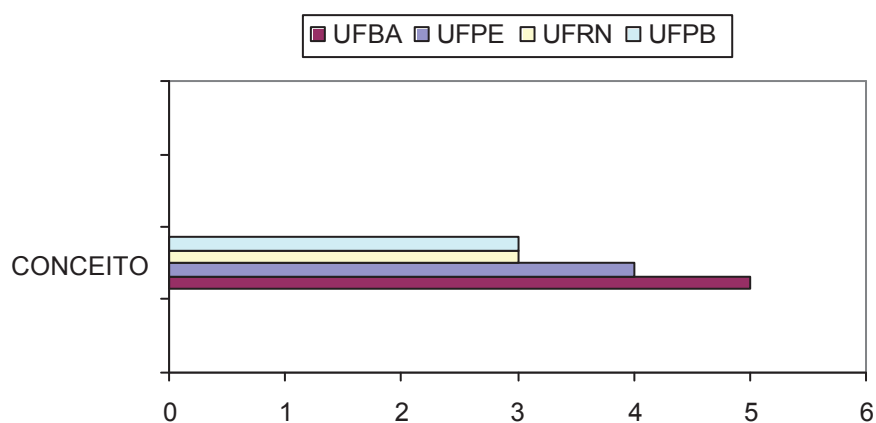


Figura 12 – UFBA & IFES da Região Nordeste

Fonte: Capes, 2003

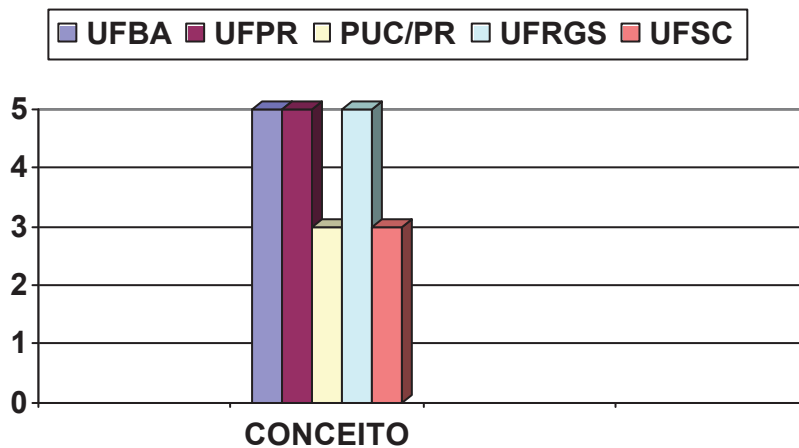


Figura 13 – UFBA & IES da Região Sul
Fonte: Capes, 2003

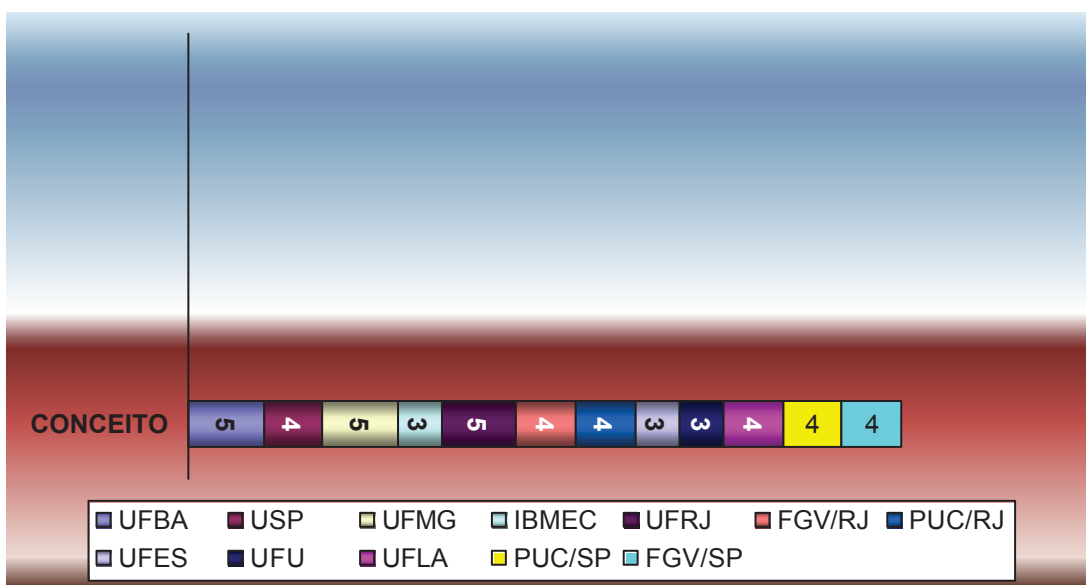


Figura 14 – UFBA & IES da Região Sudeste
Fonte: Capes: 2003

8.3 OS PROGRAMAS DO NPGA

O NPGA é formado pelos Núcleos de Pesquisa e pelas 'Coordenações' dos cursos *Stricto Sensu*, Mestrado (Acadêmico e Profissional), Doutorado e o CPA, *Latu Sensu*, que se constitui num Programa de Capacitação Avançada, com aproximadamente 13 cursos.

8.3.1 CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL AVANÇADA EM ADMINISTRAÇÃO

(CPA)

Em 1990, a Capes lança um documento chamado *Plano de Ação* que questionava a estrutura da pós-graduação no país, a duração excessiva e a baixa produtividade dos cursos (CONCEIÇÃO, 1998, p. 21).

Como solução para o problema, o mesmo documento propõe que os cursos de pós-graduação se estruturam em programas de pós-graduação, integrando os cursos de especialização, de mestrado e de doutorado, resguardando-se as suas especificidades e com níveis de integração diferenciados (CONCEIÇÃO, 1998).

Diante dessa conjuntura, e da EAUFBFA ofertar cursos de Especialização para diversas empresas, e ter surgido a proposta da Central de Manutenção (CEMAN), de Camaçari, o NPGA cria o Programa Capacitação Profissional Avançada em Administração (CPA), nível de Especialização.

Iniciado em 1994, o CPA nasceu a partir da demanda da empresa localizada no Pólo Petroquímico de Camaçari, a CEMAN. Desejando um curso de

formação gerencial com determinadas características, o então Diretor da CEMAN, negociou bastante com a EAUFBA, até encontrar um 'modelo' que atendesse as suas necessidades. Relata um dos entrevistados que ele nos procurou para dizer:

Eu tenho lá gerentes e quero que eles tenham uma formação gerencial. Agora, eu quero um programa de formação gerencial, mas não quero somente técnicas, eu quero abrir as cabeças desses gerentes. Entrevistado 6

A CEMAN acordou com a Coordenação do NPGA, que na estrutura curricular deveriam constar disciplinas como: História da Bahia, Sociologia, Estado e Sociedade, Ciência Política, Economia etc, além das disciplinas de caráter instrumental.

A visão do então Diretor da CEMAN, coaduna com o que diz Kuenzer (2000, p. 37)

O capital precisa, para se ampliar, de trabalhadores capazes de desempenhar sua parte no acordo social imposto pelas relações de trabalho, pelo cumprimento dos seus deveres, e ao mesmo tempo capazes de incorporar as mudanças tecnológicas, sem causar estrangulamento à produção. Para tanto, a mera educação profissional já não é suficiente. Por isso, o próprio capital reconhece que os trabalhadores em geral precisam ter acesso à cultura sob todas as suas formas.

O trabalho e a ciência, dissociados anteriormente por efeito da forma tradicional de divisão do trabalho, voltam a formar uma unidade por meio da mediação da tecnologia, em consequência do próprio desenvolvimento das forças do capitalismo, como forma de superação dos entres ao seu processo de ampliação. Como resultado, estabelecem-se novas formas de relação entre conhecimento, produção e relações sociais”.

Ciência e trabalho, estabelecendo novas formas de relação, passam a exigir um intelectual de novo tipo, não mais o homem culto, político, mas o dirigente, síntese entre o político e o especialista. Homem capaz de atuar na prática, trabalhar tecnicamente e ao mesmo tempo intelectualmente.

O Programa CPA foi aprovado em 1994, pela Câmara de Ensino de Pós-Graduação, cujo Parecer recebeu o número 016/94 que:

Institui, no âmbito do NPGA, a Pós-Graduação Lato-Sensu em caráter permanente, com a oferta de cursos regulares na área de administração, em nível de Especialização, atendendo a uma demanda consistente do mercado pro cursos dessa natureza (CONCEIÇÃO, 1998, p. 22).

O CPA se consolida a partir da necessidade de:

Por um lado, adequar o programa de pós-graduação às novas diretrizes da CAPES e, por outro, em resposta a uma demanda de organizações públicas e privadas, de pequeno e médio porte, no sentido da qualificação dos seus profissionais de nível gerencial. Entrevistado n. 4

Com o foco na gerência e com o objetivo de capacitar dirigentes para responder os desafios da transformação, o CPA propõe na sua versão inicial, cursos de Especialização em Administração com 480horas/aulas.

Em 1996, o CPA passa por uma avaliação realizada por uma Comissão externa composta pelos professores João Luís Becker, Pró-Reitor de Planejamento da UFRGS, Profa. Vilma S. Santana, representante da Câmara de Pós-Graduação e Pesquisa da UFBA e a Profa. Eleonora Barros, Coordenadora de Programas Especiais da Capes, na qualidade de observadora, obtendo o conceito de Excelência, sendo considerado como um importante instrumento de integração entre universidade e comunidade.

O CPA oferece turmas 'abertas' e 'fechadas'. Na década de 90, foram realizadas várias turmas fechadas para a Dow Química, Embratel, Telebahia, Petrobrás e Banco do Brasil. Os cursos do CPA são realizados na EAUFBA devido a sua infraestrutura.

No 'guarda chuva' CPA, existem outros cursos de Especialização a exemplo de: *Gestão de Pessoas, Serviços e Assessoria Gerencial*, este último voltado para os Secretários Executivos. O CPA também passou por pequenas mudanças na sua estrutura curricular.

Abaixo a Figura 10 retratando a quantidade de Monografias apresentadas desde 1995 até o ano de 2002

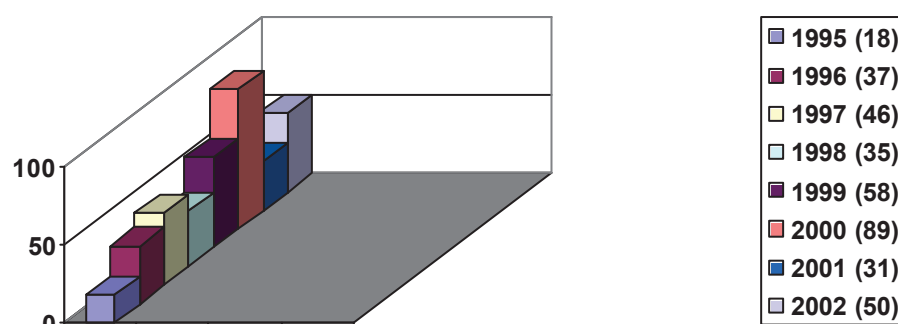


Figura 15 – Monografias apresentadas no CPA
Fonte: NPGA /CPA/ EAUFBA

8.3.2 Mestrado Profissional

A professora Tânia Fischer juntamente com outros colegas, percebeu que existia no mercado de Salvador uma carência por este tipo de programa, então criaram este curso na EAUFBA para atender a esta demanda.

O Mestrado Profissional alinha-se aos programas de Pós-Graduação inovadores que foram propostos pelo Programa de Flexibilização do Modelo de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* em nível de Mestrado, aprovado pelo Conselho

Superior da Capes, em 14 de setembro de 1995⁷⁰. A Portaria n. 47 da Capes, publicada em 17 de setembro de 1995, normatiza a criação de cursos de mestrado dirigidos à formação profissional, com desenho e orientação diferenciada do tradicional mestrado acadêmico, historicamente voltado à formação de professores e pesquisadores.

A Resolução n. 01/95 que integra a referida Portaria, define que os cursos de formato e orientação profissionalizante devem ser “auto-sustentados”, isto é, não contarão com bolsas ou taxas de bancada.

Os mestrados profissionais orientam a sociedade que transita do emprego à empregabilidade e demanda programas de qualificação profissionais mais ágeis, que atendam necessidades de formação experiencial e de difusão mais efetiva de tecnologia, articulando-se parcerias mais produtivas entre Universidade e organizações governamentais e não governamentais.

A profissionalização do servidor público é projeto prioritário em todos os níveis de governo, como atestam os documentos relativos à Reforma do Estado, as atas dos Fóruns de Secretários de Administração dos Estados e as demandas dos diversos níveis de governo por programas de capacitação que chegam aos centros de formação e treinamento em todo o país.

Implantando o processo de reforma do Estado pelo Governo Federal, estabeleceu-se um processo de transformação nos níveis governo, mais diariamente comprometidos por excesso de pessoal desqualificado. A tendência à privatização e a necessidades de regulação de serviços, traz uma realidade nova: a formação de quadros estatais para as empresas em processos de privatização.

⁷⁰ Coincide com a data de criação da EAUFBA (14/09).

Os referidos quadros poderão migrar do público para o empresarial e destes para o 3^o Setor; como já se verificou no grupo de alunos: 5 alunos do setor público estadual fizeram seleção para opção curricular empresarial e alunos que atuam em projetos de gestão social estão cursando gestão pública.

Consolidada em níveis, a carreira do serviço público oferece privilégio aos chamados “altos administradores”, que serão ocupantes de cargos superiores em todos os setores da administração pública, na qualidade de generalistas, administradores financeiros, de orçamento e controle e de programação econômica.

O NPGA/EAUFBA, ao propor um Mestrado Profissionalizante em Gestão Pública e Gestão Empresarial, pretende atender a este escopo de formação entendendo que o profissional pretendido em cargos de alta administração deve ser formado em um curso de pós-graduação que deverá aliar consistência, flexibilidade, agilidade e aplicabilidade.

O curso teve o apoio da Capes pelo do Projeto Nordeste de Pós-Graduação e da Fundação Estadual de Pesquisa, além de ser incluído entre os 3 projetos brasileiros submetidos ao BID para financiamento, em concorrência aberta pelo então Ministério da Administração e Reforma de Estado.

Adotando os testes ANPAD para seleção, o curso recebeu 150 inscrições na primeira e segunda turmas; tendo como alunos representantes das maiores e melhores empresas baianas, gestores governamentais e do 3^o Setor.

O desenho curricular do curso foi elaborado a partir das reformulações recentes ocorridas em 50 instituições internacionais de ponta que revisaram os seus Máster Business Administration (MBA's), contando com a colaboração direta

de professores da *École des Hautes Études Commerciales* de Montreal, Canadá; *École des Hautes Études Commerciales* da França; e *Northwestern University*, ou seja, incorpora o que há de ponta na comunidade internacional adaptando-o às condições nacionais e locais.

Na implantação do curso, foram alocados os recursos humanos da instituição (18 doutores); bem como agregaram-se executivos com formação mínima de mestre e experiência gerencial relevante. Parcerias com o Programa de Pós-Graduação (PPGA) /UFRGS, *École des Hautes Études Commerciales* (HEC), Canadá e várias participações de professores do país e do exterior (*Institution Education Bussiness Schools* (INSEAD), FGV, Banco Mundial, *London School of Economics*) garantiram uma completa cobertura dos conteúdos previstos.

Oficinas de gestão e estágio opcional no país exterior instrumentam o aluno para o trabalho final que deve voltar-se para um problema concreto de gestão.

O curso volta-se para a formação de um gestor contemporâneo multiquificado, capaz de a partir de uma base comum de conhecimentos, migrar entre a empresa, o setor público e o 3^o Setor, tendo ao final, uma área de ênfase.

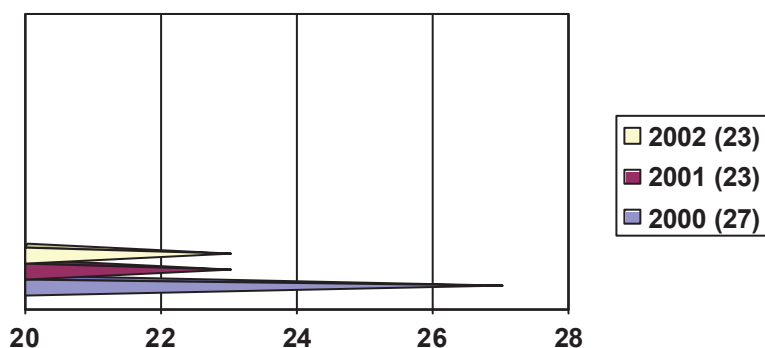


Figura 16 – Dissertações defendidas no Mestrado Profissional
 Fonte: NPGA/EAUFBA – 2003

Relata um dos entrevistados que

O que marca a Pós-Graduação é a inovação, a tentativa de ter programas de qualidade. Entrevistado n. 4

A vocação da EAUFBA de agregar profissionais de diversas áreas do conhecimento desde a sua gênese, fica cada vez mais acentuada quando ela recebe alunos para o Mestrado Profissional em Administração com outras formações, como pode-se observar nas Figuras seguintes (turmas 1,2,3,4 e 5).

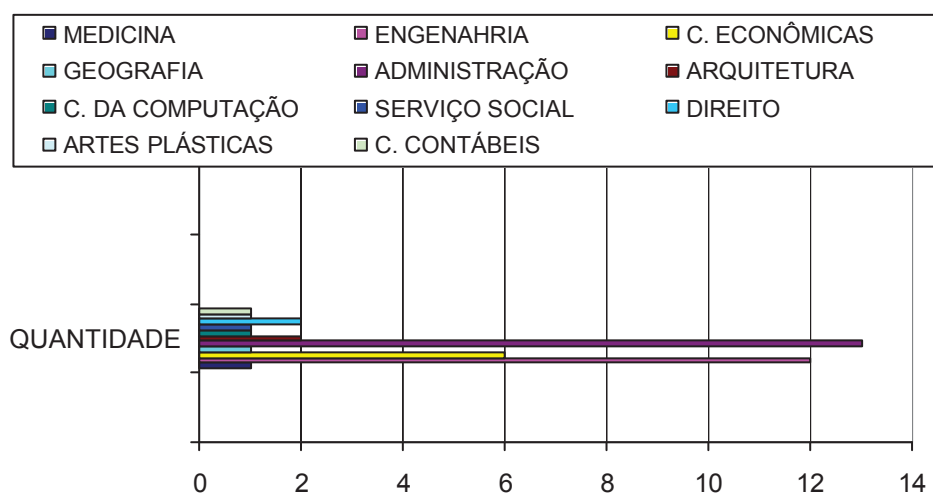


Figura 17 – Formação acadêmica dos profissionais da Turma 01 do Mestrado Profissional
 Fonte: NPGA – 2003

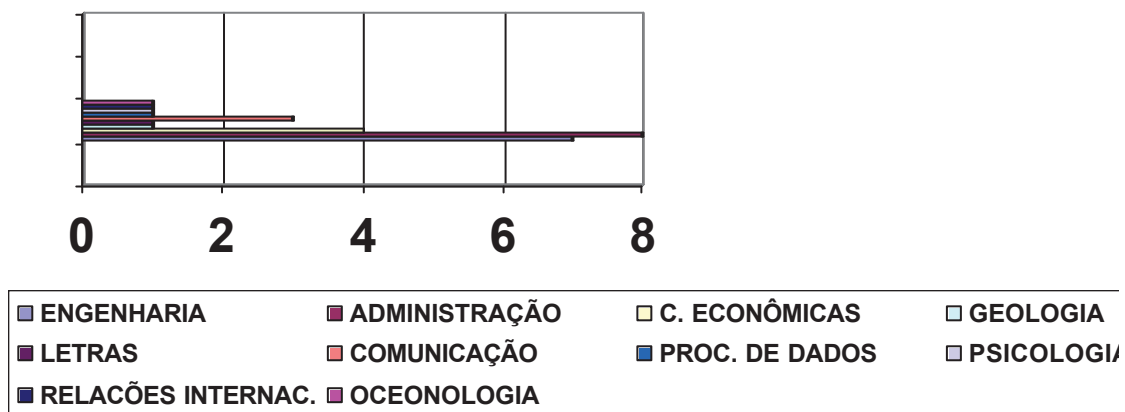


Figura 18 – Formação acadêmica dos profissionais da Turma 02 do Mestrado Profissional
 Fonte: NPGA - 2003

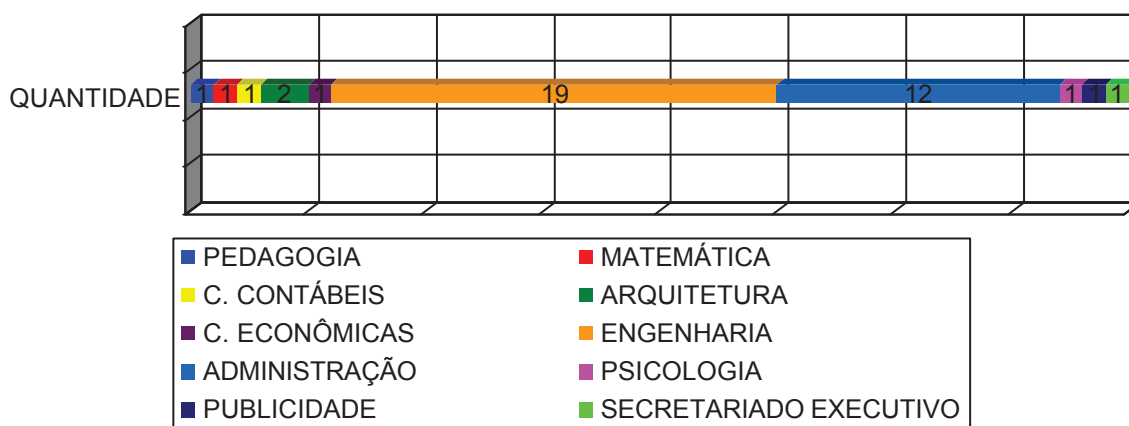


Figura 19 – Formação acadêmica dos profissionais da Turma 03 do Mestrado Profissional
 Fonte: NPGA - 2003

Observa-se nos gráficos que a participação dos engenheiros é muito acentuada, chegando a se igualar (turma 04) com os administradores.

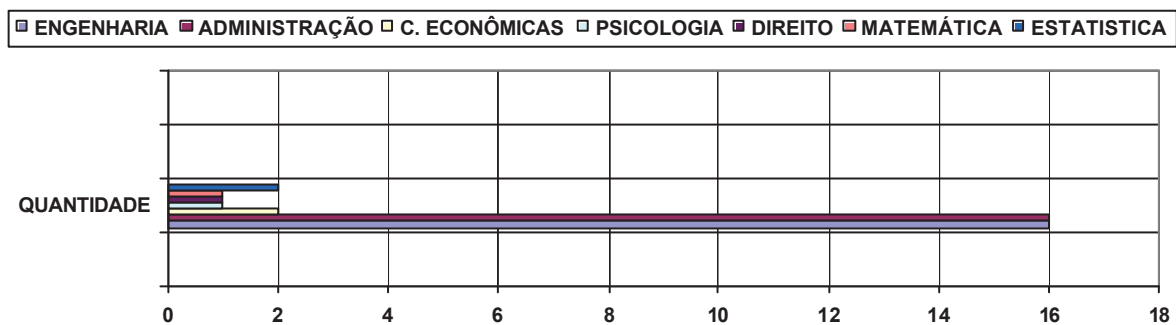


Figura 20 – Formação acadêmica dos profissionais da Turma 04 do Mestrado Profissional
 Fonte: NPGA - 2003

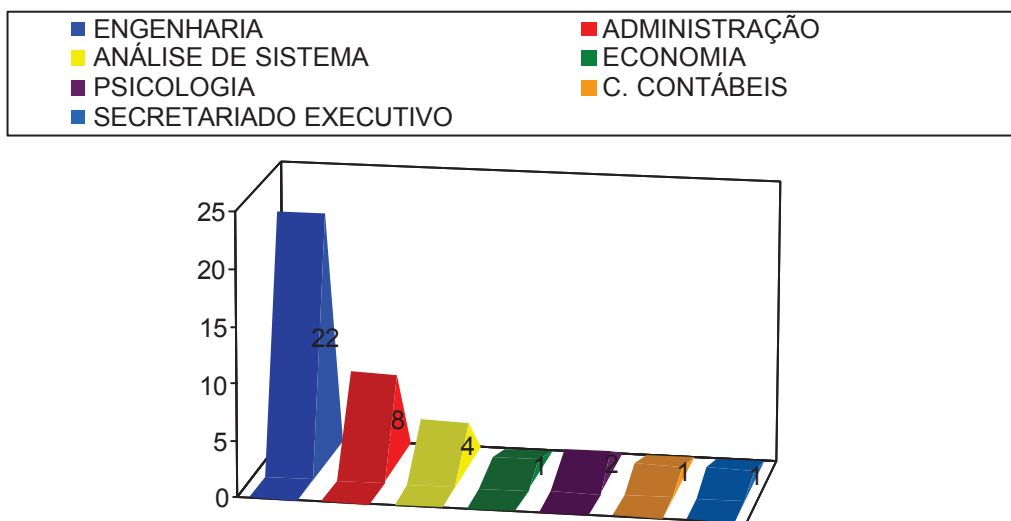


Figura 21 – Formação acadêmica dos profissionais da Turma 05 do Mestrado Profissional
 Fonte: NPGA - 2003

Comparando todas as turmas, temos as Figuras abaixo:

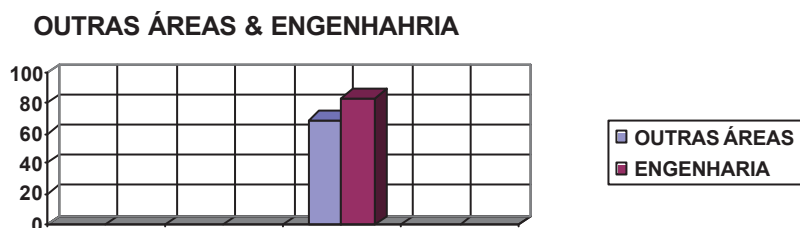


Figura 22 – Outras Áreas & Engenharia
Fonte: NPGA - 2003

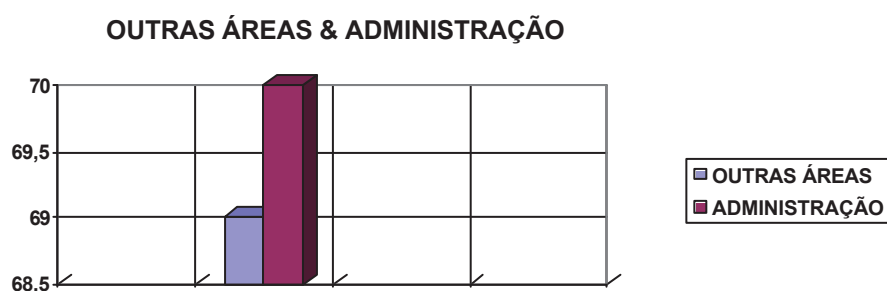


Figura 23 – Outras Áreas & Administração
Fonte: NPGA – 2003

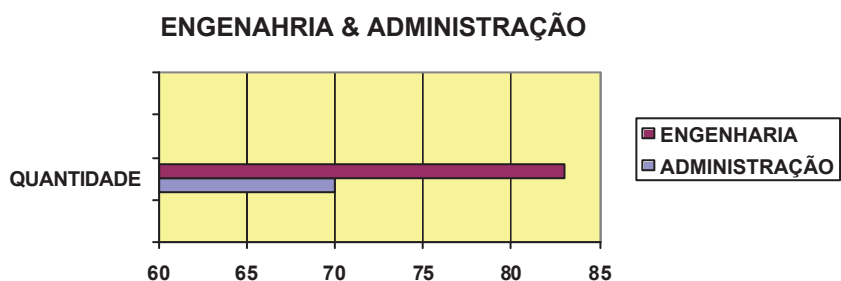


Figura 24 – Engenharia & Administração
Fonte: NPGA - 2003

Apesar do mestrado ser em administração há mais engenheiros do que administradores. A quantidade de Administradores só é maior quando existe comparação com as outras áreas. O que reforça a vocação da EAUFBA em

agregar pessoas de diversas áreas do conhecimento, inclusive no papel de formadora de mão-de-obra.

Um dado interessante é que administradores e engenheiros são maioria no quadro de professores permanentes da EAUFBA.

8.4 PUBLICAÇÕES

A EAUFBA publica, quadrimestralmente, a revista **Organizações & Sociedade**, classificada pela Capes, nível Nacional A. Ressalta o Editor Prof. Antonio Pinho, que

*Esta notícia é motivo de júbilo para todos nós que temos acreditado e trabalhado para que a **O&S** torne-se uma referência na área de administração no Brasil, especialmente, nas áreas de organizações e sociedade.*

É uma revista plural, de grande credibilidade e que, somadas as outras quatro publicações similares (editadas pela USP, FGV-RJ e ANPAD e AESP), forma um quinteto de referência nacional.

Apesar da EAUFBA ser responsável pela publicação, a **O&S** tem acolhido textos de professores de instituições de outros Estados e Estrangeiras.

Além das revistas, a EAUFBA através do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), publicou:

- a) Caderno Gestão em Debate em 1995 e 1996;
- b) Memorial do NEPOL, 1997;

- c) Compilação do 1^o Seminário de Dissertações e Teses do NEPOL, 1997;
- d) Cadernos de Resumos do VIII Colóquio Internacional sobre Poder Local do NEPOL, 1999;
- e) Memorial: Pesquisa e Produção do NEPOL, julho, 2000;
- f) Catálogo do NPGA referente a área de estudos em Gestão Pública, contendo 57 trabalhos, sendo 17 Dissertações do Mestrado Profissional, 34 Dissertações do Mestrado Acadêmico e 07 Teses de doutorado no período de 1995 a 2000;
- g) Catálogo de Teses e Dissertações em 2001;
- h) Inventário de Teses, Dissertações e Monografias referente ao período de 1987 a 2001;
- i) Poder Local, Governo e Cidadania; o Carnaval Baiano: Negócios e Oportunidades e Cidades Estratégicas e Organizações Locais (publicações do NEPOL).

Resultado de um seminário em que participaram pesquisadores portugueses e espanhóis, além dos professores da EAUFBA, Nelson Oliveira, Osvaldo Barreto e Reginaldo Souza, foi a publicação do livro *Políticas Sociais e Transição Democrática: Um Estudo Comparado entre Brasil, Espanha e Portugal*.

Professor Nelson Oliveira publicou também *Reforma Agrária na Transição Democrática: da Abertura dos Caminhos à Submissão Institucional e Neocorporativismo e Estado: a Construção da Hegemonia do Capital nos Processos de Transição*.

Resultado da tese de doutorado, o professor Reginaldo publicou *A teoria das Finanças Públicas no contexto do Capitalismo*.

O professor Marcos Alban é autor de *Crescimento sem Emprego: o Desenvolvimento Capitalista e sua Crise Contemporânea à Luz das Revoluções Tecnológicas*. Publicou também, resultado de sua tese de doutorado *Economia e tecnologia do Desenvolvimento com Emprego ao Crescimento sem Emprego*.

Outra revista da Escola é '*Revista EAUFBFA*' que surgiu quando ela completou 42 anos de existência, abordando temas diversos, retratando o seu cotidiano.

Tudo isso só é possível devido a qualificação do corpo docente. Existe uma preocupação em divulgar os trabalho dos professores, haja vista, serem resultados de teses, dissertações e pesquisas, sendo motivo de júbilo para a Comunidade Acadêmica, além da contribuição social que estas publicações proporcionam. A vocação da EAUFBFA para publicar os trabalhos vem desde o ISP.

9 A INTERAÇÃO DA EAUFBA COM A COMUNIDADE

Grynszpan (1999, p. 23) nos diz que há muito tempo o assunto da cooperação universidade-empresa vem ocupando a atenção de administradores, universitários, órgãos governamentais e entidades empresariais. Essas iniciativas de interação entre a comunidade universitária e o meio externo, em especial a indústria, resultam em mais uma das atividades de extensão que a universidade moderna se propõe a desenvolver.

O país é competitivo internacionalmente se suas instituições são competitivas, neste contexto, a chamada competitividade sistêmica (GRYNSZPAN, 1999, p. 28) é o conjunto de fatores básicos que permite às empresas manterem uma competitividade sustentável, tanto no mercado interno como no mercado externo. A indústria inovadora precisa de um profissional que seja capaz de inovar. Em outras palavras, precisa da universidade que consiga formar esse profissional. Este é o principal produto que a universidade pode fornecer à indústria.

Parte da literatura que se ocupa da problemática da interação universidade-empresa tem ressaltado as dificuldades deste processo. Embora ambas as organizações dependam do desenvolvimento da ciência e da tecnologia, possuem diferentes objetivos, diferentes culturas e diferentes estruturas. A universidade é uma organização que tem por objetivo a busca da disseminação do conhecimento, uma cultura com orientação temporal de longo prazo e uma estrutura complexa,

povoada de órgãos colegiados que tornam demorado seu processo decisório. Por outro lado, o objetivo da empresa é a transformação do conhecimento em curto prazo e estrutura mais hierarquizada, com o poder concentrado, facilitando o processo decisório.

As relações Universidade-empresa têm gerado publicações e estudos de caso desde a década de 40, mas nos últimos 15 anos este assunto tem atraído muitos estudiosos, dada a coincidência de vários fatores objetivos que pressionam empresas e universidades a buscar a execução de atividades conjuntas que beneficiem ambas as partes (STAL, 1995, p. 3).

Se por um lado, ainda existem muitas resistências à cooperação, por outro lado, são várias as motivações para buscá-la. Para as universidades e os institutos de pesquisa, a possibilidade de obtenção de recursos financeiros para os pesquisadores e as instituições, a realização de pesquisa e ensino com visão mais próxima da realidade e a demonstração de sua utilidade sócio-econômica, especialmente, para os órgãos financiadores públicos. Para as empresas, as motivações são o acesso a recursos humanos qualificados, a possibilidade de manterem-se informados sobre os avanços em suas áreas de atuação, a resolução de problemas específicos e o acesso a instalações, além de contribuir para sua imagem e seu prestígio (LAVADOS; WAISSBLUTH, 1993 *apud* STAL, 1995, p. 4).

Segundo levantamento do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), o maior serviço prestado pela universidade é a formação de profissionais altamente qualificados. Além desse, destacam-se a consultoria de alto nível e a assessoria em pesquisas inovadoras de desenvolvimento tecnológico.

Convém lembrar que até três séculos atrás, a missão da universidade era criar, preservar e transmitir conhecimento. A incorporação da função de transferir conhecimento para a produção data da revolução industrial.

O desenvolvimento da química orgânica na Alemanha do século passado, por exemplo, dificilmente pode ser separado do crescimento da indústria de corantes sintéticos. A correlação entre ciência, universidade e defesa nacional torna-se mais estreita a partir das guerras mundiais. No período de pós-guerra, os Estados Unidos lançaram projetos de apoio à ciência nas universidades, ao ensino de ciências nas escolas e, paralelamente, ao desenvolvimento tecnológico nas empresas e nos institutos do Estado (CHAIMOVICH, 1999, p.18).

Etzkowitz (1993b *apud* STAL, 1995, p. 4), considera que a atual participação da universidade no desenvolvimento econômico, incorporando-o como uma função acadêmica, junto com o ensino e a pesquisa, constitui a Segunda Revolução Acadêmica, cuja palavra-chave é capitalização do conhecimento.

A EAUFBA, sempre, foi requisitada para muita coisa, ou seja, os professores já iniciaram as suas atividades docentes, com a qualificação necessária, devido ao acordo MEC/USAID/UFBA, o que era novidade para a época.

Como consequência, teve repercussão na sociedade, abrindo espaços para as suas atividades de extensão, não só no Estado da Bahia, mas também na região Nordeste. Como tudo tem seu preço, esse mesmo prestígio vai contribuir para retirar os professores de dentro da Escola. Os professores assumiram cargos majoritários no Governo, exercendo o papel de Secretários de Estado, Diretores

de Empresas etc., criando com isso um vazio, pois, eles não ficavam em tempo interal na EAUFBA, situação que só começou a equacionar na década de 1990.

Portanto, a qualificação docente tem um peso enorme, na imagem da EAUFBA

Quem procura a Escola é o mundo empresarial e também o Governo que é um grande demandante de serviços. Quem procura a Escola está esperando qualidade em serviços. Ninguém procura o que está ruim. Entrevistado n. 1

Entretanto, colocações como a que se segue, denota que um trabalho de marketing institucional deveria ter sido feito

É uma pena que essa procura tenha sido pelas pessoas, não tenha sido pela instituição, [...] ela ficou muito com a participação dos indivíduos, o que significa uma diáspora [...] Mas é certamente pela qualificação que você pega uma pessoa como o Prof. Eurico Matta, que aqui no Estado da Bahia, no Governo de Lomanto Júnior, comandou a Reforma Administrativa. Entrevistado n. 2

A Universidade dessa época (1960/1970), não tinha uma preocupação com a pesquisa, com a extensão e com uma política de incentivo que 'puxasse' o professor para dentro da universidade com Dedicção Exclusiva (DE), isso foi adotado a partir de meados dos anos 70/80 pelo regime militar, onde se desenvolveu uma política de fortalecimento dos quadros dentro da Universidade, inclusive com a criação da figura do DE, onde o professor passou a dedicar mais tempo as suas atividades de pesquisa e extensão, tendo incentivo financeiro.

Mas é na década de 80 que a demanda por cursos de especialização se intensifica de forma exacerbada por conta das dificuldades do mercado de trabalho, e as organizações começam a exigir mais qualificação dos seus funcionários.

Com vistas a atender a demanda crescente e estreitar os laços da EAUFBA com a sociedade, ou seja, com as organizações públicas e privadas, e para que isto acontecesse, os professores teriam que permanecer em tempo integral na Escola, foi criado o CETEAD.

O CETEAD foi criado no mesmo período que foi criada a Pós-Graduação. A tendência do professor da Escola era ficar “*com o pé no mercado e um pé na Escola*”. Esta dupla militância não levava a bom termo uma pós-graduação, principalmente, a pesquisa e as atividades de extensão.

Discutia-se na época esta situação com os professores Fabrício Soares, José Osório Reis, Paulo Lemos, Eurico Matta e com os mais novos professores que foram Reginaldo Santos, Eduardo Fausto, Graça Pitiá, Osvaldo Barreto, Maria Virginia de Góes e outros. Então foi preciso criar um mecanismo que viabilizasse a permanência do corpo docente em dedicação exclusiva dentro da Escola.

Esse papel ele cumpriu. Entrevistado n. 1

Relata prof. Eurico Matta:

O CETEAD nos moldes como ele foi concebido, foi criado na segunda gestão do Diretor José Osório Reis, professores da Escola se associaram, dos quais eu próprio e outros, Fabrício Soares, Paulo Lemos, para construir esse Centro, inspirado, não se pode esconder isso, em experiência do Rio de Janeiro (COPEAD) e de algum modo também da USP. [...] Só constituiu influência positiva para a expansão da Escola nos serviços à comunidade. Então, isso abriu uma porta imensa para o contato com a clientela, com outras empresas e também no setor público, e só trouxe benefícios.

O CETEAD não é uma fundação, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, que tem todas as imunidades de impostos.

Naquele momento o CETEAD foi importante por isso ele passou a intermediar os interesses da Escola em prestar serviços à comunidade, a sociedade em geral, de uma forma ágil e de uma forma eficiente. Ele teve seu papel, foi importante. Entrevistado n. 8

Uma atribuição importante desse órgão segundo relato serviu para dinamizar os processo de gerenciamento financeiro dos projetos e proporcionar uma agilidade nessa prestação de serviços à comunidade.

Pra você ter uma idéia, muitas vezes a empresa ou órgão do governo, solicitava um programa e quando ele era aprovado e que nós íamos lá, diziam 'não, agora ele já foi feito por uma Escola do Rio que veio aqui e já fez, porque nós queríamos isso para ontem, não para hoje'. Prof. Arlindo Braga Sena

A falta de agilidade da universidade constituiu no fator importante para a criação do CETEAD. A Universidade como todo organismo grande, tem sua inércia, onde as coisas demoram para acontecer, devido ao sistema burocrático, então o CETEAD funcionou como um gerenciador dos recursos.

O sofrimento que era um professor participar de curso de extensão, por exemplo, e só receber o pagamento um mês depois com a inflação de 80% ao mês, sem correção. Entrevistado n. 8

Um entrevistado relatou que fez parte da criação desse órgão, revelando que:

Ele, o CETEAD, consolidou um corpo docente militante no ensino e na pesquisa aqui dentro da escola, e isso fez ela melhorar seu desempenho tanto

no ensino quanto na pesquisa e desta forma o CETEAD virou um instrumento captador de recursos, então ele desta forma era o braço da escola na sociedade, na comunidade, então ele foi sem dúvida de fundamental importância no processo. Entrevistado n. 8

O CETEAD representou um movimento, ele viabilizou uma série de cursos de especialização e de extensão, entretanto, há quem declare que isto aconteceu:

De forma extremamente anárquica e meio desorganizada; veja os pepinos que sobraram aí depois [...] do ponto de vista organizativo, quer dizer, a agente só conseguiu superar esses problemas a partir da criação do Núcleo, do fortalecimento do Núcleo de Pós-Graduação e a centralização. [...] Aquela coisa de você ter a gestão, inclusive observando os princípios da Escola, quer dizer, da universidade. Entrevistado n. 2

Outro depoimento diz que:

O CETEAD foi criado no momento em que ao invés dele buscar fortalecer a Escola, na realidade buscou se fortalecer. Ele se fortaleceu como imagem, quer dizer, você tinha uma imagem do CETEAD, todo mundo fazia curso na Escola e dizia que fazia curso no CETEAD, inclusive foi uma coisa grave, assim em função da imagem institucional. Entrevistado n. 1

Esta situação criou problemas institucionais:

O CETEAD é uma instituição de sócios, ele não tem uma vinculação institucional com a Escola, e não aceitou abrir para o conjunto de professores da EAUFBA, e com isto começou a criar uma (des) sintonia entre a direção efetiva e o corpo de gestores do CETEAD, ou seja, a política de sócios do CETEAD não era uma política que dizia respeito às instâncias da Escola, isso então começou a gerar uma série de conflitos, e o prof. Reginaldo Santos tentou resolver essa questão fazendo um esforço grande que era de transformar o CETEAD numa Fundação, até para ter um vínculo maior com a Escola, mas não conseguiu". "A maioria não queria, porque tinha aquela coisa dos micropoderes, e isso gerou uma briga interna, desentendimentos. Entrevistado n. 1

Apesar de o CETEAD ter apoiado financeiramente a Escola há quem critique:

Eu acho que o apoio financeiro que ele deu, paga a usurpação, que eu acho que houve, uma usurpação de imagem, porque se você for pensar bem, o CETEAD é uma marca da Escola. Entrevistado n. 1

Num determinado momento da história foi crítico, o CETEAD tornou-se maior que a própria Escola, maior não em termos de tamanho, do número de pessoas, e sim no sentido da imagem no mercado; é como se a Escola tivesse sido substituída por ele, naquilo que se refere a prestação de serviços e, aí começou um processo de reversão de tudo isso, que culminou com a separação dele com a Escola. Embora há quem veja da seguinte forma:

Eu vejo muito mais o CETEAD como parceiro do que como competidor.
Entrevistado n. 14

Após a saída do CETEAD da Escola, foi preciso fazer um trabalho para construir uma nova imagem da EAUFBA na sociedade baiana, sendo o prof. Reginaldo Santos uma pessoa fundamental nesse processo, que iniciou esse trabalho e posteriormente foi consolidado pelo Prof. Osvaldo Barreto no papel de Diretor, onde desvincula-se, gradativamente, a imagem da EAUFBA do CETEAD.

Este momento constituiu num divisor de águas, porque foi o momento de reconstruir a imagem da EAUFBA, em que o prof. Reginaldo representava um grupo de pessoas determinadas a mudar, ou seja, foi preciso definir um modelo de Escola onde as pessoas pudessem permanecer dentro dela, onde fossem criadas as condições materiais de trabalho, do ponto de vista do ambiente, que elas não saíssem daqui para ocupar cargos por necessidade de complementar a sua renda

A gente nesse momento começou a criar uma sinergia dentro da Escola [...] não houve perda, é impressionante que a gente não teve perdas durante esse período, de professor ocupar outros cargos fora. **Entrevistado n. 1**

Com a permanência dos professores na Escola, foram geradas possibilidades para o professor complementar sua renda dentro do próprio

ambiente de trabalho, gerando inclusive os recursos necessários para a modernização física da mesma. Entretanto, a imagem da escola até pouco tempo na comunidade universitária, não era positiva

*A gente foi tido como satanás dentro da universidade, que estava vendendo a alma etc etc. **Entrevistado n. 1***

Outrossim, trouxe para a Escola profissionais com formação diversa, a exemplo de engenheiros, advogados que implantaram os programas e cursos na área de Qualidade.

Saliente-se que a grande 'virada' da Escola aconteceu em 1992, quando o Prof. Reginaldo foi eleito Diretor e a Profa. Graça Pitiá, Vice-Diretora.

*Ele assume refletindo todo o movimento de construção que vinha da década de 80. **Entrevistado n. 1***

Com a percepção de quem conhece todos os trâmites do CETEAD, Prof. Reginaldo cria o Núcleo de Extensão (NEA) da EAUFBA.⁷¹

*Eu via por dentro que alguma coisa estava errada no CETEAD e eu dizia: o CETEAD não faz curso, quem faz curso é a Escola. **Prof. Reginaldo Santos***

O NEA serviu para agregar consultores e professores e centralizar as atividades de consultoria e cursos, e dar identidade aos trabalhos realizados neste nível. Além disso, teve outro papel importante que foi o de oferecer diversos

⁷¹ No período de 1994 a 2000 o NEA capacitou 6.191 pessoas perfazendo uma carga horária de 23.404 horas. Dentre os seus clientes constam organizações públicas e privadas.

cursos em gestão da qualidade num momento em que as empresas estavam se preparando para a certificação da ISO.

A missão do NEA é

Ajudar as organizações na solução dos problemas de Gestão, de forma ética e eficaz através de estreito vínculo, com parceiros colaboradores/fornecedores, visando a integração da Escola de Administração junto à sociedade através da geração do conhecimento.

Seus objetivos são:

- Formação complementar do aluno da Graduação através de sua participação como *trainee* nos projetos de Pesquisa e/ou Consultoria;
- Gerar informações sobre o modelo de gestão das organizações estudadas e reproduzir casos para estudos;
- Capacitar a Média a Alta Gerência e Diretoria das Empresas pela Educação Continuada por meio de Cursos, Seminários, *Workshop*;
- Desenvolver serviços de consultoria e assessoria para organizações nas áreas de Competência da Escola;
- Fortalecer a permanência na Escola de Talentos por meio de ampliação de sua remuneração e/ou através da agregação de novos colaboradores da Escola.

No período de 1994 a 2000 o NEA capacitou 6.191 pessoas perfazendo uma carga horária de 23.404 horas. Dentre os seus clientes constam organizações públicas e privadas.

Quando o Prof. Reginaldo assumiu a direção da EAUFBA fez movimentos que diferenciou toda a dinâmica existente, que segundo ele *deu vida a ela, a oxigenou*.

Um desses movimento foi:

Não ter medo de recepcionar pessoas de outras áreas, quer dizer, a E scola começa a querer uma coisa multidisciplinar, o conteúdo dessa Escola, os dois programas dela são formados por fragmentos de outros campos do conhecimento, se é assim, por que não ter aqui dentro o economista, o contador, o engenheiro, o psicólogo, o sociólogo, o antropólogo, o historiador etc?

Sempre fiz isso, sem medo, e começamos tudo em 1990. Eu estava ingressando no CETEAD, nós trouxemos para aqui, acolhemos um Núcleo de Qualidade que tinha um advogado e todo o resto era engenheiro, não tinha um administrador conosco, depois que Fabrício Soares chega e começa a participar dessa área.

*Sem dúvida, isso nos enriqueceu enormemente, abriu as portas para a relação da UFBA, embora não pertencendo ao quadro da UFBA. **Entrevistado n. 10***

*Eu acho que as culturas se somaram e conspiraram positivamente para a Escola ser o que ela é hoje, tá certo?. **Entrevistado n. 2***

Entretanto, há quem discorde que essa pluralidade foi benéfica:

*A Escola ficou fragilizada, nós deveríamos ter criado alguma defesa, incentivar a formação de administradores ou gente ligada à administração. **Entrevistado n. 9***

Ao longo do tempo, outros professores ingressaram na EAUFBA com formação em Antropologia, Direito, Secretariado Executivo, Engenharia, Jornalismo etc. Esta diversificação cultural sem dúvida, com pessoas de diferentes áreas do conhecimento, se constitui num diferencial que segundo os entrevistados

Ela se torna mais fortalecida, ela não se enfraquece com isso”, “ela não perde a identidade,, pelo contrário, acho que ela consolida sua identidade.

Entrevistado n. 2

Ela ganhou espaço, tanto que nós estamos em vários pólos na ANPAD, ANPED, e ANPUR, isso realmente enriquece ao invés de enfraquecer, fortalece e dá um diferencial, por conta disso, eu acho que isso foi muito positivo. **Entrevistado n. 2**

Após uma década (80), tentando encontrar-se, é na década de 90 que a EAUFBA se expande e estreita seus laços com a sociedade. O Banco do Brasil se tornou um grande cliente, firmando uma parceria importante, quando em 1993/1994 ele construiu uma política forte de capacitação, modificando a sua cultura que era do funcionário entrar no Banco e fazer carreira, e toda a sua formação era para os serviços do Banco, onde os cursos eram voltados para as atividades imediatas do funcionário e não se preocupavam em estudar. Foi quando implantaram-se novas metas, e o Banco do Brasil elegeu a EAUFBA para promover a capacitação de seus funcionários, inclusive levando-os para dentro da Universidade, treinando-os fora do Banco.

Nesta década, houve uma ampliação da procura pelos cursos de extensão e de pós-graduação. Neste período, a economia brasileira estava iniciando um processo longo de crise. Do ponto de vista da economia brasileira, foram anos de crise, chamada ‘década perdida’.

Outro fato importante na década de 90 é o começo de alguns movimentos no Estado, no que tange a capacitação de pessoal em algumas áreas, e isso foi se

intensificando. O discurso neoliberal de que o Estado deveria ser destruído etc etc foi diluído, e volta-se novamente a se reconhecer papéis importantes no Estado, para isso a EAUFBA foi e tem sido uma grande parceira, em todas as esferas, Estadual, Federal e Municipal, sem contar é claro com as empresas privadas.

Saliente-se também o papel do NEPOL, no estudo da gestão de serviços e regulação no desenvolvimento dos projetos de solidariedade e de cidadania e na gestão da cultura, que constitui numa área de interesse acadêmica onde a EAUFBA interage estreitamente com a comunidade, atuando com grupos de pesquisa interdisciplinar, propondo contribuir para uma melhor qualidade de vida nas cidades e obtendo uma melhor compreensão das organizações contemporâneas, reforçando a vocação inicial da EAUFBA, atuando com equipe interdisciplinar sem perder de vista a atuação junto à sociedade.

10 ASPECTOS CULTURAIS DA EAUFBA

No final do século XVIII e no princípio do seguinte, o termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo inglês *Culture*, que “tomando em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR, 1871 *apud* LARAIA, 1999, p. 25).

Chanlat (1993, p. 50) nos diz que seria ousado e ilusório pretender esgotar o conceito de “cultura”, apesar de ela estar entre as disciplinas ligadas ao conceito da etnologia, da antropologia e da sociologia, não existe unanimidade de opinião sobre ele. A partir do saber antropológico mais consolidado o autor nos traz alguns conceitos de outros pensadores, cuja definição de cultura remonta a Tylor, que em 1877, foi o primeiro a utilizar o termo na acepção, atualmente, aceita por etnólogos e sociólogos:

Cultura é este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, a moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (BARNOUW, 1969, *apud* CHANLAT, 1993, p.50) – tradução livre). A “tradução livre”

Cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados pro uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade, distinta de outras” (inspirada na definição de Tylor), (ROCHER, 1969 *apud* CHANLAT, 1993, p. 50)

A cultura implica em uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas.

Godelier, 1969, 1973 e Vallée, 1985 (*apud* Chanlat, 1993 p.51), explicam como, segundo Marx e mais particularmente segundo Engels (1968), toda comunidade humana é submetida, na sua constituição como sociedade, a uma dialética fundamental que se estabelece entre três níveis ou sistemas: o sistema de produção de bens materiais (economia, trocas, bens e mercadorias, técnicas, ciências etc), o sistema de produção de bens sociais (regulamentos, leis, costumes, normas etc) e o sistema de produção de bens imateriais (magia, religiões, símbolos, crenças etc). Com efeito, a partir do momento em que se admite que a cultura é ‘este todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte’, não é mais possível separar as idéias e as representações daquilo que constitui a vida social, articulada em torno da maneira como estão distribuídos os status, os papéis relativos às diversas situações sociais e as relações de produção estabelecidas em torno das atividades econômicas.

Há quem identifique a existência de superposição de cultura na EAUFBA.

Aqui tinha uma cultura de senzala e casa grande” que fora encontrada no início dos anos 80. “aqui tinham pessoas que eram da senzala dos professores que foram postas dentro da Universidade para ter emprego”. Havia também “Um resquício de uma nostalgia dos americanos que pagavam complementação e que tinha um certo profissionalismo”, “se o pessoal não tivesse debandado, tivesse continuado a profissionalizar a escola, hoje eu acho que ela teria outra condição enquanto escola. Entrevistado n. 4

Morgan (1996, p.115) revela que ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de

muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações, e este fenômeno é conhecido como 'cultura organizacional'.

Para 'datilografar' era um terror, tudo tinha que ser pago por fora, a não ser que fosse gente do professor fulano, então esta era uma estrutura feudal, cultura feudal. Entrevistado 4

Corroborando com o depoimento acima os funcionários também reconhecem a 'cultura do feudalismo'.

Eu acho que isso aqui está se tornando cultura de poder o que deveria ser como você fala cultura participativa, está se tornando cultura de poder. Porque você tem dois ambientes, dois espaços o de lá de cima e o daqui de baixo ou melhor o núcleo de pós-graduação e o núcleo de graduação hoje, então quem manda no núcleo de pós-graduação não manda no de graduação e quem manda no de graduação não manda no de pós, então a gente não tem acesso nenhum a nada que se passa na pós-graduação e eles também não têm acesso a nada que se passa aqui embaixo. É um aparteid mesmo, entendeu? É um aparteid. Eu vejo cada um defendendo seu interesse. A Coordenação do núcleo lá de cima com exceção de algumas pessoas que a gente conhece, não faz essa divisão mas de qualquer forma não depende do querer dessas pessoas, é como se fosse feudo. Entrevistado n. 11

Posteriormente, relata o entrevistador, a cultura passa a ser de

Empreendedorismo acadêmico, com três culturas superpostas e brigando entre si. Entrevistado n. 4

Além das três, alguns entrevistados identificaram na época da criação da EAUFBA a cultura do funcionalismo americano.

O funcionalismo está no currículo até hoje, a graduação é profundamente influenciada. Entrevistado n. 4

No período que eu estava chegando aqui (1980) eu acho que era forte essa cultura, a cultura bem funcionalista. Do tempo da criação até a criação do nosso mestrado aqui tem um tempo muito grande. Vieram todos com mestrado

de lá, então essa cultura americana ficou muito forte durante muito tempo, aquela coisa assim bem funcionalista. Entrevistado n. 4

A gente tinha uma administração bem operacional, você saia um técnico bom. O pessoal da área financeira não tinha pra ninguém; lá fora eram sempre bem avaliados os nossos alunos. Então era bem formatado assim, nós temos os professores bem forte na área de produção, na área de marketing, na área de finanças, então aí tinha vários funcionários fortes. Com as áreas funcionais fortes, bem fortes, aí você vê mesmo aqui é a Finanças, aqui é Marketing, como se fossem caixinhas que não tivessem uma relação, não se integrassem. Entrevistado n. 7

Para Morgan (1996, p.125), as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura, assim, uma organização pode ver-se como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto, outra, pode estar impregnada pela idéia de que 'somos os melhores e pretendemos continuar assim', outra, ainda, pode ser grandemente fragmentada, dividida em grupos que pensam sobre a realidade de formas muito diferentes, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional dos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre

descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas.

Muitas organizações têm culturas fragmentadas, em que as pessoas dizem uma coisa e fazem outra. Um dos aspectos interessantes do estudo de Linda Smircich (*apud* MORGAN, 1996, p.126), reside no fato de que esta autora foi capaz de identificar as circunstâncias precisas que produziram a fragmentação, mostrando a forma de operar um tanto esquizofrênica⁷². Muitas organizações têm culturas fragmentadas deste tipo, em que as pessoas dizem uma coisa e fazem outra.

Colocações diversas foram feitas no sentido de que há pouca interação:

Às vezes acontece tanta coisa aqui que a gente nem tem conhecimento; na sala ao lado estão acontecendo coisas que a gente nem sabe o que é que está acontecendo, então eu acho que falta um pouco de mobilização interna. Falta assim uma espécie de seminários de pesquisa, até para nós sabermos o que o meu amigo, o meu vizinho do lado está fazendo. Entrevistado n. 3

Outro dado cultural trazido pelos entrevistados é a solidão das pessoas.

Tem uma marca dessa escola, que não está pro exterior, mas internamente essa marca cultural nossa, ela se dá pela anti-sociabilidade. Eu pensei que isso fosse um problema da geração passada, mas a minha geração está

⁷² Relata a autora, que uma companhia de seguros americana que oferecia uma gama de serviços de seguros para a agricultura e para o público em geral. A companhia aprecia enfatizar valores cooperativos e uma identidade arraigada da administração do dia-a-dia gerou duas impressões-chaves. Primeiro, a companhia parecia enfatizar valores cooperativos e uma identidade arraigada na agricultura, em lugar daquela do mundo dos negócios regidos pela concorrência. O pessoal era polido, afável, parecendo sempre preparado para oferecer ajuda e assistência a quem fosse necessário. Todavia, coexistindo com esta aparente cooperação amigável, existia uma segunda dimensão da cultura organizacional que sugeria que a norma da cooperação era, na melhor das hipóteses, superficial. Essa superficialidade foi confirmada pelas diferenças observadas entre a face pública e a privada da organização. Enquanto publicamente ocorria o fenômeno da harmonia e cooperação, as pessoas individualmente expressavam considerável raiva e insatisfação com relação a vários membros do grupo de pessoas e para com a organização em geral.

repetindo isso, a gente só se fala, só se conhece na escola, eu não saio para uma convivência social fora. Entrevistado n. 2

Verifica-se que as relações interpessoais estão baseadas muito no profissionalismo e não em relações afetivas. As declarações são ásperas, são fortes.

As pessoas estão ficando mais rancorosas, mas invejosas, mas desconfiadas, há uma segregação. O espaço da competição deixou de ser a sala de aula, mas o espaço começou a ser a publicação, o congresso, o seminário, a palestra, a conferência, isso e aquilo. Ficaram mais vaidosas, ficaram mais competitivas e isso obviamente reflete na sociabilidade. Entrevistado n. 2

Não concorda o entrevistado que sejam resquícios da cultura americana, acredita que é fruto de ações da geração dele, e que isto acontece também porque não há liderança no momento para agregar as pessoas.

Eu acho que a cultura americana legou alguma coisa boa, que foi, vamos dizer assim, um modelo eficiente da escola nos primeiros anos, mas legou também o 'individualismo'. Entrevistado n. 2

Vejo muito claramente a frieza na escola, a frieza dessas paredes, desses corredores, o olhar das pessoas, o olhar dos profissionais graduados, doutorados; é um olhar gelado, um olhar frio, é o olhar de pessoas meio mortas, e eu explico isso comparando a dificuldade que alguns desses profissionais, eu digo graduados porque subentende-se que tem um nível de elaboração que já supera certos preconceitos mas infelizmente isso não ocorre, então nos corredores por exemplo eu vejo pessoas passarem e encontram outras conversando e só cumprimentam uma delas, então significa que o outro não existe dependendo do poder que aquele outro tenha, dependendo da relação de articulação ele não existe, então isso é muito perigoso pra uma escola de administração, porque administrar nos dias de hoje especialmente significa conseguir resultados através de pessoas, porque os processos estão de certo modo definidos, já estabelecidos, então o que vai fazer o diferencial num ambiente tão complexo de variáveis, de mudanças e de demanda, o papel do líder e do seus liderados, então administrar eu entendo que também é administrar gente e a escola de administração ao que me consta, ela não tem, não é competente na administração de gente e eu acho isso um perigo muito grande". Entrevistado n. 19

Acho que tem uma cultura paternalista muito forte e ao mesmo tempo que não se vê uma afetividade muito grande, mas tem o passar a mão pela cabeça por exemplo, [...] tem o corporativismo, saber que um colega não está desempenhando bem um trabalho na sala de aula, mas há um faz de conta generalizado e ninguém revela isso, nem diretamente pro colega nem se cria um fórum pra definir parâmetros, enfim acho que ela tem uma cultura paternalista, tem a cultura do corporativismo. Entrevistado n. 19

A ausência de uma direção do sexo feminino tenha influenciado no caminho que a escola tomou, ou seja, a ausência de uma, não quero chamar de feminilidade que acho que talvez não seja a palavra adequada mas acho que a ausência de um lado mais afetuoso, tem pouco afeto na escola. Entrevistado n. 6

Há lideranças formais, chefes disso, chefes daquilo, mas aquela pessoa que consiga agregar as pessoas que aqui trabalham não há. Neste período a EAUFBA está carente”. Entrevistado n. 2

Me parece que quando Reginaldo teve na direção, me parecia uma pessoa muito sensível, sensível ao ouvir, sensível a olhar para as pessoas, me pareceu que era uma pessoa mais sensível. Entrevistado n. 16

Eu vejo cultura de poder, eu iria me contradizer se falasse que não. Entrevistado n. 11

É uma cultura realmente de poder, eu mando, você obedece. É assim, as coisas só são mais fáceis quando existe um interesse no ar, então pronto, a coisa flui, mas se você bate de frente, então eu mando e você obedece, se você contraria acabou.

Pode até dizer, não, eu vou ouvir você, quero ouvir você, mas não faz, então não adianta, eu ouço você mas não faço nada do que você quer. Entrevistado n. 11

A Escola perdeu a vida, ficou mais aguçado o seu crescimento, mas até as congratulações estão vazias. Eu sou filho da anti-sociabilidade. Entrevistado n. 2

Esta constatação não é fato do presente, fora colocado pelos entrevistados, que no início da década de 80

A escola era muito parada, as pessoas ficavam muito nas suas relações pessoais, sozinhas, fazendo consultorias. Entrevistado n. 2

Nas organizações existem (MORGAN, 1996, p.131), freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme, citando por exemplo, que 'grupos profissionais podem, de per si, ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização'. Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridades do negócio.

Um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura (MORGAN, 1996, p.139) reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico ou mesmo 'mágico' da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional. Ressaltando o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional, a metáfora da cultura (MORGAN, 1996, p.140) centraliza a atenção sobre o lado humano da organização que outras metáforas ignoram ou encobrem. As organizações modernas são mantidas por sistemas de crenças que enfatizam a importância da racionalidade. Não é a-toa que os antropologistas freqüentemente se referem à racionalidade como mito da sociedade moderna. A metáfora da cultura encoraja a reinterpretar a natureza desses estilos para reconhecer o papel que estes desempenham na construção social da realidade, como também, ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente.

A definição de Edgar Schein (*apud* Fleury, 1989, p. 37) que a cultura é "[...] o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna".

Fleury (1989, p. 37) diz que a cultura serve, portanto, tanto à sobrevivência da organização, como à sobrevivência de uma comunidade. A cultura é elemento que serve ainda à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação internas.

Fica caracterizado que há várias 'EAUFBA' na EAUFBA. Sua cultura diversificada, seus paradoxos evidenciados, tudo em função da sua história, do universo cultural que se cruzam influenciando comportamentos individuais e coletivos.

A falta de afetividade é notória nas falas dos atores, por isso, seus dirigentes terão que rever seus valores e suas crenças, para proporcionar uma maior integração entre as pessoas que integram as diversas equipes de trabalho. Terá que rever também as suas práticas gerenciais dando ênfase ao papel dos líderes da atualidade, onde devem atuar com e por meio das pessoas.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar Sobre a Escola de Administração da UFBA foi uma experiência salutar, tendo em vista ser esta Unidade de ensino um referencial interno e externo, como pode ser constatado nos capítulos desta dissertação.

Conhecer suas potencialidades, sua cultura, a sua formação inicial, seus percalços e percursos, enfim, a sua trajetória, constituiu no momento impar, ao deixar registradas essas informações para as futuras gerações.

Acreditar no ensino público associado a iniciativas ligadas a cursos pagos, faz parte da sua cultura desde a sua gênese. Quando da criação do ISP em 1964, órgão ligado ao Setor do Serviço Público, órgão que compunha o seu organograma inicial, ele tinha a missão de estreitar laços com a comunidade. Prova disso foram os fatos relevantes em que o ISP/EAUFBA participou a exemplo da Reforma Administrativa e a Reforma Universitária, dentre outras ações não menos relevantes do que estas. Outra opção que a EAUFBA teve para trabalhar com a sociedade foi o Instituto de Administração de Empresas (IADE), que estava voltado para as atividades inerentes ao setor empresarial.

Hoje, o Núcleo de Extensão (NEA) desempenha esse papel, o de estreitar a relação Universidade-Empresa e Universidade e todas as esferas de governo, principalmente o Estadual e Municipal, além do Terceiro Setor. O NEA de 1994 até 2000 capacitou 6.191 pessoas, perfazendo uma carga horária de 23.404 horas,

cuja população está a Média e Alta Gerência, Diretores de Empresas com seus cursos, seminários, workshop etc.

Desde a sua gênese, evidencia-se a qualificação do corpo docente que se tornou num dos aspectos importantíssimo do crescimento da EAUFBA, pelo fato dos seus professores desde a época da sua criação, terem sido pós-graduados quando o 'normal' era a qualificação acontecer ao longo da carreira docente.

Essa qualificação só foi em face do Acordo de Cooperação estabelecido entre o MEC/USAID no final dos anos 50, precisamente em 9/3/1959, possibilitando que os professores fossem se pós-graduar nos Estados Unidos nas Univesidade de Michigan State University (MSU) e a University of Southan Califórnia (USC) por serem Centros avançadas em Administração de Empresas e Administração Pública respectivamente.

Hoje, o seu corpo docente é formado por 43 professores do quadro permanente e 16 professores substitutos. Desses 43, 12% graduado, 53% é doutor, 30% é mestre e 5% especialista, que somados os últimos percentuais, totalizam 88% com pós-graduação. Tornando responsável dentre outras causas, pela ascensão da EAUFBA no cenário nacional.

Quanto ao corpo técnico o percentual de graduados não atinge a metade, só 48% possui nível superior, 33% com o segundo grau e 19% com o primeiro grau. Desse grupo, apenas 4% é mestre e 4% é doutor e 11% é especialista, que somados os três últimos níveis, perfaz um total de 19% com pós-graduação. Esses dados revelam a ausência de uma política de capacitação para os técnicos, o que é ruim, pois, professores e técnicos trabalham juntos nos projetos, precisando cada vez de pessoas com certas habilidades cognitivas.

Quanto a sua estrutura organizacional da EAUFBA, é curiosa a forma como os seus dirigentes e técnicos conseguem conviver com a formalidade e a informalidade simultaneamente, constituindo-se numa singularidade. A existência de vários Núcleos é um diferencial a ser registrado, pois a 'convivência' com a estrutura formal da UFBA ocorre sem problemas. Trabalhar no dia-a-dia com a estrutura informal no contexto formal é o destaque dessa Unidade de Ensino.

Outro aspecto singular da EAUFBA é o fato de ela ser plural. Desde o seu início convergiu para seus espaços profissionais de diversas áreas do conhecimento, consolidando esta pluralidade nos anos 90, abrigando no NEA o Programa de Qualidade, onde só havia um Administrador, os outros componentes eram engenheiros, que trabalhavam na Petrobrás e no Pólo de Petroquímico de Camaçari. Ainda hoje, esta pluralidade pode ser constatada na formação do seu quadro docente e nas turmas do Mestrado Profissional.

A rede estabelecida por ela com as organizações públicas, privadas e terceiro setor pode ser identificada também desde o começo da sua existência. As parcerias que foram firmadas com o Governo Estadual para a Reforma Administrativa, a Reforma Universitária, via ISP, a negociação feita pelo Coordenação do Mestrado Acadêmico no período em que foi retomado o projeto da Pós-Graduação, no anos 80, atraindo os técnicos que trabalhavam no Estado para serem alunos e que mais tarde se tornaram professores do quadro permanente, os convênios com a Fundação Ford, tudo isso foi possível graças as relações de parceria. O desempenho do CETEAD em atrair para seus espaços profissionais liberais, consultores, a ponto de confundirem a Escola com o CETEAD, devido a rede que se firmou com a sociedade. Como é inegável também

o papel do NEA atraindo parceiros a exemplo do Banco do Brasil, Tribunal de Contas do Estado da Bahia, Prefeitura Municipal a Dow Química, Embratel, Petrobrás, Telebanhia, CEMAN e outras do mesmo porte.

O NPGA, através dos seus Núcleos de Pesquisa compartilha interesses obtendo apoio de várias instituições estrangeira, como França, Canadá, Inglaterra, Suécia, Estados Unidos e Lisboa e Espanha. O NACIT firmou vários convênios de cooperação técnica e de intercâmbio com instituições regionais, nacionais e estrangeiras e o NEPOL seguindo a mesma linha com convênios com a Rede Latino Americana de Organizações – França, FGV/EBAP, UFRGS etc.

Os convênios firmados e as parcerias estabelecidas contribuíram para projetar a EAUFBA, como também para minimizar a crise das IFES, se agravando na década de 90, cuja origem remonta os relatórios de Rudolph Acton e do Gal. Meira Matos, cujo teor tendia para a ‘desobrigação do Estado, em termos financeiros com a educação superior’, desencadeando ao longo do tempo o sucateamento das IFES, sem levar em consideração seu potencial de pesquisa, em benefício do desenvolvimento do país, comprometendo a missão social das IFES.

Os projetos derivados desses intercâmbios, contribui com um percentual para a manutenção da Escola e aprendizado dos alunos, pois, eles participam dos Projetos como bolsista exercitando as atividades de pesquisa, sob a orientação de um professor.

Quanto ao aspecto cultural veio a tona através das colocações dos seus atores, que na EAUFBA existe a anti-sociabilidade onde as pessoas estão mais desconfiadas e que o espaço da competição acadêmica deixou de ser a sala de

aula e começou a ser a publicação, o congresso a conferência etc”. Outra constatação é a ausência de um líder que possa agregar as pessoas, cuja cultura prevalecente é a de poder, sentindo-se “filhos da anti-sociabilidade” cuja afetividade carece na Escola.

Com relação aos cursos de graduação ela tem conseguido manter uma imagem positiva, apesar das sucessivas greves e do número de professores substitutos, gozando de respeitabilidade na sociedade. Entretanto, internamente a EAUFBFA ‘rejeita’ o curso de secretariado, cuja discriminação constou na fala dos diversos atores ouvidos, cuja discriminação é velada.

A consolidação da EAUFBFA no cenário nacional veio através do movimento da pós-graduação no Brasil, do incentivo à pesquisa nas universidades brasileira, refletindo positivamente, pois, ela não podia ficar para trás, se igualando hoje aos grandes centros na área das ciências sociais aplicadas, especificamente em administração, se tornando um centro de Referência nacional.

Verifica-se nos gráficos apresentados neste relatório, que ela se encontra no patamar das IFES com melhor conceito, mesmo comparando-a com todas as regiões que possuem o Programa de Pós-Graduação em Administração. Na avaliação da Capes há cerca de 5 anos ela obtém conceito 5 .

Pode-se assim, conhecer a ‘Trajetória’ que a EAUFBFA percorreu, confirmar as hipóteses levantadas e identificar quais os ‘fatores internos e externos’ que contribuíram para que ela se tornasse um Centro de Referência Nacional.

Este trabalho não se esgota aqui, há outros aspectos que podem ser investigados, recomendando-se para os próximos pesquisadores:

- a) Conhecer a qualidade da pesquisa produzida na EAUFBA, pois, a avaliação realizada pela Capes é quantitativa;
- b) Implementar uma política que possa favorecer o crescimento do curso de Secretariado, fortalecendo a sua pós-graduação, trazendo profissionais com formação específica na área;
- c) Apoiar minipesquisas;
- d) Valorar mais o armazenamento dos dados, que poderão se transformar em informações. Hoje, não há lugar adequado para arquivar os documentos da Escola. Esta pesquisa ficou prejudicada em face da inadequação do local em que os documentos estão guardados;
- e) Conhecer o perfil dos alunos da EAUFBA e criar uma política que venha ser implementada para ajudar aos mais carentes, reestruturando as atividades do NAAP, hoje voltado para o estágio, dando um caráter mais social;
- f) Desenvolver ações para humanizar as relações interpessoais;
- g) Criar programas para qualificar os técnicos do quadro permanente quanto terceirizados, pois ambos trabalham com os mesmo propósitos.

REFERÊNCIAS

ALBAN, Marcus. Automação flexível: o caso do taylorismo-fordismo e a supremacia do toyotismo. **Organizações & Sociedade**, Salvador : Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, v. 6, n. 15, p. 71-82 , maio/ago. 1999.

ANDRADE, Luiz et al. Desafios e oportunidades do sistema federal de ensino superior em face da autonomia. In: SILVA, Waldeck Carneiro da (Org.). **Universidade e sociedade no Brasil: oposição propositiva ao neoliberalismo na educação superior**. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Quartet, 2001. p. 123-159.

ARANHA, Maria Lúcia de Aruda. **História da educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; BORGES, Djalma Freire. Globalização e mercado de trabalho: educação e empregabilidade. **Organizações & Sociedade**, Salvador : Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. v. 1 n. 17, p. 9-16, dez. 2000.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A questão da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva, São Paulo: Fundação SEADE, v. 8, n. 4, p.3-8, 1994.**

BARROS, Manoel Joaquim Fernandes; PASSOS, Elizete Silva. Remando a favor da maré: racionalidade instrumental no curso de Administração de Empresas. **Organizações & Sociedade**, Salvador : Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, v. 7, n. 19, p.161-174, set./dez. 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio; LIRA, Sidnei Barbosa. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações & Sociedade**, Salvador: Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, v. 4, n. 9, p.39-64, maio/ago. 1997.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade: do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia** (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal "A Tarde" e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. 391 p.

BOBBIO, N. Filósofo adverte para o perigo do saber tecnológico. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 15 jul. 1991. Caderno 1, p. 6.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação nacional. Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://wwwt.senado.gov.br/legbras/>> Acesso em: 12/06/2002.

BRISOLLA, Sandra de Negraes. A relação da universidade: setor produtivo: o caso da Unicamp. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 25, n.1, p.108-126, jan./mar.1990.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, p.6-17, jan./mar. 1997.

CALMON, Jorge. Pedro Calmon e a criação da Universidade da Bahia. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade: do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia** (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal "A Tarde" e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 130-146

CALMON, Pedro. **Memórias**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

CARBONE, Célia. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista RAP**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 34-35, jan./mar. 1995.

CHAIMOVICH, Heman. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 34, n. 4, p. 18 -22, out./dez. 1999.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. v.2

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: Ed. UNESP, 1996.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 2001.

50 anos da UFBA. **A Tarde**, Salvador, 8 abr. 1996.

CONCEIÇÃO, Eliana Silva. **Impactos do Programa de Capacitação Profissional Avançada – CPA na vida pessoal e profissional dos egressos 1994-1997**. 1998. Monografia (Curso de Graduação) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CRAWD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

CUNHA, Luiz Antônio; GÓES, Moacyr. **O golpe na Educação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

DEMO, Pedro. **Educação e conhecimento: relação necessária, insuficiente e controversa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

DERTOUZOS, Michael. **O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação da educação superior**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In: DINIZ, E.; AZEVEDO, S. (Org.). **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: UnB, 1997.

DRUCKER, Peter. **As novas realidades** no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Novas tecnologias e organização do trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador : Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, v. 6, n. 19, p. 91-108, set./dez. 2000.

FISCHER, Tânia Maria Diederichs. **O ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade**. 1984. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Éster Maria. **Cultura organizacional**. São Paulo : Makron Books, 1991.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Rio de Janeiro. **30 anos a serviço do Brasil**. Rio de Janeiro, 1974.

GRYNSZPAN, Flávio. A visão empresarial da cooperação com a universidade. **Revista de Administração**, São Paulo, USP, v. 34, n. 4, p. 23-32, out./dez. 1999.

GUERRA, Oswaldo. Política industrial e competitividade: de Collor a FHC. **Organizações & Sociedade**, Salvador: Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, v.4, n. 8, p.39- 56, dez. 1993.

ICHIKAWA, Elisa Yoshie; SANTOS, Lucy Woellner dos. Do 'Milagre Brasileiro' à política neoliberal: reflexões sobre o padrão estratégico da pesquisa agrícola em Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, Salvador: Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, v. 6, n. 14, p. 21-38, jan./abr. 1999.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (INEP). **Resultados e tendências da educação superior no Brasil**. Brasília, 2000. Disponível em: www.inep.gov.br. Acesso em: 29 set. 2001.

KLIKSBERG, Bernardo. **Repensando o estado para o desenvolvimento social: superando dogmas e convencionalismos**. São Paulo: Cortez, 1998.

KOURGANOFF, Wladimir. **A face oculta da universidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 1990.

KROTSCH, Pedro. O novo cenário da Universidade Argentina: o peso do passado e os desafios do Futuro. In: CATANI, Afrânio Mendes (Org.). **Universidade na América Latina: tendências e perspectiva**. São Paulo: Cortez, 1996.

KUENZER, Acácia Zeneida. **Ensino médio e profissional: políticas do Estado neoliberal** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

LIMA, César Emanuel Barbosa. **Ganhos qualitativos de produtividade com incorporação de inovação tecnológica: o caso da Telpa**. Revista eletrônica Kmpress On-line. 1999. Disponível em: < www.Kmpress.com.br >. Acesso em: 12 dez.1999.

LOJKINE, Jean. **A revolução informacional**. São Paulo: Cortez, 1995.

LUCKESI, Cipriano Carlos et. al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 10. ed. São Paulo; Cortez, 1998.

MACHADO, Marina Brandão. **O ensino de administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.

MANIFESTO em defesa da Universidade Pública. Educação Brasileira, Brasília: CRUB, v.20, n.40, p.179-188, jan./jul. 1998.

MARCELINO, Gileno Fernandes; SOUZA, Eda Castro Lucas de. **Escola Nacional de Administração Pública: concepção e avaliação**. Revista de Administração, São Paulo: USP, v. 29, n. 3, p. 76-83, jul./set. 1994.

MARCOVICH, Jaques. **A universidade (im) possível**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 34, n. 4, p.13-17, out./dez.1999.

_____. **A presença da universidade pública**. [São Paulo]: USP, 2000.

MATTA, João Eurico. **Escola de Administração: vinte anos de história institucional**. [Salvador: s.n.], 1979.

MEJÍA, J. Marco Raúl. **Transformação social: educação popular no fim do século.** São Paulo: Cortez, 1996.

MENEZES, Ana Maria Ferreira; MENEZES, Eline Viana. Globalização da economia: nova ordem, nova sociedade, novo Estado? **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 167, p. 32- 48, jan./fev. 1997.

MENEZES, Vladson. Bahia: uma economia em transição. **Bahia Análise & Dados**, Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais, v. 10, n. 3, p.74-83, dez. 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, Raimundo. **O nordeste brasileiro: uma política regional de industrialização.** São Paulo: Paz e Terra, 1979.

NAVES, Flávia Luciana; MAFRA, Luiz Antonio Staub et al. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador: Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, v. 7, n. 19, p. 53-66, set./dez. 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e práticas.** 13.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luis de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo.** São Paulo: Pioneira, 1999.

PAULA, Maria de Fátima Costa de. **Avaliação institucional: uma estratégia de superação da crise da universidade brasileira.** In: SILVA, Waldeck Carneiro da (Org.). **Universidade e sociedade no Brasil: oposição propositiva ao neoliberalismo na educação superior.** Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Quartet, 2001. p. 15-53.

PEDRÃO, Fernando. Do barroco ao contemporâneo. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade: do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia** (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal "A Tarde" e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p.161-162

PENTEADO, Sílvia Ângela Teixeira. **Identidade e poder na universidade.** São Paulo: Cortez; Santos,SP: Unisanta Editora, 1998.

PEREZ, José Fernando. A Fapesp, a inovação tecnológica e a empresa. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 34, n. 4, p.65-70, out./dez. 1999.

PINHEIRO, José Moura. **Bahia econômica: dados para o futuro.** Salvador: [s.n.], 1995.

PINTO, Ana Maria Rezende. Pessoas inteligentes trabalhando com máquinas ou máquinas inteligentes substituindo o trabalho humano. In: TRABALHO e Educação. Campinas,SP: Papyrus, 1992.

POCHMANN, Márcio. Emprego e trabalho no Brasil em perspectiva. In: RATTNER, Henrique (Org.). Brasil no Limiar do Século XXI: alternativas para a construção de uma sociedade sustentável. São Paulo: FAPESP: EDUSP, 2000.

RIBEIRO, Simone. Edgard Santos, o centenário de um mestre. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade:** do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal "A Tarde" e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 32-37

RIFKIN, Jeremy. **O fim do emprego:** o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil (1930/1973).** 24. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Os primórdios da universidade e a cultura na Bahia. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade:** do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal "A Tarde" e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 200-210.

SAMPAIO, Heliodoro. Arquitetura e o "universo da diversidade". In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade:** do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal "A Tarde" e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 200-210. p. 281-282.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice:** o social e o político na pós-modernidade. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SANTOS, Laymert Garcia. O fim da universidade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 jul. 2000.

SANTOS, Roberto. A UFBA e seu cinquentenário. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade:** do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia (artigos, entrevistas, editoriais e

notícias publicadas no jornal “A Tarde” e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 200-210. p.171-177.

SENA, Consuelo Pondé. Minha querida Faculdade de Filosofia. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade:** do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal “A Tarde” e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 200-210. p.283 –241.

SCHWARTZMAN, Jaques. A Administração de Universidades Públicas: a racionalidade da ineficiência. **Educação Brasileira**, v.13, n.26, p. 11-27, 1991.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. Tendências do ensino superior diante da atual reestruturação do processo produtivo no Brasil. In: CATANI, Afrânio Mendes (Org.). **Universidade na América Latina:** tendências e perspectivas. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA JÚNIOR, João do Reis; SGUISSARDI, Valdemar. **Novas faces da educação superior no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista, SP: USF-IFAN, 2001.

SILVA, Zilá A. P. Moura. **Educação continuada**. Disponível em: <www.geocities.com/Area51/labymurth/9189/projeto>. Acesso em : 20 jul.2003.

SILVA, Waldeck Carneiro. Cooperação entre universidades públicas e municípios na formação de professores: limites e possibilidades. In: _____ (Org.). **Universidade e sociedade no Brasil: oposição propositiva ao neoliberalismo na educação superior.** Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Quartet, 2001. p. 103-122.

SILVEIRA, Geraldo Milton da. HUPES, ontem e hoje. In: BOAVENTURA, Edivaldo M. **UFBA: trajetória de uma universidade:** do centenário de Edgard Santos ao cinquentenário da Universidade Federal da Bahia (artigos, entrevistas, editoriais e notícias publicadas no jornal “A Tarde” e outros de 1994/1996). Salvador: EGBA, 1999. p. 200-210. p.264-266

SINDER, Marilene. Avaliação institucional: uma estratégia de superação da crise da Universidade brasileira. In: SILVA, Waldeck Carneiro da (Org.). **Universidade e sociedade no Brasil: oposição propositiva ao neoliberalismo na educação superior.** Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Quartet, 2001. p.57-101.

SOARES, Laura Tavares. **Os custos sociais do ajuste neoliberal na América Latina.** São Paulo: Cortez, 2000.

STAL, Eva. A contratação empresarial da pesquisa universitária. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 30, n.1, p.3-18, jan./mar. 1995.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **A presença da universidade pública.** [São Paulo], 2000. Disponível em: <<http://www.usp.br/iea/unipub.html>> Acesso em: 16 set 2001.

UNIVERSIDADE EM RUÍNAS: na república dos professores / Hégio Trindade (organizador). Petrópolis, RJ: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDDES, 1999.

VIEIRA, Luiz Mário Ribeiro. Condições para o crescimento da economia baiana: 2000-2004. **Conjuntura & Planejamento**, Salvador: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia, n. 68, p.14-17, jan. 2000.

APÊNDICE A - Relação dos Diretores da EAUFBA

1961-1967 - Prof. Lafayette Pondé

1968-1972 -

Prof. José Osório Reis

1972-1976

Prof. José Eurico Matta

1976-1980

Prof. Arlindo Braga Sena

1980-1984

Prof. José Osório Reis

1984-1988

Prof. Gilson Sampaio Silva

1988-1992

Prof. Leopoldo Martins de Carvalho

1992-1996

Reginaldo Souza Santos

1996-2000

Prof. Osvaldo Barreto Filho

2000-2004

Prof. Osvaldo Barreto Filho

APÊNDICE B - Coordenadores do colegiado do Curso de Secretariado Executivo no período de 1970 à 2004.

27/02/1970 (1ª. reunião)

Profa. Margarida Costa Batista (1ª. Coordenadora)

01/02/1972 até 1986

Prof. Benjamin Câmara da Silva

09/06/1986 até 1988

Prof. Leopoldo Roberto M. de Carvalho

10/05/1988 até 1990

Prof. Lafayette Baqueiro Buonavita

Julho de 1990

Profa. Maria Lúcia Ferreira Rodriguez

1992 e 1992 até 1994

Profa. Maria Lúcia Ferreira Rodriguez

14/12/1994

Profa. Bárbara Maria Dultra P. Maurício (Vice-Coordenadora em exercício)

1995 até 1997

Profa. Bárbara Maria Dultra P. Maurício (Coordenadora)

1997 até 1999

Profa. Bárbara Maria Dultra P. Maurício

30/04/1999 até 2001

Profa. Bárbara Maria Dultra P. Maurício (pediu exoneração para assumir a Direção da Secretaria Geral dos Cursos da UFBA)

2000 até 2002

Profa. Leopoldina Cachoeira Menezes

2002 até 2004

Profa. Maria da Graças Almeida Teixeira

OBS: Não há registro de atas nos anos de 1973/1974/1977 e 1979. Há registro dando continuidade à gestão de prof. Benjamin nos anos de 1975, 1976 e 1978.

APÊNDICE C - Coordenadores do NPGA- Núcleo de Pós-graduação em Administração 1983 – 2003

De 1983/1986

Coordenador: Prof. Fabrício Soares
Vice-Coordenadora: Profa. Tânia Fischer

Biênio 1986/1988 – eleição em 15/12/1986

Coordenadora: Profa. Tânia Fischer
Vice-Coordenador: Prof. Francisco Teixeira

Biênio 1988/1990 – eleição em 12/12/1988

Coordenadora: Profa. Tânia Fischer
Vice-Coordenador: Prof. Francisco Teixeira

Biênio 1990/1992 – eleição em 13/01/1991

Coordenador: Prof. Paulo Penteado
Vice-Coordenadora: Profa. Tânia Fischer
OBS: renúncia de Prof. Paulo Penteado em 20/03/1991

Biênio 1991/1993 – Eleição em 25/03/1991

Coordenadora: Profa. Tânia Fischer
Vice-Coordenador: Prof. Paulo Penteado

Biênio 1993/1995 – Instalação do Núcleo de Pós-Graduação – Eleição em 13/05/1993

Coordenadora: Profa. Tânia Fischer
Vice-Coordenador: Prof. Paulo Penteado

Biênio 1995/1997 – Eleição em 07/07/1995

Coordenadora: Profa. Tânia Fischer
Vice-Coordenador: Prof. Paulo Penteado

Biênio 1997/1999 – Eleição em 19/06/1999

Coordenador: Prof. José Antonio Gomes de Pinho
Vice-Coordenador: Prof. Paulo Penteado
Vice-Coordenador: Prof. Rogério Quintella
OBS: (em 09/08, substituindo Prof. Paulo Penteado que assumiu a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação).

Biênio 2001/2003 – Eleição em 03/07/2001 (posse em 19/07/2001)

Coordenador: Prof. Francisco Teixeira
Vice-Coordenador: Prof. Reginaldo Souza Santos

APÊNDICE D – Questionário aplicado com os alunos dos cursos de Secretariado Executivo e de Administração

Você está colaborando com a dissertação de mestrado da Prof. Bárbara Dultra Maurício, da EAUFBFA.

Tema da dissertação: A Escola de Administração da UFBA

OBS: use o verso para ampliar a resposta (solicito que enumere a questão) ou colocar o que achar necessário.

ANO DE INGRESSO: _____

1. Quais os principais fatores que levaram a EAUFBFA a manter um bom relacionamento com a sociedade?

2. A qualidade do ensino na EAUFBFA tem melhorado ou piorado? Justifique, e se possível, exemplifique.

3. Como você percebe a imagem da EAUFBFA na sociedade nos últimos anos?

4. Você acha que o curso de secretariado executivo cresceu academicamente na mesma proporção que o curso de administração? Justifique.

5. Quais os fatores positivos e negativos que você identifica na EAUFBFA?

Agradeço a colaboração
Bárbara Dultra Maurício

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista aplicado aos ex e atuais dirigentes, coordenadores e funcionários da EAUFBA

Nome:

Idade:

Graduação:

Pós-graduação:

Tempo na EAUFBA:

Cargo ocupado:

- Qual a contribuição que o surgimento do Parque Industrial da Bahia (Pólo Petroquímico, Cia) deu para o surgimento da EAUFBA?
- As empresas que pertencem ou pertenceram a esse Parque foram ou são parceiras da EAUFBA?
- Você conhece algum gestor destas empresas que veio se capacitar na EAUFBA?
- A EAUFBA prestou consultoria a estas empresas? Que tipo de trabalho?
- Se esse parque industrial não tivesse surgido, a EAUFBA teria se desenvolvido mesmo assim?
- Que outros caminhos ela possivelmente teria construído?
- Neste novo cenário da Bahia (Pólos de Informática, Calçadista, automobilístico) qual a atuação da EAUFBA?
- A Comunidade tem recebido bem os “produtos” e “serviços” que a EAUFBA tem lançado?
- A inovação desses “produtos” e “serviços”, constituiu numa estratégia para a EAUFBA diversificar sua clientela?
- A imagem que a EAUFBA construiu na comunidade foi fator importante para que as empresas privadas e os órgãos públicos enviassem seus colaboradores para se capacitarem na década de 90?
- Quais os fatores mais importantes desta interação com a comunidade?
- A qualificação do corpo docente foi responsável pela oferta dos “produtos” e “serviços” à comunidade”?

- O novo perfil gerencial e de assessoria exigido pelas organizações devido a maior competitividade, foi responsável pelo retorno dos administradores e secretários executivos à Universidade para uma educação continuada?
- A criação do CETEAD contribuiu para o desenvolvimento da EAUFBA? Que tipo de contribuição?
- O fato de a EAUFBA ter sido apoiada no momento da sua criação pelo Projeto MEC/ USAID, contribuiu para ela desenvolver uma cultura diferente das outras Unidades de Ensino da UFBA?
- Quais as contribuições positivas e negativas deste apoio (USAID)?
- Como você define a cultura da EAUFBA?
- A cultura americana tem característica individualista e competitiva. Você identifica estes traços também na EAUFBA?
- Hoje o que a organização prega é o trabalho em equipe. Você identifica esta característica na equipe que compõe a EAUFBA?
- Permanecer com apenas 2 cursos de graduação após 42 anos de existência foi uma opção estratégica?
- Foi uma ação estratégica da EAUFBA fundir os cursos de Administração Pública e Administração de Empresas e criar o Curso de Administração?
- Em que esta ação contribuiu para o desenvolvimento da EAUFBA?
- Foi uma visão vanguardista da EAUFBA na época de criar o 1^o curso de Secretariado Executivo do Estado da Bahia para atender à demanda do Pólo Petroquímico de Camaçari?
- Se disser sim. O que você atribui ao não crescimento do curso nesta escola?
- Se disser não. Você atribui a isto o não crescimento do curso na EAUFBA?
- O perfil sócio-econômico dos alunos teve importância significativa na performance da EAUFBA?
- O organograma existente na EAUFBA, não oficial, consistiu num fator de desenvolvimento?
- Qual a contribuição do Núcleo de Pós-Graduação para o seu desenvolvimento?

- Os Núcleos de Pesquisas criados na EAUFBA têm papel importante no seu desenvolvimento?
- Quais as suas características de líder? E em que elas (características) contribuíram para a performance da EAUFBA?
- Qual o modelo de gestão adotado por você no período em que exerceu o cargo?
- Este foi o modelo ideal para o desenvolvimento da EAUFBA?
- A Reforma Administrativa implantada pelo Governo Federal afetou o desenvolvimento da EAUFBA?
- A crise no sistema de Ensino Superior afetou o desenvolvimento da EAUFBA?
- As estratégias utilizadas para superar os obstáculos enfrentados pela EAUFBA foram baseados em outras experiências?
- A avaliação imposta pelo MEC (provão) teve contribuição positiva nos cursos da EAUFBA?
- A concorrência existente no meado da década de 90 fez com que a EAUFBA elaborasse alguma estratégia para continuar competitiva?
- É uma opção estratégica da EAUFBA continuar com apenas 2 cursos de graduação após 42 anos de existência?
- Quais os fatores internos e externos que contribuíram para a EAUFBA se tornar um Centro de Referência?
- O fato desta escola ter tido apenas Diretores do sexo masculino e apenas uma Vice-Diretora do sexo feminino, influenciou na sua performance?
- O que você atribui a ausência do feminino no cargo majoritário? além de possibilitar um intercâmbio mais estreito?

ANEXO A- Projeto n. 218/1935

Cria a Universidade da Bahia e dá outras providências:

Art. 1º. É criada a Universidade da Bahia abrangendo, num sistema escolar, determinado pelo Plano Nacional de Educação e pela regulamentação desta lei, os institutos de ensino superior federais ou oficializados que funcionam presentemente na capital daquele estado (faculdade de Medicina, Direito e escola Politécnica).

Art. 2º. A regulamentação da presente lei atenderá os seguintes requisitos:

- a) manutenção, no estado atual, dos estabelecimentos de ensino superior a que se refere o artigo precedente, e no que concerne ao corpo docente, funcionalismo e instalações, enquanto não for realizada a equiparação, tomada por base a faculdade de medicina da Bahia;
- b) constituição do patrimônio universitário, e organização do colégio universitário, nos termos da legislação em vigor;
- c) ampliação do regime universitário aos institutos de ensino secundário, complementar e de especialização técnico-profissional, estaduais ou oficializados (Faculdade de Ciências Econômicas, Escola Normal, Escola Agrícola, Instituto de Música, Escola de Belas Artes e Ginásio da Bahia);
- d) criação de cursos de extensão universitária, abrangendo as instituições científicas e culturais subvencionada ou mantidas pelos poderes públicos (em caráter obrigatório);
- e) autonomia universitária;
- f) planejamento de uma cidade-universitária, destinada a concentrar os organismos de que se compõe o colégio universitário da Bahia;
- g) tendência à elaboração de uma cultura intensiva, que reate as tradições humanistas, científicas, artísticas e literária da Bahia, visando à melhor integração dos seus cursos acadêmicas numa finalidade social e nacional, em harmonia com os programas educativos das Universidades modernas.

Art. 3º. Para as despesas previstas nesta lei, fica aberto o crédito de 200:000\$, relativo ao exercício corrente.

Art. 4º. A receita correspondente ao gasto estipulado no artigo anterior provirá da contribuição já fornecida pelo estado da Bahia para a constituição do fundo universitário.

Art. 5º. O Conselho Universitário promoverá a elaboração dos estatutos, que serão submetidos à aprovação do Governo Federal. Enquanto não houver essa aprovação, a Universidade da Bahia se regerá pelas normas gerais do ensino universitário em vigor.

Art. 6º. Revogam-se as disposições em contrário.

Sala das Sessões, 31 de agosto de 1935 – Pedro Calmon
Este projeto foi publicado no Diário do Poder legislativo de 3 de setembro de 1935,
pág. 4017

ANEXO B – Estrutura curricular do Curso de Administração a partir do primeiro semestre de 1999

Disciplinas do Currículo Mínimo

| | |
|--|---|
| ADM 170 Administração Contábil I | ADM 172 Administração Financeira I |
| ADM 173 Administração Mercadológica I | ADM 174 Administração da Produção I |
| ADM 200 Introdução à Administração I-A | ADM 203 Informática Aplicada à Administração |
| ADM 205 Administração de Material | ADM 206 Teoria das Organizações |
| ADM 218 Abord. Sócio-Política das Organizações | ADM 219 Administração de Sistemas de Informação |
| ADM 220 Sistemas de Informações Gerenciais | ADM 221 Estágio Curricular |
| ADM 222 Gestão de Pessoal | DIR 159 Inst. do Direito Público e Privado |
| ECO 142 Economia Brasileira | ECO 155 Introdução às Teorias Econômicas |
| FCH 001 Introdução à Filosofia | FCH 009 Psicologia I |
| Mat 013 Matemática I | MAT 020 Estatística I-A |
| MAT 023 Estatística II | MAT 191 Matemática Financeira |

Disciplinas Complementares Obrigatórias

| | |
|---|--|
| ADM 149 Estratégia Econômica de Empresa | ADM 150 Estado e Sociedade |
| ADM 151 Estrutura e Funções do Governo | ADM 154 Elaboração e Análise de Programas e Projetos |
| ADM 175 Administração Estratégica | ADM 177 Administração Financeira II |
| ADM 179 Administração Mercadológica II | ADM 224 Monografia |
| ADM 225 Habilidades Gerenciais | ADM 226 Gestão de Custos I |
| ADM 227 Orçamento e Finanças Públicas | ADM 204 Pesquisa Aplicada à Administração |
| ADM 202 Comunicação | ADM 207 Gestão de Organizações |
| DIR 161 Legislação Tributária | DIR 164 Legislação Social e Direito do Trabalho |
| ADM 223 Estudos Antropológicos das Organizações | |

Disciplinas Complementares Optativas

Área de Aprofundamento:
Estudos Organizacionais

| | |
|--|---|
| ADM 249 Gestão de Pequenas e Médias Empresas | ADM 214 Organização e Relações de Trabalho |
| ADM 253 Gestão Pública e Governo Local | ADM 216 Seminário sobre Temas Específicos em Organizações |

**Área de Aprofundamento:
Contábil Financeira**

| | |
|---|---|
| ADM 230 Gestão de Cursos II | ADM 252 Orçamento Público e Empresarial |
| ADM 184 Seminário sobre Temas Específicos em Administração Financeira | ADM 176 Administração Contábil II |

**Área de Aprofundamento:
Marketing e Produção**

| | |
|--------------------------------------|--|
| ADM 178 Instrumentos de Marketing | ADM 180 Comércio Exterior |
| ADM 181 Administração da Produção II | ADM 248 Seminário sobre Temas Específicos em Produção e/ou Marketing |
| ADM011 Pesquisa Operacional | |

Disciplinas Optativas de Língua Estrangeira

| | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| LET 047 Espanhol Instrumental | LET 053 Inglês Instrumental |
|-------------------------------|-----------------------------|

Observação:

O aluno cursará durante os 06 (seis) primeiros semestres do curso as disciplinas obrigatórias (classificadas como de Currículo Mínimo e Complementares Obrigatórias) e a disciplina complementar de língua estrangeira (inglês ou espanhol). Nos 2 últimos semestres, o aluno cursará as disciplinas obrigatórias de encerramento do curso e as disciplinas de aprofundamento (classificadas como Optativas). Deve ser feita a escolha por 2 das 3 áreas de aprofundamento disponíveis. Para isso, o aluno procurará o Colegiado quando estiver cursando o equivalente ao 5º semestre do curso e preencherá um formulário específico. Uma vez feita a escolha, serão cursadas as disciplinas integrantes das áreas de aprofundamento preferidas.

ANEXO C – Relação das IFES e respectivos conceitos no provão dos cursos de Administração

| IFES | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-------|------|------|------|------|------|------|
| UFPA | SC* | B | C | C | D | D |
| FUFRR | C | B | D | E | D | C |
| FUAM | E | C | C | C | C | C |
| UFAL | E | E | E | B | C | C |
| UFBA | E | A | D | B | A | B |
| UFCE | A | A | A | B | A | A |
| UFPB | E | C | D | C | C | A |
| UFPE | A | A | A | A | A | A |
| UFRN | B | B | B | B | B | B |
| UFES | A | A | A | A | A | A |
| UFF | A | A | A | B | B | A |
| UFJF | D | A | A | A | B | A |
| UFMG | A | A | SC* | A | A | A |
| UFRJ | SC* | A | A | A | A | A |
| UFLA | - | C | B | C | B | C |
| UFPR | A | A | A | A | A | A |
| UFRS | A | A | A | B | A | A |
| UFCS | C | B | B | B | A | A |
| UFSM | A | A | A | A | A | A |
| UNB | A | A | A | B | A | A |
| UFMT | SC* | A | B | C | E | C |

Fonte: Boletim de Dados Físicos e Orçamentários do MEC/2002. * Sem Conceito

ANEXO D - Primeira estrutura curricular do Curso de Secretariado Executivo

ANEXO E – Fluxograma do Curso de Secretariado Executivo plenificado a partir de 1993

ANEXO F – Fluxograma do Curso de Secretariado Executivo a partir do primeiro semestre de 1999.

| | |
|------------------------------------|---|
| Ciências Sociais: | Introdução a Sociologia II (CO), Psicologia I (OP), Psicologia das Relações Humanas (CO), Introdução à Filosofia (CO). |
| Ciências Jurídicas: | Instituições de Direito Público e Privado (CO), Legislação Social e Direito do Trabalho (OP). |
| Ciências Exatas: | Elementos de Matemática (CO), Estatística I-C (CO), Gestão Contábil para Secretários (CO). |
| Disciplinas Instrumentais | Informática Aplicada para Secretários I e II (CO), Pesquisa Aplicada para Secretários I e II (CO), Documentação Científica II (CO). |
| Disciplinas de Formação Básica: | Gestão Secretarial I e II (CO), Técnicas Secretariais I e II (CO), introdução à Administração (CO), Língua Portuguesa I e II (CO), Administração e Desenvolvimento Econômico (CO), Panorama Sócio-Político no Brasil e no Mundo (CO), Desenvolvimento Organizacional (CO), Introdução às Relações Públicas (CO), Introdução ao Marketing (CO), Funções da Comunicação (CO), Gerência Contemporânea (CO), Redação Empresarial I e II (CO), Arquivística (CO), Estágio I e II (CO), Comércio Internacional (CO) |
| Disciplinas de Língua Estrangeira: | Inglês Instrumental I, II, III e IV - (CO), Espanhol Comercial I, II, III e IV - (CO) |
| Disciplinas Optativas: | O aluno deverá cursar uma disciplina com no mínimo 45h e 03 Cr. LET - 051 Francês Instrumental I, LET - 055 Alemão Instrumental I, LET - 049 Italiano Instrumental I, FCH - 009 Psicologia I, ADM-144 Organização Racional do Trabalho (Pré-requisito: ADM-001), TEA - 085 Diclção, DIR - 164 Legislação Social e Direito do trabalho (Pré-requisito: DIR - 159), ADM - 223 Antropologia das Organizações (Pré-requisito: ADM -001) |