

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HELENA NASCIMENTO DA SILVA ALVES PONTES

HISTÓRIA, ESTRATÉGIAS E EVOLUÇÃO DA UNIDADE ACADÊMICA
DE GESTÃO E NEGÓCIOS: UMA ANÁLISE NO PERÍODO DE 2007 A
2016

João Pessoa

2016

HELENA NASCIMENTO DA SILVA ALVES PONTES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa

P814h Pontes, Helena Nascimento da Silva Alves.

História, estratégias e evolução da Unidade Acadêmica de
Gestão e Negócios : uma análise no período de 2007 a 2016 /
Helena Nascimento da Silva Alves Pontes. – 2016.

130 f. : il.

TCC (Graduação em Administração) – Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadê-
mica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientação : D.r Odilon Saturnino Silva Neto.

1. Educação superior - UAG. 2. Evolução histórica da UAG
2007 – 2016. 3. Organização didático-pedagógica da UAG. 4.
Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. I. Título.

CDU 378

HELENA NASCIMENTO DA SILVA ALVES PONTES

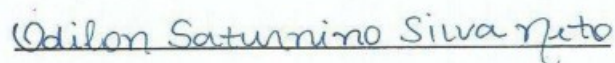
**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

História, estratégias e evolução da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios: uma
análise no período de 2007 a 2016



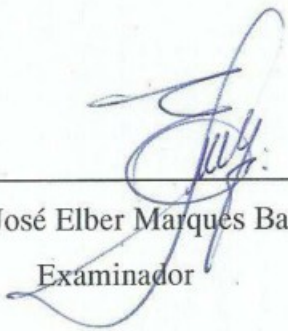
Helena Nascimento da Silva Alves Pontes

Relatório aprovado em 29 de março de 2016



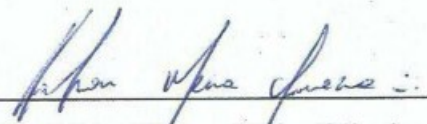
Prof. Dr. Odilon Saturnino Silva Neto

Orientador



Prof. Me. José Elber Marques Barbosa

Examinador



Prof. Me. Gibson Meira Oliveira

Examinador

Eu é que sei que pensamentos tenho a vosso respeito, diz o SENHOR;
Pensamentos de paz e não de mal, para vos dar o fim que desejais.
Então, me invocareis, passareis a orar a mim, e eu vos ouvirei.
Buscar-me-eis e me achareis quando me buscardes de todo o vosso coração.
Serei achado de vós, diz o SENHOR, e farei mudar a vossa sorte.

Jeremias 29: 11-14

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa vencida com sucesso e agradeço a Deus por ter sido sempre meu guia e sustentador, “Porque dEle e por Ele, e para Ele, são todas as coisas...” Romanos 11:36.

À minha família, por ser meu porto seguro. Minha gratidão aos meus pais Hélio e Rosita que sempre me incentivaram durante toda a minha trajetória de vida até hoje.

Ao meu querido esposo Luciano, pessoa com quem amo partilhar a vida, agradeço pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Sou grata aos meus filhos Heloísa, Davi e Lourena e à amiga Ana pela sua compreensão, apoio e amor incondicional com que torceram e vivenciaram minhas conquistas.

Ao professor Odilon Saturnino Silva Neto, que orientou a elaboração deste trabalho, compartilhando seu conhecimento, supervisionando e apoiando esta pesquisa muito antes de sua concepção.

Ao professor José Elber Marques Barbosa, que tornou possível a realização do estágio que gerou esta pesquisa, por seus ensinamentos, paciência e confiança ao longo da supervisão das minhas atividades na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios – UAG.

À todos que fazem a querida UAG, técnicos administrativos, terceirizados, estagiários e colegas alunos e em especial a todos os meus queridos Mestres, os quais são responsáveis diretamente pela minha formação acadêmica e a Vitória e Juliana, por sua excepcional acolhida e generosidade.

Encerro com a certeza de que a conclusão deste trabalho é apenas o início de uma trajetória de conquistas e sonhos a ser percorrida.

A todos o meu sincero reconhecimento!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma Geral IFPB - Campus João Pessoa.....	22
Figura 2 – Organograma da UAG.....	41
Figura 3 – Fluxograma A – Emissão de Declaração de Matrícula.....	45
Figura 4 – Fluxograma B – Aproveitamento de Estudos.....	46
Figura 5 – Fluxograma C – Justificativa de Falta.....	47
Figura 6 – Layout da UAG.....	50
Figura 7 – Relacionamento da UAG com outros setores do Campus João Pessoa.....	52
Figura 8 – Metodologia para elaboração e Implementação de Planejamento Estratégico.....	66
Figura 9 – Eixos e Dimensões do Instrumento de Avaliação Institucional Externa.....	71
Figura 10 – Dimensões do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação.....	73
Figura 11 – Antecedentes do surgimento da UAG.....	83
Figura 12 – Novo Bloco da UAG.....	102
Figura 13 – Linha do Tempo da UAG em seus quase 10 anos de existência.....	104

Gráficos

Gráfico 1 – Número de alunos da UAG.....	103
Gráfico 2 – Evolução do Quadro Docente da UAG.....	110
Gráfico 3 – Áreas de Concentração dos Docentes da UAG.....	111
Gráfico 4 – Titulação lato sensu do Corpo Docente da UAG.....	112
Gráfico 5 – Titulação stricto sensu do Corpo Docente da UAG.....	113
Gráfico 6 – Área de Mestrado dos Docentes da UAG.....	114
Gráfico 7 – Área de Doutorado dos Docentes da UAG.....	115
Gráfico 8 – Regime de trabalho do Corpo Docente da UAG.....	117

Quadros

Quadro 1 – Tipos de Concorrência.....	25
Quadro 2 – Análise de SWOT da UAG.....	43
Quadro 3 – Escala de Atribuição de Conceitos IES.....	70
Quadro 4 – Escala de Atribuição de Conceitos de Cursos.....	74
Quadro 5 – Coordenadores do Curso Superior de Bacharelado em Administração.....	81

Quadro 6 – Chefes da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.....	84
Quadro 7 – Coordenadores do Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários.....	85
Quadro 8 – Coordenadores do Curso Técnico Integrado de Eventos Modalidade PROEJA.....	87
Quadro 9 – Ações Didático Pedagógicas na UAG em 2010.....	89
Quadro 10 – Livros projeto TIC's na área de Gestão e Negócios.....	90
Quadro 11 – Número de Matrículas.....	91
Quadro 12 – Coordenadores do Curso Técnico Integrado de Contabilidade.....	93
Quadro 13 – Coordenadores do Curso Superior de Bacharelado em Administração Pública – EAD.....	96
Quadro 14 – Coordenadores do Curso Técnico Subsequente de Secretariado.....	97
Quadro 15 – Coordenadores do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública – EAD.....	100
Quadro 16 – Número de vagas dos Cursos Superiores da UAG.....	110
Quadro 17 – Cenário Futuro do Corpo Docente da UAG.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AR	Ad Referendum
ASCOM	Coordenação de Comunicação Social da Reitoria
ASPER	Associação Paraibana de Ensino Renovado
BID	Banco Internacional de Desenvolvimento
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CC	Conceito de Curso
CCG	Coordenação de Ciências Gerenciais
CCS	Coordenação de Comunicação Social
CD	Conselho Diretor
CDP	Coordenação de Desenvolvimento Profissional
CEFET-PB	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
CES	Coordenação de Estudos Sociais
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
CI	Conceito de Instituição
CMSI	Coordenação de Manutenção e Supervisão de Informática
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COMPEC	Comissão Permanente de Concurso Público
COMPASNET	Portal de Compras do Governo Federal
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar do Curso
CPQV	Coordenação de Promoção Social e Qualidade de Vida
CS	Conselho Superior
CSBA	Curso Superior de Bacharelado em Administração
DAF	Departamento de Administração e Finanças
DAP	Diretoria de Administração de Planejamento
DDE	Diretoria de Desenvolvimento de Ensino
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DED	Diretoria de Educação a Distância
DEP	Departamento de Educação Profissional
DES	Departamento de Ensino Superior
DG	Direção Geral
DGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DOU	Diário Oficial da União
DTI	Departamento de Tecnologia e Informação
EAD	Educação a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENC	Exame Nacional de Curso
ETF-PB	Escola Técnica Federal da Paraíba

FIC	Formação Inicial e Continuada
FUNETEC	Fundação de Educação Tecnológica e Cultural da Paraíba
IE	Instituição Educacional ou Instituição de Ensino
IES	Instituição de Educação Superior ou Instituição de Ensino Superior
IESP	Instituto de Educação Superior da Paraíba
IFET	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
JPA	João Pessoa
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MBA	Master Business Administration
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NGT	Núcleo de Gerenciamento Tecnológico
OSPB	Organização Social e Política do Brasil
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PDE	Plano de Desenvolvimento de Educação Pública
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAP	Programa Nacional de Formação em Administração Pública
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PQI	Plano de Qualificação Institucional
PROEJA	Programa Nacional de Integração da Educação Profissional de Jovens e Adultos
PROEP	Programa de Expansão da Educação Profissional
PROJOVEM	Programa Nacional de Inclusão de Jovens
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
Q-ACADÊMICO	Sistema de Gestão Acadêmica Integrada
RH	Recursos Humanos
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SERES	Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SI	Sistemas de Informação
SIAPE	Sistema Integrado de Recursos Humanos
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISU	Sistema de Seleção Unificada

SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UA1	Unidade Acadêmica 1
UA2	Unidade Acadêmica 2
UA3	Unidade Acadêmica 3
UA4	Unidade Acadêmica 4
UA5	Unidade Acadêmica 5
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UAG	Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UNEPI	União de Ensino e Pesquisa Integrada
UNIPÊ	Centro Universitário de João Pessoa

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização.....	13
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	14
1.1.1 Identificação do Estagiário	14
1.1.2 Identificação da Organização	14
1.2 Histórico da Organização.....	14
1.3 Estrutura da Organização.....	17
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	23
1.5 Descrição da Concorrência.....	24
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	27
1.7 Relacionamento organização-clientes	28
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	29
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	30
1.8.2 Área de Marketing.....	32
1.8.3 Área de Finanças.....	33
1.8.4 Área de Produção	34
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	35
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	36
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio	38
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	41
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades.....	44
2.2.1 Atividade A – Emissão de Declaração de Matrícula	45
2.2.2 Atividade B – Aproveitamento de Estudos	46
2.2.3 Atividade C – Justificativa de Falta	47
2.3 Estrutura da Área.....	48
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa.....	51
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico	54
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	55
3.1.1 Problema 1	55
3.1.2 Problema 2	55
3.1.3. Problema 3	55
3.2 Problema de Estudo.....	56

3.3 Características do Problema de Estudo.....	57
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho.....	59
4.1 Objetivos	60
4.1.1 Objetivo geral	60
4.1.2 Objetivos específicos.....	60
4.2 Justificativa.....	60
CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	62
5.1 Estratégia Empresarial e Gestão Estratégica	63
5.2. A importância do planejamento estratégico no contexto universitário	65
5.3 A Avaliação Interna no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico	66
5.4 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior	67
5.4.1 Avaliação da IES.....	69
5.4.2 Avaliação dos Estudantes	71
5.4.3 Avaliação dos Cursos de Graduação Presencial e a Distância	72
5.5 Aspectos Metodológicos.....	74
5.6 Análise de dados e interpretação de resultados	75
5.6.1 Histórico da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios	75
5.6.1.1 Antecedentes do surgimento da UAG	76
5.6.1.2 A UAG e seus quase dez anos de existência	83
5.6.2 As dimensões de avaliação dos Cursos Superiores da UAG.....	105
5.6.2.1 A organização didático-pedagógica dos cursos da UAG	105
5.6.2.2 O Perfil Docente e Tutorial da UAG.....	110
5.6.2.3 Infraestrutura.....	118
5.7 Aspectos Conclusivos.....	120
5.8 Contribuição do Estágio para a vida Acadêmica.	122
REFERÊNCIAS	123

CAPÍTULO I
A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

1.1.1 Identificação do Estagiário

Helena Nascimento da Silva Alves Pontes, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20121.2.46.0345 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) – Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) do IFPB - Campus João Pessoa, durante o período do mês de Setembro de 2015 a Março de 2016.

1.1.2 Identificação da Organização

Inscrito no CNPJ sob o número 10.783.898/0002-56, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa localiza-se na Avenida Primeiro de Maio, 720, no bairro de Jaguaribe, com CEP 58.015-430. O responsável Geral pelo IFPB é o Magnífico Reitor o Prof. Cícero Nicácio do Nascimento Lopes e tem como Diretor Geral do Campus João Pessoa o Prof. Neilor Cesar dos Santos. A Instituição dispõe de uma página na internet (<http://ifpb.edu.br/campi/campi/joao-pessoa>), de um e-mail institucional (campus_jpessoa@ifpb.edu.br) e dos telefones (83) 3612-1200 e (83) 3612-1102.

O IFPB é uma instituição de educação superior (IES), básica e profissional, pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, observando os aspectos humanísticos, nas diferentes modalidades de ensino, baseada na reunião de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica (BRASIL, 2008).

Atualmente o Instituto é apontado em João Pessoa como referência em educação profissional, proporcionando cursos de formação inicial e continuada e de extensão, além dos cursos técnicos integrado e subsequente ao ensino médio, dos cursos superiores de tecnologia, dos bacharelados, das licenciaturas e dos cursos de pós-graduação (PDI/IFPB, 2014).

1.2 Histórico da Organização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB completou 106 anos de existência e é originário das escolas de aprendizes artífices instituídas em cada uma

das capitais dos Estados da República através do Decreto de Lei nº 7.566 de 23 de setembro de 1909, assinado pelo então Presidente Nilo Peçanha.

Mantidas pela União, por intermédio do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio estas escolas eram destinadas ao Ensino Profissional Primário gratuito e procuravam formar operários e contramestres, ministrando-se o ensino prático e os conhecimentos técnicos necessários aos menores que pretendessem aprender um ofício (BRASIL, 1909).

A Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba iniciou suas atividades oferecendo cursos realizados em conjunto com o curso primário e que atendiam às necessidades de mercado da época, tais como Alfaiataria, Marcenaria, Serralharia, Encadernação e Sapataria. Inicialmente a instituição funcionou na Capital do Estado no Quartel do Batalhão da Polícia Militar até o ano de 1929, quando foi transferida para um prédio localizado na Avenida João da Mata, no bairro de Jaguaribe (IFPB, 2015).

No período que compreende entre os anos de 1930 a 1945, a economia brasileira passou a deslocar-se da atividade agroexportadora para a industrial com apoio incisivo do Estado. Dessa forma, a existência das escolas públicas profissionalizantes vão, de forma explícita, ao encontro dos interesses do capital industrial, segundo o novo modelo de desenvolvimento. Diante dessas circunstâncias, por meio da Lei nº 378 de 13 de janeiro de 1937, a Escola de Aprendizes Artífices da Paraíba foi transformada em Liceu (Art. 37) e passou a se intitular Liceu Industrial, destinada a ofertar ensino profissional em vários ramos e graus.

Vale salientar que o Ensino Técnico, Profissional e Industrial até então não vinha tendo a devida atenção por parte dos legisladores e a Lei nº 378/1937 foi a primeira Lei que tratava, especificamente, desse tema. Em sequência, nesse mesmo ano, em 10 de novembro, foi promulgada a Constituição Brasileira que tratava pela primeira vez do ensino técnico, profissional e Industrial.

A partir de 1941, a Reforma Capanema, sob o nome de Leis Orgânicas do Ensino, veio regulamentar a Educação Brasileira com importantes mudanças através de diversos Decretos nos quais o Governo Vargas demonstrou o intento de estruturar o ensino técnico profissional. Nesse contexto, em 25 de fevereiro de 1942, o Decreto Lei nº 4.127 transformou o Liceu Industrial em Escola Industrial de João Pessoa que ministrava cursos industriais e cursos de mestría.

Alguns anos depois, observando o que preconizava a Lei nº 3.552/59 sobre a nova organização escolar e administrativa dos estabelecimentos de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura (MEC), a partir de 16 de outubro de 1959 com o Decreto nº 47.038, a instituição passa a ser denominada de Escola Industrial Coriolano de Medeiros.

No início dos anos 60 a Escola foi transferida para um prédio onde hoje funciona o Campus de João Pessoa, na Av. 1º de Maio, 720. Na época foram implantados os Cursos Técnicos em Construção de Máquinas e Motores e o de Pontes e Estradas. Os primeiros cursos em nível de 2º Grau e que vinham atender a demanda da intensificação do processo de modernização desenvolvimentista do país.

Já em 1961, o ensino profissional foi equiparado ao ensino acadêmico com a promulgação da Lei nº 4.024 que fixava as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Em 1964 foram extintas as oficinas de Alfaiataria e Artes em Couro, instalando-se as Oficinas de Artes Industriais e Eletricidade. No ano seguinte pela primeira vez, na sua história, a Escola abre suas portas para o ingresso de mulheres em seu corpo discente. Entre os anos de 1965 e 1966 a escola também ficou conhecida como Escola Industrial Federal da Paraíba, o que perdurou até a instituição ser transformada em Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB).

Nesse interim, no ano de 1971, a Lei de Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º graus (Lei nº 5.692) torna obrigatório que todo currículo do segundo grau seja técnico-profissional. Em 1978, três escolas técnicas federais (do Paraná, de Minas Gerais e do Rio de Janeiro) são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica, o que as permite atuar em nível mais elevado da formação, isto é, formar engenheiros de operação e tecnólogos. Outras instituições só obtiveram este direito anos mais tarde (IFPB, 2015).

As demais Escolas Técnicas Federais foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica no ano de 1994 através da Lei nº 8.948. A implantação dos Centros Federais de Educação Tecnológica de que trata o Artigo 3º da referida lei foi efetivada gradativamente, mediante decretos específicos para cada centro e obedecendo a critérios estabelecidos pelo MEC. O processo de transformação das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica, iniciado em 1978, é retomado em 1999, ano em que a ETF-PB se torna efetivamente Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB).

Essa expansão permitiu o desenvolvimento do desempenho da Rede Federal de Educação Tecnológica tanto na educação superior tecnológica quanto na educação profissional, refletida numa maior diversidade de cursos que contemplariam outras áreas profissionais. Foi nessa etapa que o CEFET-PB começou o processo de diversificação de suas atividades, oferecendo todos os níveis de educação, desde a educação básica, ensino médio, ensino técnico integrado e pós-médio à educação superior (cursos de graduação na área tecnológica), intensificando também as atividades de pesquisa e extensão (IFPB, 2015).

Em 2007, o MEC expôs concepções e metas sobre a educação nacional através da publicação do Plano de Desenvolvimento de Educação Pública (PDE), e por meio do Decreto nº 6.095/2007, estabeleceu diretrizes para o processo de integração de instituições federais de educação tecnológica para fins de constituição dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFET, no âmbito da Rede Federal de Educação Tecnológica.

Dessa forma a edição da Lei nº 11.892/2008 finalmente estabelece a organização a designação de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Os institutos federais passam a atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador, devendo articular, em experiência institucional inovadora, todos os princípios fundamentais do PDE (SILVA, 2009).

Até 2010 o Instituto Federal da Paraíba contava com os campi de João Pessoa, Cabedelo, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, Monteiro, Patos, Princesa Isabel, Picuí, Sousa e um Centro de Referência em Pesca e Navegação Marítima localizado na cidade de Cabedelo. Em 2014, o Instituto implantou os campi de Guarabira e de Cabedelo-Centro, além de viabilizar o funcionamento de mais dez unidades, a saber: Areia, Catolé do Rocha, Esperança, Itabaiana, Itaporanga, Mangabeira, Pedras de Fogo, Santa Luzia, Santa Rita e Soledade (IFPB, 2015).

No Campus João Pessoa, o IFPB desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão tanto de forma presencial como também através da modalidade de Educação a Distância (EAD), ofertando cursos de educação superior em Bacharelado, Licenciatura e de Tecnologia, além de educação profissional técnica de nível médio, sendo estes cursos Integrados (médio mais o técnico) e Subsequentes (apenas técnicos).

Além de oferecer cursos regulares, o campus atua fortemente por meio do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional de Jovens e Adultos (PROEJA), Programa Nacional de Inclusão de Jovens (PROJOVEM), Programa Nacional Mulheres Mil e Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC).

1.3 Estrutura da Organização

A Estrutura Organizacional determina como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas, sendo projetada por seus gestores através de seis elementos básicos: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de

controle, a centralização/descentralização, e a formalização. A especialização do trabalho consiste na divisão de um trabalho em etapas, sendo cada uma delas realizadas por indivíduos distintos, os quais se especializam em funções isoladas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No Campus João Pessoa é possível verificar o baixo grau em que as funções são subdivididas em tarefas separadas, pois os colaboradores executam diversas tarefas, o que lhes permite realizar uma atividade completa, além de proporcionar a existência de equipes intercambiáveis em cada departamento da organização.

Já a departamentalização é conhecida como a base para o agrupamento das tarefas de uma organização e isto pode ser feito pelo agrupamento de funções, de produto ou serviço, por critérios geográficos ou territoriais, por processo (dos clientes ou dos produtos) ou por tipo específico de cliente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

No que diz respeito ao IFPB, no Campus João Pessoa a departamentalização é feita de acordo com o processo dos clientes, pois as tarefas são agrupadas nos diversos departamentos da instituição com o objetivo de executar os processos de seus clientes.

A Cadeia de comando corresponde a uma linha exclusiva de autoridade, que compreende desde o topo da organização até o mais baixo escalão na qual é determinado a quem os indivíduos devem se reportar na empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Dois conceitos da cadeia de comando (autoridade e unidade de comando) são defendidos pelos autores como complementares a cadeia de comando.

Henry Fayol, na abordagem de Maximiano (2010), define autoridade e unidade de comando, sendo a primeira como o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer e a segunda com o fato de que cada pessoa possua apenas um superior. Para o autor tanto a autoridade quanto a unidade de comando são integrantes dos quatorze princípios de administração e devem ser seguidos para que a administração seja eficaz.

A fim de facilitar a coordenação das atividades no IFPB, cada posição administrativa do Campus é colocada em um lugar na cadeia de comando e cada gestor recebe um grau de autoridade para cumprir suas responsabilidades. Nas divisões e departamentos do Campus cada pessoa tem apenas um superior a quem se reportar diretamente o que, segundo Robbins (2000), evita o rompimento da unidade de comando, evitando assim demandas ou prioridades conflitantes vindas de diferentes chefias.

No que se refere à amplitude de controle, este elemento da estrutura organizacional é quem determina o número de escalões de chefia que uma organização deverá possuir e, quanto maior for a amplitude de controle, mais eficiente será a empresa. A amplitude de controle

determina a quantidade de subordinados que um gestor pode supervisionar de forma eficiente e eficaz (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As Universidades são organizações tradicionalmente verticalizadas, pois possuem estruturas complexas, em que as ações estão distribuídas em diversos níveis hierárquicos, complementados por conselhos e colegiados, os quais caracterizam a sua verticalização (BRODBECK; BOBSIN; HOPPEN, 2011).

Esta característica reduz a amplitude de controle de instituições como o IFPB Campus João Pessoa o que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), torna a comunicação vertical na organização mais complicada, promovendo uma supervisão muito rígida, o que desestimula a autonomia dos subordinados, os níveis hierárquicos tendem a retardar o processo decisório e propicia o isolamento da cúpula da empresa, além de ser onerosa por aumentar os escalões de administração.

O componente denominado centralização/descentralização, é descrito como o grau em que o processo decisório se concentra em um ponto exclusivo da empresa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). No campus João Pessoa, os altos gestores tomam todas as decisões e os escalões inferiores simplesmente cumprem suas ordens. Os servidores normalmente não participam das decisões e estão distantes daqueles que tomam as decisões que lhes afetam a atividade laboral. Porém, as equipes têm autonomia para planejar dentro dos setores seus trabalhos e implantar melhorias em suas atividades administrativas, o que permite processos internos mais ágeis e aumenta a criatividade e pro atividade dos funcionários envolvidos.

Finalmente, a formalização da estrutura de uma organização consiste no grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). O modelo burocrático proposto por Max Weber (1963) determina as características da organização racional-legal, baseada na crença na legitimidade das ordens instituídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, estão nomeados para desempenhar a dominação. De acordo com este modelo, os agrupamentos sociais são regidos por meio de regras, estatutos, regulamentos, documentação, obediência hierárquica, formalidade e impessoalidade (MEDEIROS, 2006).

Verifica-se então que as tarefas, regras e procedimentos no IFPB apresentam maior nível de padronização, por se tratar de uma organização do tipo que mais se aproxima de um modelo de Burocracia, o que faz com que o responsável pela execução tenha menor grau de autonomia para decidir sobre o que, quando e como deve ser feito.

Vale ressaltar que a estrutura de uma organização é diretamente influenciada pelo seu tamanho. As empresas com corpo de funcionários de duas mil ou mais pessoas têm a tendência

de possuírem mais especialização, maior departamentalização, mais níveis verticais e mais regras e regulamentos do que pequenas organizações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Essa é a realidade da estrutura organizacional do Campus João Pessoa.

O modelo de Estrutura Organizacional verificado no Instituto é do tipo Mecanicista, definido por Robbins, Judge e Sobral (2010) como uma estrutura que geralmente é considerada como sinônimo de burocracia, pois seus processos de trabalho possuem elevado nível padronização e formalização, além de hierarquia gerencial. Ainda segundo o autor, este tipo de estrutura é caracterizada pela elevada especialização, departamentalização rígida, cadeia de comando clara, amplitude de controle limitada e elevada centralização, o que contribui para uma maior produtividade, porém geralmente reduz a satisfação no trabalho.

Isto se deve pelo fato das burocracias serem sistemas de cargos limitados nos quais os indivíduos ocupam funções que muitas vezes nada têm a ver com suas aptidões e interesses, colocando-os dessa forma em situações alienantes (MAXIMIANO, 2010).

Herzberg, segundo a abordagem de Robbins (2000), sugere que, nestes casos, características como realização, reconhecimento e responsabilidade sejam enfatizadas para motivar as pessoas em seus cargos. Ainda segundo o autor, a organização deve proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores aos funcionários, as quais são consideradas por ele como ocupações que lhes concedam oportunidades para empregar suas aptidões e habilidades e ofereçam tarefas diversas, liberdade e feedback da eficácia de seu desempenho.

A representação gráfica da estrutura de uma organização é chamada de Organograma, a qual resume todas as decisões sobre divisão de trabalho, responsabilidade e autoridade, mostrando a comunicação entre as pessoas e grupos (MAXIMIANO, 2010).

O Organograma simplifica graficamente a estrutura de uma organização, sendo nele especificados os setores, os níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. Dessa forma, esta representação gráfica se apresenta como o instrumento mais utilizado para formalizar a estrutura organizacional de uma instituição. A rápida visualização da organização estrutural da empresa é o principal objetivo do organograma, pois ele reflete de forma simples, padronizada e atualizada a verdadeira organização da instituição (LACOMBE, 2009).

Os retângulos do organograma indicam como foi feita a divisão do trabalho, onde cada bloco (ou unidade) de trabalho representa as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas pela execução das atividades. A autoridade e hierarquia são demonstradas pelo número de níveis em que os retângulos são distribuídos, revelando a maior autoridade no alto da estrutura e a menor autoridade na base da estrutura. Já as linhas que ligam os retângulos do

organograma interligam os blocos de trabalho e possibilitam a comunicação e a ação coordenada das unidades de forma interdependente (MAXIMIANO, 2010).

Lacombe (2009) classifica a estrutura organizacional em três tipos:

- Estrutura funcional: a estrutura da organização é departamentalizada pelas funções principais no primeiro nível (produção, comercialização, finanças, administração);
- Estrutura divisional: neste tipo de estrutura são criadas unidades que operam com uma certa autonomia, mais conhecidas como centros de resultado, organizadas por produto, área geográfica ou clientela; e
- Estrutura matricial: é baseada na estrutura divisional, porém cada centro de resultado tem um prazo limite de duração, constituindo-se dessa forma em um projeto.

O Campus João Pessoa do IFPB apresenta uma estrutura do tipo Funcional que, segundo Lacombe (2009), é caracterizada pela departamentalização e suas áreas funcionais estão intimamente interligadas, cuja consequência é o aumento da coordenação gerencial no topo com o crescimento e a diversificação da organização.

Dentre as vantagens da estrutura funcional destaca-se o aproveitamento máximo da especialização, a redução dos custos, a facilidade de coordenação dentro da função e da centralização, além de facilitar a projeção da liderança por toda a instituição (LACOMBE, 2009).

No que diz respeito às desvantagens, neste tipo de estrutura sobressai-se a dificuldade da coordenação geral da organização, a facilidade de estreiteza de visão, a dificuldade na preparação de pessoal para a alta gerência da organização, as dificuldades de expansão da empresa e descentralização, bem como a ocorrência de algumas inflexibilidades (LACOMBE, 2009).

Para melhor compreensão da estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Campus João Pessoa, a Figura 01 apresenta seu Organograma Geral.

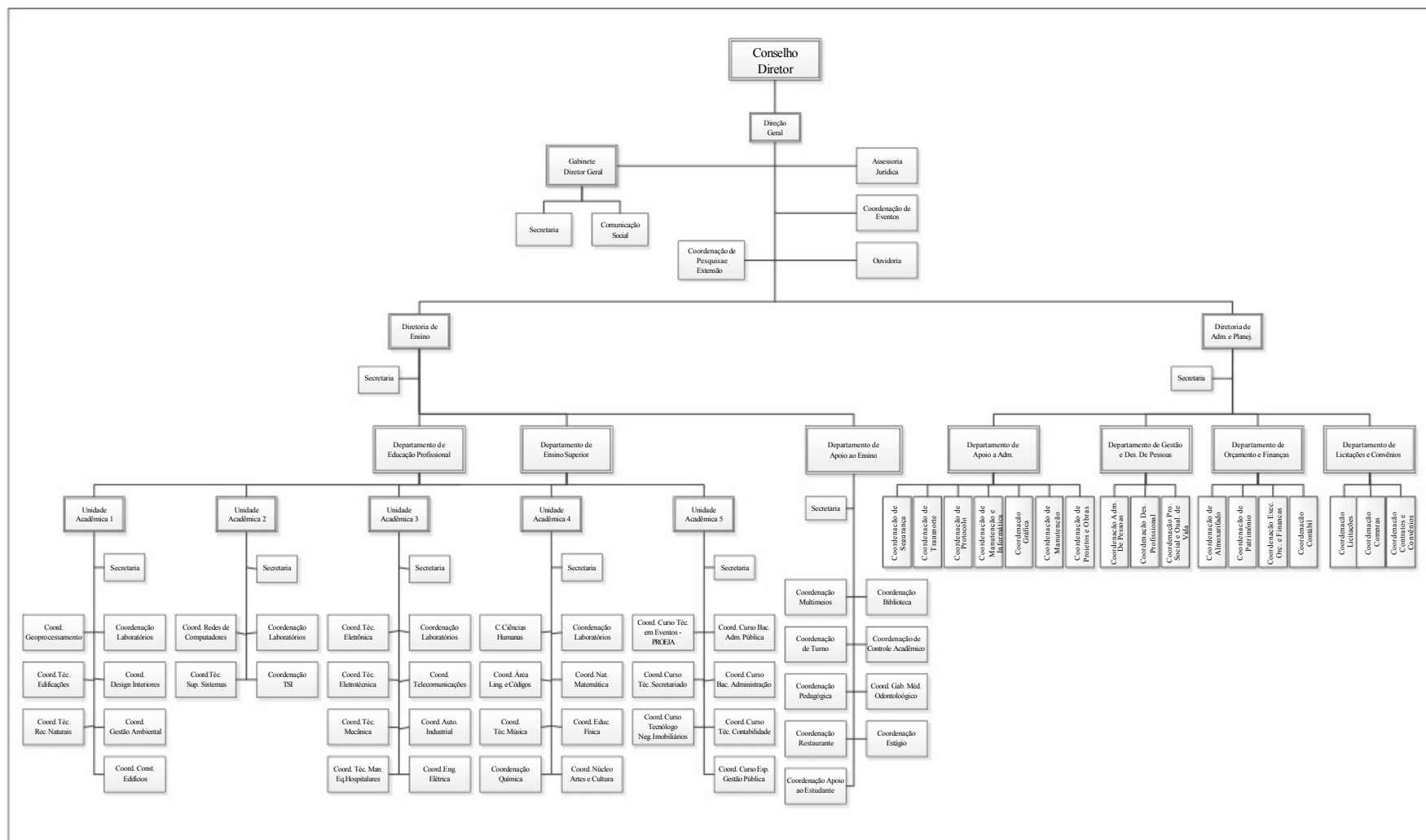


Figura 1 - Organograma Geral IFPB Campus João Pessoa
 Fonte: Adaptado de Medeiros, 2014.

A organização geral dos Campi do IFPB compreende: Conselho Diretor; Diretoria Geral; Diretorias; Departamentos administrativos e acadêmicos; Coordenações acadêmicas e administrativas; Assessoria Jurídica; Ouvidoria; e Auditoria Interna (PDI/IFPB, 2014). Dessa forma o Organograma do Campus João Pessoa do IFPB mostra no alto de sua estrutura, o Conselho Diretor (CD) o qual constitui o órgão máximo do Campus e tem caráter consultivo e deliberativo, sendo presidido pelo Diretor-Geral (PDI/IFPB, 2014).

Em seguida se apresenta a Direção Geral (DG), órgão de caráter executivo da Administração Superior do Campus, cujas competências são administrar, coordenar e supervisionar todas as atividades da autarquia (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2013). A DG conta com o Gabinete da Direção Geral, Secretaria e Comunicação Social, além de Coordenações de Assessoria e de Pesquisa e Extensão. A DG então se divide nas Diretorias de Desenvolvimento do Ensino (DDE) e a de Administração e Planejamento (DAP), as quais possuem suas secretarias e departamentos subordinados.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

No ano de 1940, através dos estudos do economista australiano Colin Clark, a economia passou a ser apresentada em três setores básicos: o Setor Primário (envolvendo as atividades de extração); o Setor Secundário (ligado às questões da manufatura); e o Setor Terciário (voltado para a produção e geração de serviços) (CARVALHO; KANISKI, 2000). Em 1982, Masuda apresentou o Setor Quaternário, o qual é ocupado pela atividade produtiva das indústrias relacionadas com a informação, que se divide em quatro grupos: (1) indústrias da informação; (2) indústrias do conhecimentos; (3) indústrias das artes; e, (4) indústrias éticas (BOTELHO; COSTA, 1991).

As escolas e universidades públicas, integrantes do setor governamental e das organizações sem fins lucrativos, fazem parte do setor de serviços (KOTLER; KELLER, 2012). Nessa perspectiva pode-se dizer que o IFPB está inserido no Setor Terciário no contexto da geração de serviços, no qual sua atividade principal é a prestação de serviço educacional.

Um segmento de mercado é um agrupamento de clientes que compartilham uma série de necessidade e desejos em comum (KOTLER; KELLER, 2012). Baseada na segmentação de mercado, a organização identifica os segmentos que mais responderão favoravelmente aos seus esforços de marketing, podendo dessa forma definir a oferta que será exposta ao mercado (SOBRAL e PECCI, 2008).

Com relação ao IFPB, se observa que a instituição oferece inúmeros cursos com distinção de modalidades e níveis acadêmicos. O público-alvo ou segmento de mercado do Campus João Pessoa consiste nos alunos egressos das escolas de ensino básico e médio da região metropolitana da Capital que desejam ingressar na educação profissional.

A demanda crescente por formação impõe desafios à educação dos cidadãos e à prática acadêmica das instituições de ensino, exigindo que a ciência e a tecnologia estejam a serviço do atendimento dessas necessidades (PDI/IFPB, 2014). Dessa forma, a finalidade do IFPB Campus João Pessoa é proporcionar aos estudantes a possibilidade de acesso ao ensino com qualidade técnica que abrirá as portas para oportunidades no mercado de trabalho.

Ao definir sua oferta de mercado a empresa demarca seu posicionamento mercadológico. O alvo que deseja alcançar no mercado. O posicionamento diz respeito à forma de percepção dos clientes com relação às alternativas de compras disponíveis ou o modo como a oferta da empresa se distingue na mente de seu consumidor em relação aos concorrentes (SOBRAL; PECI, 2008).

A concepção das Políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFPB busca sempre responder aos anseios dos mais diversos segmentos da Instituição e também da sociedade. Instituição centenária, o IFPB adota Políticas de Ensino pautadas pela busca da excelência da educação, melhoria das condições do processo de ensino e de aprendizagem e garantia do ensino público e gratuito, numa gestão democrática. (PDI/IFPB, 2014).

O Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI) do IFPB propõe uma articulação entre formação geral e formação profissional. O PPI foca o mercado de trabalho, sem desarticular o indivíduo do meio, incorporando a pesquisa como princípio de formação e possibilidade de vivência pelos alunos, enfatizando sólida formação teórica em todas as atividades. Dessa forma, pedagogicamente, o IFPB atende ao debate sobre a qualificação para o mercado de trabalho em geral, à medida que institucionaliza novas formas de educar e formar profissionais (PERUCCHI; SOUSA, 2011).

1.5 Descrição da Concorrência

A concorrência é definida por Kotler e Keller (2012, p. 10) como sendo “todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”. No mercado de constantes mudanças em que estão inseridas as organizações, surgem e

desaparecem concorrentes a todo instante e por isso é preciso manter-se atento para executar ações de marketing que se adaptem a este cenário (LAS CASAS, 2010).

De acordo com Sauaia e Kallás (2007) existem quatro tipos de concorrência: a Concorrência Pura ou Perfeita, a Concorrência Monopolista ou Imperfeita, o Oligopólio e o Monopólio, cujas características se encontram expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de Concorrência

Tipos de Concorrência	Descrição
Concorrência Pura ou Perfeita	Um grande número de empresas competem com produtos idênticos
Concorrência Monopolista ou Imperfeita	Várias empresas competem com bens diferenciados, apesar de serem substitutos próximos
Oligopólio	Um número reduzido de empresas competem com produtos diferenciados
Monopólio	O setor é a própria empresa, pois só existe um único vendedor e não há produtos substitutos no mercado.

Fonte: Adaptado de Sauaia e Kallás (2007).

Várias instituições de natureza pública e privada concorrem com o IFPB com serviços substitutos próximos, porém diferenciados, o que caracteriza uma concorrência Monopolista ou Imperfeita. Por se localizar na capital do Estado, o Campus João Pessoa encontra-se em uma região em que, na área educacional, o número de vagas ofertadas nas instituições de ensino superior (IES) tem crescido, bem como na educação básica e profissional (PDI/IFPB, 2014).

A capital paraibana possui cerca de 22 IES incluindo o Instituto Federal, 498 escolas de educação básica e 475 escolas de ensino médio de acordo com o Censo Escolar 2013, além de unidades do SENAI, SENAC, SENAR, SENAT, SEBRAE e instituições privadas de educação profissional (PDI/IFPB, 2014).

João Pessoa conta atualmente com três instituições públicas de ensino superior: a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), sendo a UFPB e a UEPB concorrentes diretos do IFPB no que diz respeito a ensino superior público (PDI/IFPB, 2014).

Além das IES públicas, a capital paraibana também conta com IES privadas (PDI/IFPB, 2014), das quais se destacam a UNIPÊ – Centro Universitário de João Pessoa, o IESP – Instituto de Educação Superior da Paraíba, a ASPER – Associação Paraibana de Ensino Renovado, e a Faculdade Maurício de Nassau, principais concorrentes do IFPB no que se refere a ensino superior de caráter privado.

A concorrência na educação básica ocorre através da atuação das escolas de educação básica e de ensino médio e no ensino técnico, dado a singularidade dos cursos, pode se considerar apenas a concorrência indireta no ensino integrado (médio mais o técnico), das organizações Colégio Motiva, Colégio GEO, Colégio João XXIII e outras dezenas que também oferecem ensino médio. Já no ensino Técnico Subsequente tem-se conhecimento da UNEPI e a Maurício de Nassau.

Dessa forma faz-se necessário medir e manter a qualidade do Instituto Federal da Paraíba frente a seus concorrentes. Para este fim, a Portaria Normativa Nº 40, de 12 de Dezembro de 2007, republicada em 29 de dezembro de 2010, instituiu como indicadores de qualidade do Ensino Superior no Brasil, calculados pelo INEP: o Conceito Preliminar de Curso (CPC); o Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC); e, o conceito obtido a partir dos resultados do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE (BRASIL, 2007).

Estes indicadores são calculados por meio dos resultados do ENADE e através de outras informações constantes das bases de dados do MEC, utilizando metodologia própria aprovada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). Tais índices são expressos numa escala de cinco níveis, em que os níveis iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória (INEP, 2013).

No que diz respeito ao Conceito Preliminar de Curso (CPC), instituído pela Portaria Normativa Nº 4, de 05 de agosto de 2008, o Campus João Pessoa do IFPB obteve em 2013 o conceito 4 no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental, curso este que foi o único do Campus a ser avaliado pelo INEP naquele ano (INEP, 2014).

Já com relação ao Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC), instituído pela Portaria Normativa Nº 12, de 05 de setembro de 2008, no ano de 2013 foi atribuído ao Instituto Federal da Paraíba o conceito 4 (INEP, 2014). Este índice sugere a qualidade das IES do Brasil e o conceito 4 demonstra que os indicadores da dimensão avaliativa configura conceito muito bom aos cursos da instituição (INEP, 2015).

O IFPB tem participado do ENADE, cujo principal objetivo é verificar o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos, às suas habilidades frente às exigências advindas da evolução do conhecimento e às suas competências para compreender temas relacionados à realidade mundial e brasileira e outras áreas de conhecimento. Esta avaliação é expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com cinco níveis (TRINDADE, 2007).

Na edição 2011 do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba conquistou conceitos bastante

satisfatórios no Campus João Pessoa. Este exame constitui-se em um componente do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e busca a contribuir na melhoria contínua da qualidade do ensino oferecido pelas IES (INEP, 2012).

No exame realizado no ano de 2011, o Curso de Tecnologia em Redes de Computadores por meio do conceito 5 obteve a nota máxima e os Cursos de Tecnologia em Construção de Edifícios e o de Engenharia Eletrônica, todos estes oferecidos no Campus João Pessoa, tiveram conceito 4 (INEP, 2012). Já na Edição de 2012 do ENADE, o curso de Bacharelado em Administração obteve Conceito 4 e, ao ser comparadas as médias do desempenho destes estudante com os estudantes das demais IES do Brasil que também realizaram o ENADE naquele ano, o IFPB apresentou médias superiores (INEP, 2013). O Curso Superior de Gestão Ambiental também obteve conceito 4 no ENADE realizado no ano de 2013 (INEP, 2014).

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O Código de Defesa do Consumidor (Lei nº8.078/1990), em seu Art. 3º afirma que:

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividade de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.

O fornecedor pode ser classificado como toda organização interessada em suprir as necessidades de outra organização, quer seja matéria-prima, serviços ou mão de obra. O grau de atendimento e o relacionamento entre o setor de compras de uma organização e seus fornecedores devem ser os mais adequados e convenientes a fim de que se obtenha maior eficiência nos processos de compras (DIAS, 2010).

As formalidades dos processos de compras na administração pública são disciplinadas por leis, como a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que institui normas para licitação e contratos da administração pública, pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações. Destaca-se também a Lei nº10.520, de 17 de julho de 2002, que institui a modalidade de Licitação denominada Pregão para aquisição de bens e serviços comuns.

O Governo Federal procura auxiliar nesses processos através da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), que disponibiliza sistemas para realização e acompanhamento de compras eletrônicas, cadastro de fornecedores e diversas informações de

licitações, contratações, processos de aquisições de bens, passagens e diárias, tais como (MPOG, 2015):

- Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) que possibilita a realização de compras governamentais;
- Portal de Compras do Governo Federal (COMPRASNET) que opera processos eletrônicos de aquisições e disponibiliza informações referentes a licitações e contratações;
- Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF) que cadastra e habilita pessoas físicas e jurídicas interessadas em participar de licitações promovidas por órgão e entidades da administração; e
- Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) que viabiliza o gerenciamento das solicitações e pagamento de diárias e passagens de servidores a serviço.

O IFPB – Campus João Pessoa, como uma instituição pública federal, utiliza esses sistemas para atender suas necessidades no cotidiano e seus principais fornecedores estão ligados a: compra de materiais para escritórios e limpeza, classificados como materiais de consumo; aquisições de equipamento para laboratórios de seus cursos; contratação para execução de obras (reforma e construção de suas edificações); e compra de passagens dos servidores que se deslocam a serviço da instituição.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Cliente é um indivíduo que possui um papel fundamental na consumação de uma transação com o vendedor ou entidade. Os papéis a serem desempenhados pelos clientes normalmente são adquirir o produto e usá-lo ou consumi-lo, recebendo assim o benefício do produto (LAS CASAS, 2010).

As decisões que a empresa toma devem estar atreladas ao cliente (MAXIMIANO, 2010). Por isso é necessário manter boa interatividade com os clientes, pois são eles que fornecem as informações positivas e/ou negativas que servirão de base para adaptação de estratégias e atividades organizacionais (LAS CASAS, 2010).

O IFPB busca se relacionar com seus clientes por meio do seu portal/site como uma ferramenta de interação com a comunidade, mantendo-a sempre atualizada com as informações do seu dia-a-dia. Permite o acesso ao Q-Acadêmico aos alunos e aos seus pais que podem acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos seus filhos por meio do sistema. Os alunos também podem consultar, reservar e renovar livros através da biblioteca virtual.

Além desse mecanismo, a instituição conta com uma central telefônica que proporciona maior fluxo na recepção de ligações, e utiliza em sua dependência um considerável número de quadros e murais para afixação de comunicados e publicações. O objetivo é ofertar aos seus clientes maior interação com a instituição, no intuito de minimizar conflitos. Contudo, ocorrendo, devem logo ser direcionados aos setores específicos para imediata resolução.

Observa-se com isso a preocupação da instituição em estabelecer mecanismos que possibilitem manter um canal de comunicação com os clientes. Diante desta constatação, é de extrema importância que a comunidade entenda como é estruturada a organização e quais são suas divisões hierárquicas, que disciplinam seus procedimentos administrativos.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

O Instituto Federal da Paraíba é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, possuindo natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Rege-se pela Lei nº 11.892/08, pela Legislação Federal e pelos seguintes instrumentos normativos: I. Estatuto; II. Regimento Geral; III. Resoluções do Conselho Superior; IV. Atos da Reitoria (ESTATUTO/IFPB, 2009).

Conforme o que estabelece a Lei nº 11.892/08, o IFPB possui modelo de gestão descentralizado em todos seus campi, através de delegação de competência conferida pelo Reitor, aos dirigentes das Unidades, mantidas as prerrogativas de coordenação e supervisão pelos Órgãos da Administração Superior (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2010).

Dessa forma os Campi são considerados sedes para fins da legislação educacional e sua estrutura administrativa está dividida da seguinte forma (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2010):

- Órgãos Deliberativos e Consultivos da Administração Superior – formada por Conselho Superior e Colégio de Dirigentes;
- Órgãos de Assessoramento à Administração Superior – composta pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE);

- Órgãos Executivos da Administração Superior – Reitoria composta pelo Gabinete depois às Pró-Reitorias que são: Ensino; Extensão; Pesquisa, Inovação e Pós-graduação; Administração e Planejamento e a de Desenvolvimento Institucional e Interiorização; e depois as Diretorias sistêmicas, a Assessoria Especial, o Departamento de Pesquisa Institucional, Auditoria Interna, Procuradoria Federal, a Ouvidoria e a Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais;
- Campi – instituições que integram o Instituto;
- Centros – unidades de referência; e
- Polos – unidades de Educação a Distância.

No Campus João Pessoa se observa, de acordo com o seu organograma, a composição de três níveis decisórios, os quais são:

- No Nível Estratégico – Conselho Diretor, Direção Geral, Diretoria de Ensino e a de Administração de Planejamento;
- No Nível Tático – Departamento de Educação Profissional, Departamento de Ensino Superior, Departamento de Apoio ao Ensino, Departamento de Apoio a Administração, Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Departamento Orçamentário e Financeiro e o Departamento de Licitação;
- No Nível Operacional – Estão incluídas todas as Unidades Acadêmicas, Coordenações de Cursos, Coordenações Administrativas e de Apoio ao Ensino.

A partir desta descrição da estrutura do IFPB, pode-se analisar como é sua operacionalização no sistema organizacional. Com base no conhecimento adquirido neste item, é possível adentrar de forma mais detalhada em outras áreas que compõem a estrutura organizacional, relatada nos próximos pontos.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (RH) é uma das que mais tem sofrido mudanças na atualidade e a denominação RH em muitas organizações está sendo substituída por diversas outras, dentre elas a mais utilizada é a de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010). As pessoas constituem o núcleo do processo administrativo, pois para planejar, controlar e, principalmente, organizar e executar, os gestores necessitam de pessoas (MAXIMIANO, 2010).

Dessa forma, quer sejam públicas ou privadas, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões (LACOMBE, 2009) e isto não é diferente no Campus João Pessoa do IFPB.

A Gestão de Pessoas é composta por seis processos básicos (CHIAVENATO, 2010):

- (1) Agregar pessoas;
- (2) Aplicar pessoas;
- (3) Recompensar pessoas;
- (4) Desenvolver pessoas;
- (5) Manter pessoas; e
- (6) Monitorar pessoas.

A Comissão Permanente de Concurso Público (COMPEC) é responsável pelo processo de agregar pessoas no Campus João Pessoa. Ela realiza recrutamento de pessoal e sua atribuição é o planejamento de todas as etapas dos certames necessárias à contratação de novos servidores públicos, quer sejam técnicos administrativos ou docentes.

Já os processos de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas ficam a cargo da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP). A DGEP é responsável por assessorar a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento em assuntos relacionados com a política de recursos humanos. Além de planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executa toda a política de pessoal do Instituto Federal da Paraíba (IFPB, 2016).

A DGEP é formada pelos seguintes departamentos (IFPB, 2016):

- Departamento de Legislação e Demandas Externas (DLDE),
- Departamento de Cadastro, Acompanhamento e Produção da Folha de Pagamento de Pessoal (DCAPP); e
- Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP).

O DLDE coordena e executa a instrução de processos administrativos e judiciais no âmbito da Gestão de Pessoas do IFPB (IFPB, 2016).

O DCAPP é o setor do Instituto responsável por cadastrar e acompanhar todos os servidores. Neste acompanhamento, estão incluídas tarefas como planejar, gerenciar, orientar, acompanhar e avaliar todas as atividades relacionadas a cadastro, lotação, movimentação, aposentadorias, pensões, assistência aos servidores e concessão de benefícios de todo o quadro de pessoal do IFPB (IFPB, 2016).

O DDP atua principalmente nos processos relacionados à capacitação e qualificação dos servidores, Avaliações de Desempenho, Dimensionamento, Ingresso, Remoção Interna e nas ações relacionadas à Saúde, Qualidade de Vida e Assistência ao Servidor, além de fornecer suporte às áreas de Ensino e Administração e Outras Atividades relacionadas à esta área de atuação (IFPB, 2016).

Dentre as atribuições do DGGP estão a alocação de servidores, as atividades de promoção social, o processamento de progressões funcionais, a elaboração da folha de pagamento e os programas de capacitação profissional para desenvolvimento do servidor.

O Gabinete Médico-Odontológico, composto por uma equipe de médicos, enfermeiras e odontólogos também constitui um setor do Instituto que auxilia no processo de manter as pessoas, além do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) instituído através do Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 e disponível aos servidores do IFPB, cujo objetivo é coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida pelo Governo Federal (BRASIL, 2009).

1.8.2 Área de Marketing

Identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais é papel do marketing (KOTLER; KELLER, 2012). Toda organização deve estar aberta para se adaptar às constantes mudanças do mercado e suas necessidades. Dessa forma, é preciso sempre fazer uma boa organização de marketing, pois isto proporcionará sucesso na conclusão das funções e atividades dessa área (LAS CASAS, 2010).

Administrar o marketing de uma organização é a capacidade de escolher mercados-alvo e atrair, cultivar e fidelizar clientes através da concepção, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

A estrutura dos departamentos das empresas deve ser bem pensada para favorecer a coleta de informações e a agilidade no processo de mudança diante do mercado. Com estrutura verticalizada e burocratizada, o Campus João Pessoa tem suas atividades e funções bem definidas em cada departamento, porém, segundo Las Casas (2010), quando se busca informações neste tipo de estrutura para lidar com as incertezas ambientais, organizações como o IFPB se deparam com a falta de flexibilidade no processo decisório, bem como com a falta de rapidez na obtenção, entendimento e colocação frente ao mercado.

O campus João Pessoa não possui atualmente um setor específico responsável pela área de marketing. Todavia a Coordenação de Comunicação Social (CCS) desenvolve algumas funções relacionadas ao marketing como: gerenciamento da marca IFPB de forma interna e externa, endomarketing, desenvolvimento de projetos gráficos e desenvolvimento de matérias jornalísticas para canais de comunicação (tv's, jornais, rádios e sites). A instituição ainda conta com colaboração da Coordenação de Multimeios, que realiza trabalhos audiovisuais em parceria com a Coordenação de Comunicação Social da Reitoria (ASCOM), para comunicação pública.

1.8.3 Área de Finanças

As organizações tomam decisões financeiras constantemente e o objetivo da Administração Financeira é assegurar o melhor e mais eficiente processo de financiamento e investimento de recursos de capital no contexto corporativo. A função da área de finanças dentro das organizações é planejar e controlar as finanças, além de administrar os ativos e passivos (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Os órgãos públicos brasileiros são administrados financeiramente com base na Lei nº 4.320/1964, que dispõe sobre as Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Os gestores públicos também se baseiam na Lei Complementar nº 101/2000, mais conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), no que diz respeito aos procedimentos de natureza orçamentária.

A área financeira de instituições públicas deve ser estruturada tendo em conta quatro dimensões: planejamento, controle, transparência e responsabilização, objetivando a eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos (VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN; BORTOLUZZI et al, 2012). Dessa forma, conforme determina a Lei nº 11.892/2008, o IFPB é organizado em estrutura multicampi e possui proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores.

Dentre as competências e atribuições da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFPB destacam-se (REGIMENTO GERAL/IFPB, 2010):

- O planejamento das atividades relacionadas à administração financeira, contábil, patrimonial e de serviço gerais;
- O acompanhamento, gerenciamento e controle da dotação orçamentária;

- A administração dos recursos diretamente arrecadados;
- A assessoria à direção geral, em relação à aplicação de recursos financeiros;
- e, • A elaboração e divulgação periódica de demonstrativos financeiros e orçamentários.

O Departamento de Orçamento e Finanças é o responsável pelos processos relacionados à área financeira no Campus João Pessoa. Entre suas atribuições estão: o gerenciamento do orçamento; o exame de processos de liquidação das despesas e realização de pagamento; e a emissão de Nota de Empenho, ordens bancárias e outros documentos relacionados. O Departamento conta com o auxílio das Coordenações de Patrimônio, Almoxarifado, Contabilidade e a Coordenação de Diárias e Passagens que contribuem para gerenciamento dessas atividades.

1.8.4 Área de Produção

A Administração de Produção trata da maneira como as organizações produzem bens ou serviços. Dessa forma, a área de produção é central para a organização, mas não é a única e não mais importante que as demais (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Ela é responsável pela transformação das necessidades e desejos dos clientes em bens ou serviços concretos (SOBRAL; PECI, 2008).

Toda organização possui uma função de produção haja vista que, seja qual for a instituição, ela produz algum tipo de bem e/ou serviço. A administração da produção em pequenas, médias e grandes empresas teoricamente é a mesma, mas na prática todas possuem vantagens e desvantagens quanto à estrutura informal, processos decisórios e outras questões relacionadas à administração de produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

O IFPB é uma organização sem fins lucrativos e, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a administração das operações desse tipo de organização é, essencialmente, semelhante à administração da produção em empresas voltadas a gerar lucros. Os autores afirmam que estas instituições precisam enfrentar o mesmo conjunto de decisões que envolvem um processo produtivo como: produzir seus produtos ou serviços; investir em tecnologia; subcontratar algumas de suas atividades; criar medidas de desempenho; e melhorar o desempenho de suas atividades, dentre outras.

Como qualquer organização, o IFPB é responsável por produzir algo, sendo o resultado dessa produção bens intangíveis, os serviços educacionais. De acordo com Sobral e Peci (2008),

o consumo e a produção dos serviços são simultâneos, seu resultado é customizado, sua qualidade é percebida, mas muito difícil de ser medida, o contato e participação do consumidor durante o processo de transformação é amplo, o quesito localização é crucial para o sucesso da organização e há emprego intensivo de trabalho nesse tipo de transformação.

Os procedimentos e operações oferecidos pelo Campus João Pessoa tem o caráter de prestação de serviço educacional, dentre os quais se destaca: a aplicação das aulas; empréstimos de livros na biblioteca; atendimento médico, odontológico e assistencial; serviços prestados pelas coordenações de curso e da coordenação do controle acadêmico como matrícula, certificação, diplomação e outros serviços relacionados ao setor.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Recurso é tudo aquilo que gera ou tem a capacidade de gerar riqueza, quer sejam fatores de produção como terra, capital, trabalho, ou pessoas, estoque, produto acabado e tecnologia (MARTINS; ALT, 2009). Assim, se torna de fundamental importância que estes recursos sejam administrados para garantir o bom funcionamento das atividades produtivas.

Administrar recursos materiais diz respeito a uma série de processos (Op. cit, 2009):

- 1) Identificar um fornecedor do bem que se pretende adquirir;
- 2) Comprar o bem;
- 3) Receber o bem;
- 4) Transporte interno e acondicionamento do bem;
- 5) Transporte do bem durante o processo produtivo;
- 6) Armazenagem como produto acabado; e,
- 7) Distribuição do produto acabado ao consumidor final.

Já a administração de recursos patrimoniais trata do recebimento, conservação, manutenção ou alienação de um bem adquirido de um fornecedor externo previamente identificado (Op. cit, 2009).

Administrar recursos escassos tem sido a preocupação dos gerentes, tanto na produção de bens tangíveis, quanto na prestação de serviços (Op. cit, 2009). O IFPB é essencialmente prestador de serviços educacionais e no campus João Pessoa os setores relacionados à área de materiais e patrimônio estão distribuídos nas Coordenações de Patrimônio, Almoxarifado, Compras e Licitações, as quais estão ligadas ao Departamento de Orçamento e Finanças (DAF)

e o Departamento de Licitação e Convênio que por sua vez está subordinado a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP).

A Coordenação de Patrimônio desenvolve atividades de cadastramento dos bens patrimoniais, realiza tramitação de notas fiscais, fixação de selos de tombamento nos equipamentos e outras atividades relacionadas. Enquanto que almoxarifado tem como prioridades atender as requisições e distribuição de materiais tanto de consumo como as licitadas pelos setores do campus, sendo ainda de sua responsabilidade, o controle dos materiais entregues.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Os três papéis fundamentais dos Sistemas de Informação nos negócios são: (1) o suporte de processos e operações de negócios; (2) o suporte à tomada de decisões; e (3) o suporte a estratégias que buscam vantagem competitiva (O'BRIEN; MARAKAS, 2013). No contexto do Campus João Pessoa, verifica-se que os sistemas empregados têm como papel fundamental dar suporte aos processos e operações típicas de uma instituição de ensino.

Os sistemas de informação (SI) têm proporcionado diversos benefícios às instituições de ensino, além de facilitar o gerenciamento da vida acadêmica. A ajuda desse tipo de sistema em Instituições de Ensino torna o gerenciamento de atividades eficiente, fornecendo soluções on-line que diminuem a burocracia e a necessidade de reuniões, otimizando o trabalho dos colaboradores, promovendo redução de custos e agregando valor e qualidade ao trabalho prestado pela instituição de ensino (CÔRTEZ, 2008).

Com o objetivo de facilitar a gestão da informação, o Campus João Pessoa utiliza alguns sistemas de informação e o Departamento de Tecnologia e Informação (DTI) é o setor responsável por estes sistemas corporativos, cabendo a ela a tarefa de manter a infraestrutura das redes de comunicação e do suporte tecnológico das unidades administrativas e acadêmicas do instituto.

Por meio do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) o Instituto informatiza processos administrativos e, atualmente, está em operação com apenas três módulos: Almoxarifado (responsável pelo controle de estoque dos almoxarifados dos Campi e Reitoria do IFPB); Patrimônio (onde são registradas operações de carga, descarga e transferências patrimoniais); e, Protocolo (responsável pelo acompanhamento do trâmite de processos internos).

O Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIAPE) é responsável pela gestão e o processamento da folha de pessoal civil da Administração Pública Federal. Este sistema também se utiliza do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) para registro de afastamento de e servidores por motivos da própria saúde ou para acompanhamento de familiar em tratamento.

Já o Sistema de Gestão Acadêmica Integrado (Q Acadêmico) é empregado no gerenciamento das atividades acadêmicas do IFPB nos módulos aluno, professor, pais de alunos, empresa, técnico administrativo e egresso.

O campus não possui um setor específico responsável pela área de SI, contudo existe uma Coordenação de Manutenção e Supervisão de Informática (CMSI) que consegue atender às demandas da instituição no que diz respeito às atividades relacionadas à área de manutenção e Tecnologia da Informação, e o Departamento de TI para o acompanhamento e alimentação do portal/site e a operacionalização da intranet e dos sistemas de gerenciamento de redes, telefonia e CFTV.

Após esta descrição da estrutura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus João Pessoa, na próxima seção será identificada a área de realização do estágio no Campus, seus aspectos estratégicos, as atividades desempenhadas no setor, bem como a estrutura da área e seu relacionamento com as demais áreas da Instituição.

CAPÍTULO II
A Área de Realização do Estágio

No Campus são oferecidos cursos nas categorias Técnico, Tecnológico, Bacharelado, Licenciatura, Educação de Jovens e Adultos e Pós-Graduação, os quais são distribuídos entre as cinco Unidades Acadêmicas que o Campus dispõe, que são:

- UA1 - Design, Infraestrutura e Meio Ambiente;
- UA2 - Informação e Comunicação;
- UA3 - Controle e Processos Industriais;
- UA4 - Licenciaturas e Formação Geral; e,
- UA5 - Gestão e Negócios.

O estágio foi realizado no período de setembro de 2015 a março de 2016 na UA5, denominada Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG), a qual oferta sete cursos: Bacharelado em Administração Pública (EaD); Especialização em Gestão Pública (EaD); Bacharelado em Administração; Tecnológico em Negócios Imobiliários; Técnico em Contabilidade Integrado ao Ensino Médio; Técnico em Eventos – PROEJA; e Técnico em Secretariado subsequente ao Ensino Médio.

As Unidades Acadêmicas são órgãos responsáveis pela articulação entre as coordenações dos cursos a elas vinculados e pela execução de atividades administrativas necessárias às atividades de ensino, cujas competências e atribuições são (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2013):

- I. Elaborar seu plano de atividades, contemplando as funções administrativas, em conjunto com as coordenações de áreas e de cursos;
- II. Implementar, em conjunto com os coordenadores de áreas e de cursos, o planejamento do ensino, pesquisa e extensão dos docentes da sua área de atuação;
- III. Executar o planejamento quanto à admissão, promoção, relocação e afastamento de servidores lotados nessas Unidades;
- IV. Organizar horário de atendimento, e divulgá-lo em local de fácil acesso, cumprindo rigorosamente esse horário;
- V. Definir um servidor para substituir o titular em suas faltas e impedimentos, informando a Diretoria de Desenvolvimento de Ensino para solicitação de emissão de Portaria ao setor competente;
- VI. Receber da Coordenação de Apoio ao Ensino as notificações de atrasos, ausências ou faltas de docentes lotados na Unidade, providenciando reposição de aulas, caso não haja justificativa legalmente comprovada para tal atraso, ausência ou falta;
- VII. Encaminhar ao Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas relatório de faltas e ou reposição de aulas ou de horários, ou ainda, documentos que comprovem justificativa para ausências ou faltas de servidor lotado na respectiva Unidade Acadêmica;
- VIII. Planejar, organizar, controlar e avaliar a utilização dos recursos materiais necessários às atividades da Unidade;

- IX. Opinar sobre problemas disciplinares e atitudes do corpo docente, discente e técnico administrativo, promovendo, quando necessário, as indicações de seus representantes em Comissões;
- X. Avaliar coletivamente ao final de cada período letivo, o funcionamento global da Unidade, sugerindo medidas que visem ao seu aperfeiçoamento;
- XI. Viabilizar programas de capacitação dos recursos humanos da Unidade;
- XII. Solicitar dos órgãos competentes medidas com vistas à manutenção e reformas dos equipamentos bem como das áreas físicas dos laboratórios, oficinas e salas de aula;
- XIII. Solicitar aos Coordenadores de áreas e de cursos o planejamento para a aquisição de materiais e serviços com vistas ao funcionamento dos laboratórios, oficinas, salas de aula e ambientes especiais;
- XIV. Verificar o cumprimento dos Regulamentos Disciplinares e das Normas de Segurança no uso dos laboratórios no âmbito do curso;
- XV. Planejar e acompanhar a utilização dos ambientes de aula e de pesquisas – salas de aula e laboratórios, além dos polos onde funcionam os Núcleos Virtuais de Ensino Mediado, vinculados à Unidade Acadêmica, interferindo em sua infraestrutura quando necessário;
- XVI. Planejar a aquisição de equipamentos e materiais necessários ao funcionamento dos ambientes de aula e de apoio administrativo em geral e responsabilizar-se pelo seu controle e manutenção;
- XVII. Planejar e executar ações que tenham como objetivo promover o aperfeiçoamento e a modernização administrativa da unidade acadêmica;
- XVIII. Informar à Diretoria de Desenvolvimento de Ensino sobre as condições estruturais e administrativas do setor para possíveis providências, incluindo dificuldades no trato interpessoal que possam interferir em seu clima organizacional;
- XIX. Elaborar e enviar, semestral e eletronicamente, relatório de atividades desenvolvidas, à Diretoria de Desenvolvimento de Ensino, para posterior encaminhamento à Direção-Geral;
- XX. Definir um servidor para substituir o titular em suas faltas e impedimentos, informando à Diretoria de Desenvolvimento de Ensino, para solicitação de emissão de Portaria ao setor competente.

A Unidade Acadêmica de Gestão (UAG) está subordinada hierarquicamente ao Departamento de Educação Profissional (DEP) e ao Departamento de Ensino Superior (DES), tendo ambos os departamentos a atribuição de executar ações de coordenação e supervisão das atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo educativo dos cursos, no âmbito de sua competência (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2013).

O Departamento de Educação Profissional (DEP) é o órgão de execução responsável pela implementação das políticas educacionais do Campus na educação profissional de nível técnico. Já o Departamento de Ensino Superior (DES) é responsável pela implementação dessas políticas no ensino superior (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2013).

Dessa forma, a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios se encontra posicionada no nível tático da Instituição, conforme se observa no Organograma apresentado na Figura 2.

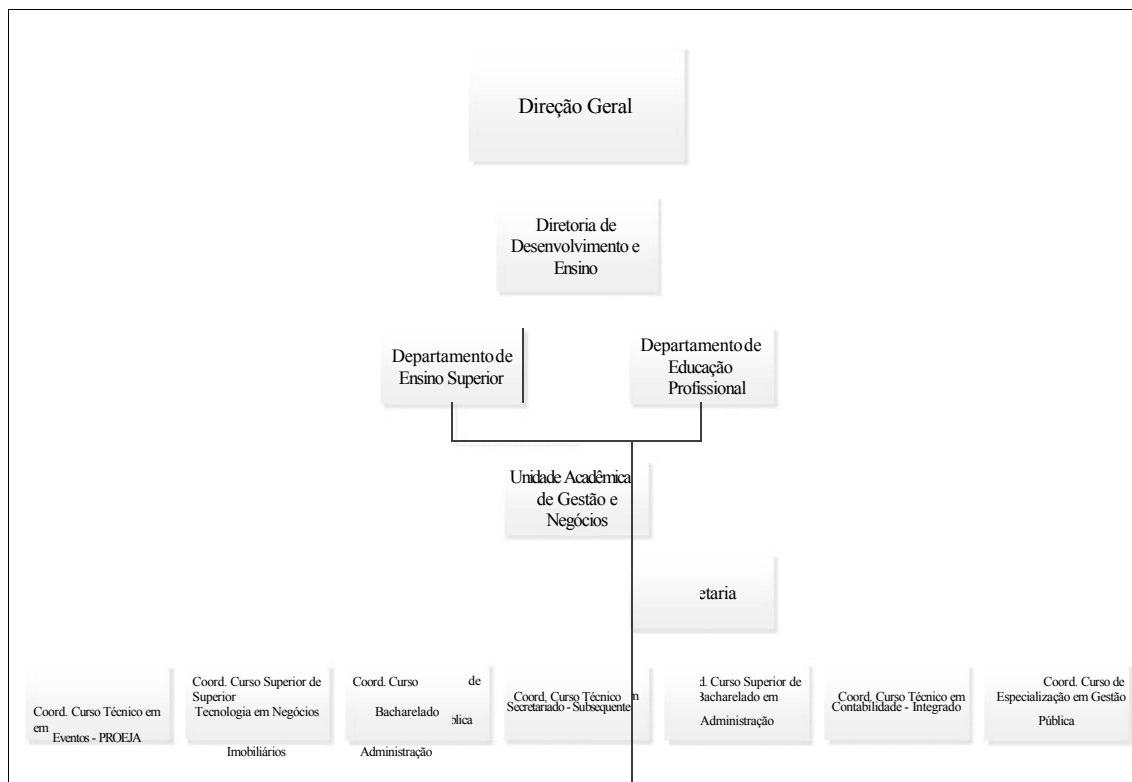


Figura 2 – Organograma da UAG

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A UAG busca exercer suas competências e atribuições por meio do desenvolvimento de atividades relacionadas ao atendimento de seu público, que compreende professores, estudantes e público externo. Dentre estas atividades destacam-se: processo de matrícula; inclusão de Atividades Acadêmicas extracurriculares; aproveitamento de estudos; trancamento de matrícula, trancamento de disciplinas, dentre outros. A produção e entrega de documentos também são executadas pela UAG, tais como: declaração de matrícula, certificados de monitoria, declarações de participação em Mostra de Atividades Acadêmicas e diversos Eventos e Palestras realizadas internamente pela Unidade.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

As organizações expressam sua razão de ser por meio de sua missão, além de explicitar por meio dela o seu campo de atuação e quais produtos, serviços e negócios alocam (OLIVEIRA, 2006). Nesse sentido, o IFPB tem como missão (PDI/IFPB, 2014):

Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

Estrategicamente as empresas apresentam uma visão organizacional que, segundo Oliveira (2010) nada mais é que o ato da instituição expor o que deseja ser, num futuro próximo ou distante, a curto ou longo prazo. No que diz respeito à visão organizacional, o IFPB pretende ser “uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido” (PDI/IFPB, 2014).

O conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma organização é apresentado por meio de valores organizacionais, que segundo Oliveira (2010) fornece sustentação a todas as principais decisões da empresa. Para tanto, “o instituto procura emanar em suas atividades valores como: Ética; Desenvolvimento Humano; Inovação; Qualidade e Excelência; Transparência; Respeito; Compromisso Social e Ambiental” (PDI/IFPB, 2014).

A fim de contribuir com a estratégica organizacional, a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios tem como objetivo apoiar a Diretoria de Ensino através do DEP e do DES, aos quais é subordinada, no gerenciamento das Coordenações dos Cursos que oferece, bem como na prestação de serviço de atendimento ao público.

Uma organização eficiente é aquela que faz o bom uso de seus recursos – dinheiro, pessoas, equipamentos. Porém não basta ser eficiente. A empresa precisa ser eficaz se concentrar também em fazer com que as atividades sejam concluídas. A Eficácia diz respeito ao alcance das metas da organização e isto implica em selecioná-las adequadamente a fim de alcançá-las; já a Eficiência compreende a relação entre insumos e produtos (ROBBINS, 2000). A eficácia gerencial está intimamente relacionada à eficácia organizacional, pois a realização das metas de um gerente está incluída nas metas da organização. O sucesso de um gerente é definido essencialmente em relação ao bom desempenho dele e de sua unidade organizacional (Op. cit., 2000).

Segundo Robbins (2000), os grupos internos ou externos que possuem interesse na organização têm seus próprios critérios de eficácia e esperam que a empresa a eles corresponda. Portanto, a fim de melhor atender às demandas de seus stakeholders e cumprir as metas tanto da Unidade quanto da Instituição, a UAG tem buscado mecanismos de comunicação, como a página oficial do Instituto, página no Facebook, e-mail institucional/Gmail e telefone, além de disponibilizar quadros de avisos em sua fachada de entrada.

A missão da Unidade é formar profissionais na área de gestão e negócios aptos ao desempenho de suas funções, em Instituições do setor público ou privado, e que atuem com reconhecida competência técnica, humanística e tecnológica (UAG, 2015). Diante desses princípios, a Unidade procura desenvolver rotinas em cada uma das funções internas a fim de contribuir para a realização da missão, propósito ou tarefa total do IFPB, característica esta típica de uma organização funcional, segundo afirma Maximiano (2010).

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização pode ser realizada por meio da Análise de SWOT, com a qual a instituição poderá monitorar os ambientes interno e externos na qual ela está inserida (KOTLER; KELLER, 2012). Dessa forma, a fim de oferecer uma visão conjunta e integrada dos pontos fortes, pontos fracos, forças e fraquezas da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG), apresenta-se no Quadro 2 uma análise de SWOT sucinta do setor.

Quadro 2 - Análise de SWOT da UAG

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Instituição de renome • Formação e capacitação multidisciplinar do corpo docente • Quadro qualificado de técnicos administrativos • Abrangência e quantidade da oferta de cursos e vagas • Ambiente e Cultura Organizacional favorável ao desenvolvimento de inovações 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de Acesso na estrutura física da Unidade para Cadeirantes e portadores de necessidades especiais • Estrutura física limitada • Limitações de expansão do corpo docente • Paradigma da forte cultura institucional tecnológica impeditiva de ações mais acadêmicas • Subordinação da Unidade a dois chefes, comprometendo assim o princípio da unidade de comando • Acúmulo de funções (coordenadores/professores)
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Redução de concessão de Financiamentos Educacionais do Ensino Superior (FIES) • Redução de concessão de bolsas de estudo integrais e parciais por parte do Governo Federal (PROUNI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos investimentos do governo federal em instituições públicas federais de ensino superior e tecnológico • Número crescente de instituições privadas de ensino • Crise na Economia

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A análise de SWOT é assim denominada devido aos termos em inglês cujas siglas significam Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats

(ameaças), para a qual os pontos fortes e fracos são determinados por elementos internos, enquanto as oportunidades e riscos são ditados por forças externas, o que permite sistematizar todas as informações possíveis e, após uma análise cuidadosa, tomar uma decisão balanceada (GONÇALVES et al, 2010).

Esta ferramenta gerencial permite analisar estrategicamente a organização e, segundo Sobral e Peci (2008), ela ajuda na identificação do possível conjunto de medidas estratégicas que possibilitem aproveitar as oportunidades ou reduzir o impacto das ameaças.

2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades

As organizações costumam utilizar fluxogramas para representar graficamente, de forma racional, lógica, clara e sintetizada, suas rotinas e procedimentos nos quais se encontrem envolvidos documentos, entrada e saída de informações, bem como os responsáveis por estas operações. Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm como objetivo evidenciar origem, processo e destino da informação que compõe um sistema ou método administrativo, seja esta informação escrita e/ou verbal (OLIVEIRA, 2013).

Os três principais tipos de fluxogramas existentes são (Op. cit., 2013):

- a) o fluxograma vertical, também conhecido como folhas de análise ou de simplificação do trabalho, ou ainda diagrama de processo. Este tipo de fluxograma, geralmente, busca mostrar rotinas simples de um processo numa unidade da organização;
- b) o fluxograma parcial ou descritivo, cuja operacionalização é feita por meio da interligação de seus símbolos, sendo amplamente utilizado no processo de levantamentos, pois descreve o fluxo de ações e trâmites de documentos; e
- c) o fluxograma global ou de coluna, que é o mais utilizado pelas instituições, pois ele permite uma exibição clara do fluxo de informações e de documentos, uma vez que possui uma maior variedade de símbolos.

A Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) desempenha diversos trabalhos administrativos necessários para a execução das atividades de ensino dos cursos que coordena. A seguir serão apresentados três fluxogramas contendo algumas destas atividades rotineiras realizadas naquela Unidade Acadêmica.

2.2.1 Atividade A – Emissão de Declaração de Matrícula

A qualquer momento, os discentes dos cursos coordenados pela UAG podem solicitar, por meio do preenchimento de formulário fornecido na secretaria da Unidade, uma declaração da qual conste sua situação acadêmica, a qual estará disponível para ser retirada no prazo de até 24 horas, cujo processo de emissão é apresentado na Figura 3.

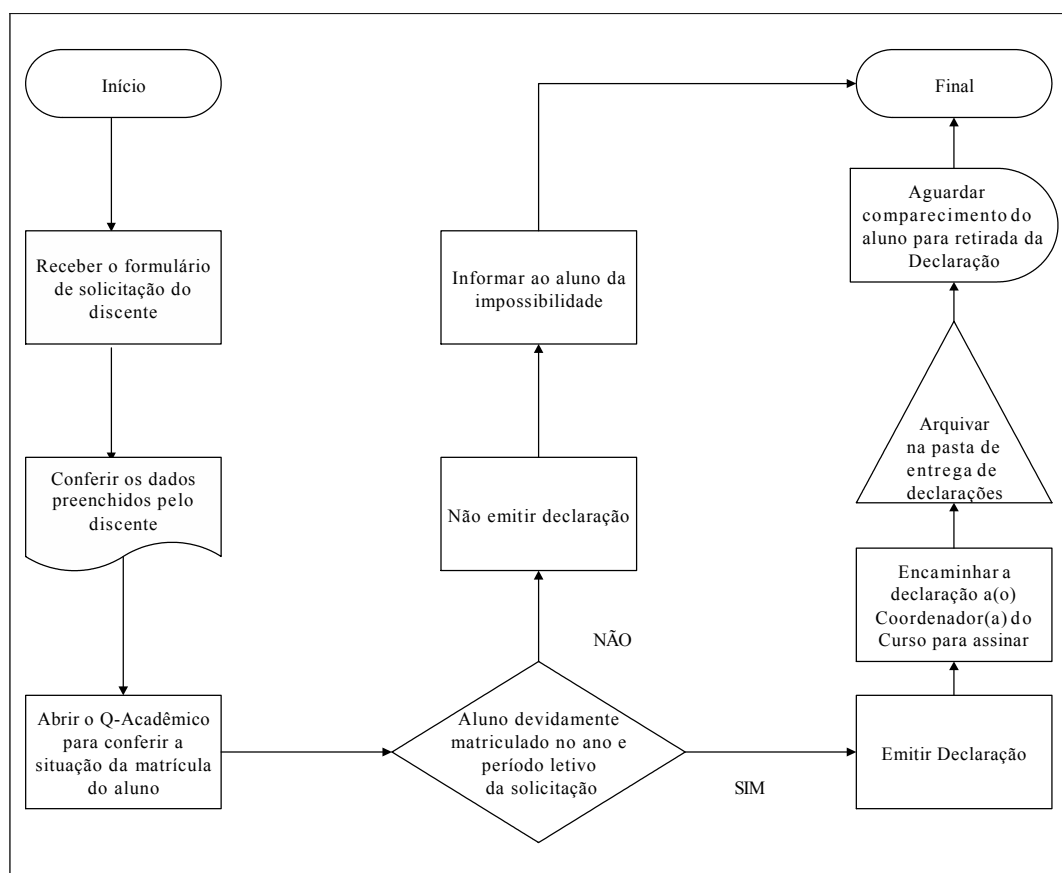


Figura 3 – Atividade A – Emissão de Declaração de Matrícula
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

No início do ciclo, o servidor, de posse da solicitação devidamente preenchida pelo discente com seu nome, curso, matrícula e período no qual está matriculado, inicia o processo de elaboração de Declaração de matrícula fazendo o login no Sistema Q-Acadêmico. Já dentro do sistema é necessário selecionar a opção Aplicação – Registro escolar – Relatórios de Alunos – Declarações, onde o tipo de declaração (Declaração de Matrícula JPA) é escolhida através de sua seleção no ícone Modelo do Documento.

Na primeira tela deve-se selecionar o Ano Letivo e o Período Letivo desejados e inserir o nome completo do aluno ou sua matrícula para neste momento, ao clicar no botão listar, o sistema verifica se o estudante encontra-se matriculado no Ano e Período letivo no qual

solicitou a declaração. Dessa feita basta apenas selecionar o resultado da pesquisa e clicar no botão imprimir para que a declaração seja emitida conforme modelo personalizado e predefinido pelo próprio Q-Acadêmico. Caso o discente não se encontre matriculado no Período Letivo em curso, a emissão da declaração não pode ser realizada e o aluno é comunicado da impossibilidade via telefone.

2.2.2 Atividade B – Aproveitamento de Estudos

Para aproveitamento de estudos, o discente deverá anexar ao requerimento o plano de ensino da respectiva disciplina e histórico escolar, devidamente carimbados e assinados pela Instituição na qual cursou tal disciplina (IFPB, 2009), cujo processo de aproveitamento de estudos é apresentado na Figura 4.

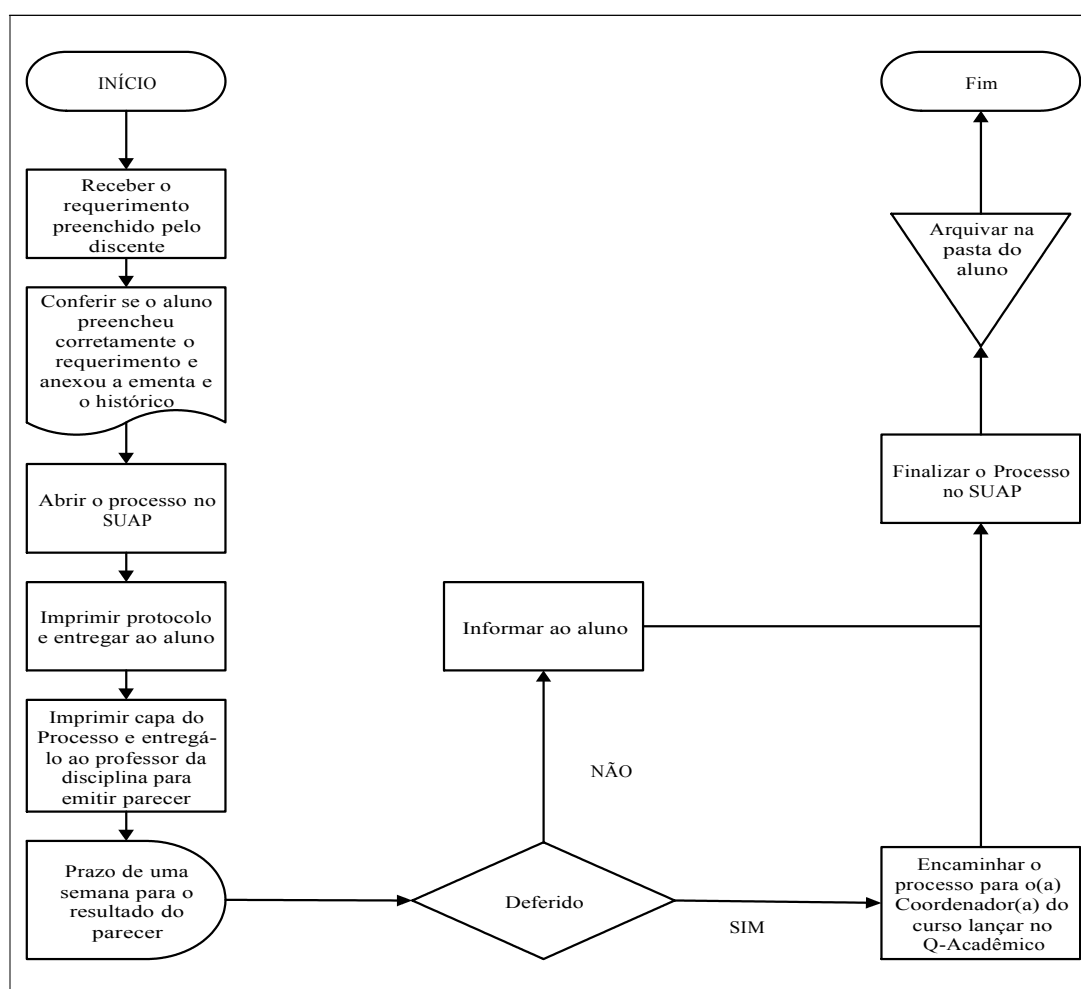


Figura 4 – Atividade B – Aproveitamento de Estudos

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Munido do requerimento, o servidor acessa o Sistema SUAP, a fim de adicionar o processo de aproveitamento de estudos, imprimir e anexar a capa do processo ao requerimento, bem como imprimir o comprovante do protocolo, o qual é entregue ao aluno para acompanhamento on-line. O processo é então encaminhado a algum professor responsável por ministrar a disciplina a ser aproveitada.

O professor da disciplina tem o prazo de até uma semana para emitir o parecer e, se o pedido for deferido, o processo é encaminhado à coordenação do curso para inserção do aproveitamento no Q-Acadêmico e a referida nota, sendo o processo finalizado via SUAP e arquivado na pasta individual do aluno. Já se o pedido for indeferido, o requerente é informado via telefone, o processo é finalizado via SUAP e arquivado na pasta individual do aluno.

2.2.3 Atividade C – Justificativa de Falta

Para justificarem-se as faltas às aulas e às avaliações, o discente deverá preencher requerimento e anexar a ele os documentos comprobatórios, dentro do prazo máximo de 2 (dois) dias úteis (IFPB, 2009), cujo processo é explícito na Figura 5.

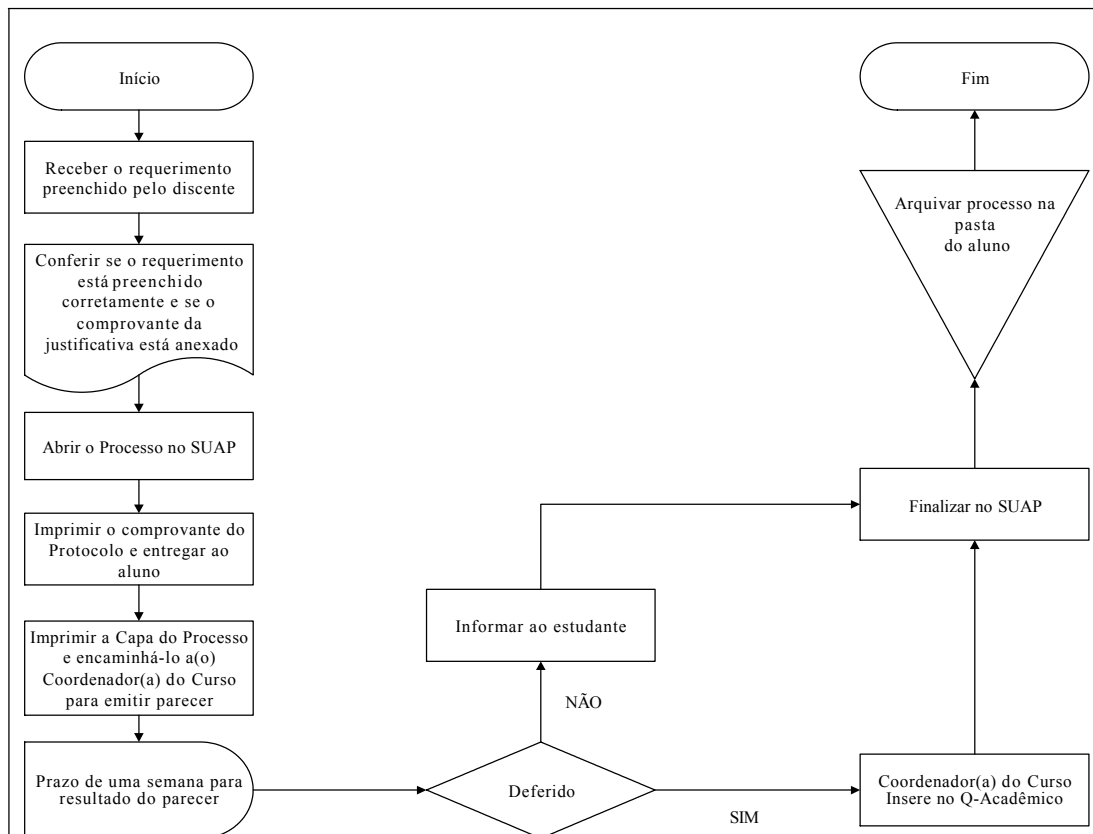


Figura 5 – Atividade C – Justificativa de Falta

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Dessa forma, no procedimento de justificativa de falta inicialmente o discente necessita protocolar requerimento junto à secretaria da Unidade Acadêmica e anexar ao requerimento comprovante de justificativa de falta (exemplo: atestado médico, declarações, entre outros). O servidor encaminha o processo via SUAP aos Coordenadores de Curso para deferimento/indeferimento e demais providências necessárias. Após parecer do Coordenador do curso, a secretaria dá ciência ao aluno do resultado da solicitação por meio do sistema SUAP e via telefone, finaliza o processo e o arquiva na pasta individual do discente.

2.3 Estrutura da Área

As duas formatações básicas da estrutura de uma organização são conhecidas como estrutura Formal e estrutura Informal. A primeira diz respeito à distribuição de responsabilidades e autoridades pelas unidades da organização, sendo representada graficamente pelo organograma. Já a segunda diz respeito à rede de relações sociais e pessoais que são desenvolvidas espontaneamente dentro da organização (OLIVEIRA, 2006).

A estrutura formal da UAG é composta no nível estratégico pelo chefe da Unidade, sob o qual estão subordinados no nível tático os coordenadores dos sete cursos oferecidos pela unidade e no nível operacional estão os professores. A Unidade também conta com a assessoria de uma secretária terceirizada que atua no atendimento ao público interno e externo da Unidade e gerencia, nela, as atividades dos estagiários nos turnos da manhã, tarde e noite.

De acordo com a disponibilidade de vagas e a necessidade da Unidade são disponibilizadas vagas para estágio na UAG para alunos do curso Técnico Subsequente de Secretariado e de Bacharelado em Administração que são selecionados e indicados pela coordenação da unidade a fim de executar atividades diversas no setor.

O corpo técnico-administrativo é constituído por servidores integrantes do quadro permanente de pessoal do Instituto, regidos pelo Regime Jurídico Único, além de colaboradores terceirizados. Os terceirizados da Unidade são contratados por empresa fornecedora de serviços ao IFPB e, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a terceirização é uma forma de adquirir de um fornecedor externo uma atividade que cria valor à organização.

Ainda de acordo com os autores, a terceirização gera eficácia pelo fato de que raramente as empresas detêm recursos e capacitações essenciais para obter vantagem competitiva em todas as atividades primárias e de suporte. Dessa forma, terceirizando as atividades nas quais lhes falta competência, as organizações podem se concentrar nas áreas em

que podem criar valor, além de elevar a flexibilidade, diminuir os riscos e investimentos de capital.

O atual chefe da UAG possui título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - João Pessoa/PB (1999), Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB e é Doutorando em Ciências de la Educación pela Facultad de Humanidades y Artes da Universidade Nacional de Rosario - Argentina.

Professor atuante da Unidade, já exerceu a função de instrutor nas áreas de Administração Geral e Empreendedorismo, Administração de Sistemas de Informação, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais e Gestão da Qualidade, além de ser Pesquisador em temas ligados à Organização de Processo do Trabalho e a Práticas Docentes (CURRÍCULO LATTES, 2015). Dessa forma verifica-se que ele possui reconhecida formação acadêmica, experiência profissional e capacidade de gestão para dirigir a Unidade de acordo com o estabelecido pela missão, visão e valores da instituição.

O atual corpo docente possui graduados e especialistas em diversas áreas, dentre os quais 44 possuem título de Mestres, quatro estão com mestrado em andamento, 12 possuem título de Doutor, 15 estão com doutorado em andamento e um realizou período de Pós-Doutorado.

Atuando com carga horária de até 40 horas semanais, o corpo docente da UAG é constituído por professores efetivos com dedicação exclusiva que pertencem ao quadro permanente de pessoal do Instituto Federal da Paraíba, professores substitutos possuidores de vínculo empregatício com o IFPB, na forma da Lei e de professores com carga horária de 20 horas.

Estas substituições são realizadas conforme necessidade de afastamento de um professor do quadro efetivo para fins de licença saúde ou maternidade e capacitação de professores do próprio Quadro Efetivo, ou ainda, através da contratação de professores substitutos que tem remuneração regida pela Lei nº 8.745/93 em seu art. 7º, a Lei nº 10.667/2003 e a Orientação Normativa nº 02/2009 do MEC (PDI/IFPB, 2014).

Em um futuro próximo, o número de doutores poderá sofrer acréscimo, dado o esforço de qualificação que vem sendo estimulado pela Instituição, a qual tem buscado promover a capacitação do seu quadro de pessoal por meio de convênios e parcerias estabelecidas com programas de pós-graduação (lato e stricto sensu).

Mestrados e Doutorados têm sido estimulados pelo IFPB, proporcionando a participação dos seus professores nestes programas, levando a contratação de professores

temporários e substitutos, que necessariamente não trabalham em tempo integral (RELATÓRIO DE GESTÃO/IFPB, 2014).

A fim de promover a capacitação dos servidores docentes e administrativos para o alcance dos resultados institucionais, o IFPB em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019 pretende colocar em prática algumas estratégias, tais como: definir recursos no plano orçamentário para capacitação em nível de Minter e Dinter; ampliar as parcerias nacionais e internacionais entre as Instituições públicas e privadas de ensino visando à capacitação em nível de Minter e Dinter; e, buscar recursos financeiros nas Agências de Fomento para bolsas de pós-graduação (PDI, 2014).

Estas ações poderão beneficiar o quadro de docentes de todas as unidades acadêmicas do Campus João Pessoa, inclusive a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.

A estrutura física da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios ocupa um espaço de 80,85m² dividido em quatro ambientes: recepção com 17,5m²; sala dos coordenadores com 21,00m²; sala dos professores com 23,10m²; e Laboratório de Informática com 19,25m². No que diz respeito à equipamentos, a UAG conta com computadores, impressoras, ramais telefônicos e acesso à internet tanto local quanto WIFI.

Conforme se pode observar no layout da Unidade apresentado na Figura 6 as dependências hoje existentes na UAG são consideradas reduzidas para comportar a quantidade de usuários, porém já se encontra em andamento a construção de um novo e amplo Bloco onde funcionarão as Coordenações dos Cursos gerenciados pela UAG, além de ambiente para professores, laboratórios de informática, salas de aula, arquivo, sala de reunião e secretaria.

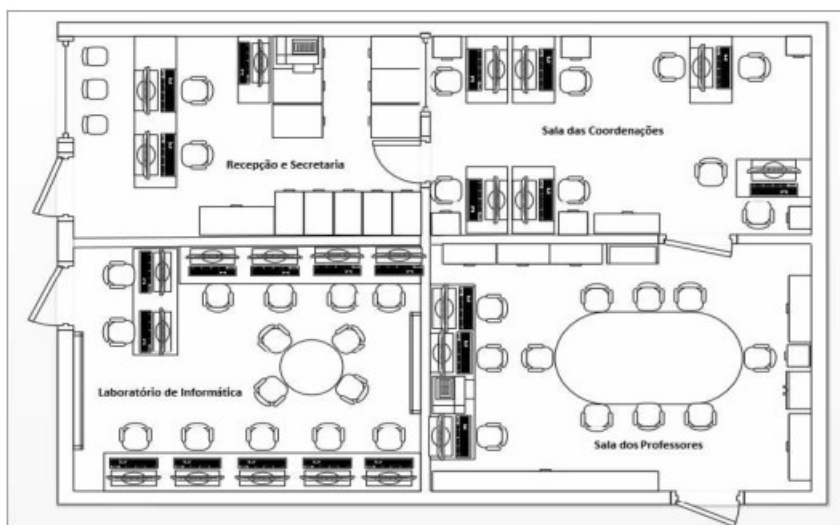


Figura 6 – Layout da UAG
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Um aspecto relevante é que a gestão do setor tem sido prejudicada pela infraestrutura física da Unidade, pois o espaço destinado à utilização das coordenações, dos professores e pessoal administrativo é reduzido e, portanto, incapaz de suprir as necessidades da unidade acadêmica, principalmente no que diz respeito a otimização dos processos. Também é atribuído à infraestrutura, o fato de que os conceitos dos cursos da Unidade têm permanecido estáticos, pois estes não têm evoluído com o decorrer dos anos.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Como IFPB é uma instituição de educação superior, básica e profissional especializada na oferta de educação profissional e tecnológica (PDI/IFPB, 2014), a UAG atua no Campus João Pessoa com o objetivo de avaliar as atividades fim do Instituto que envolvem diretamente o ensino segundo as diretrizes, regulamentações e normas homologadas e estabelecidas pelo Conselho Diretor e pela Reitoria do IFPB, atendendo as demandas aprovadas pelo Conselho Diretor do Campus (REGIMENTO INTERNO/ IFPB, 2013).

Inicialmente, por ser a UAG subordinada à Direção Geral, à Diretoria de Ensino, ao Departamento de Educação Profissional e ao Departamento de Ensino Superior, a interação da UAG com estes setores é constante, pois são eles que determinam as políticas de ensino, coordenam a atuação da área acadêmica e supervisionam atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo educativo dos cursos (REGIMENTO INTERNO/ IFPB, 2013).

Há uma relação direta da Unidade com o Protocolo do Campus, pois este setor é responsável pelo recebimento, registro, distribuição e expedição de documentos e correspondências, encaminhando-os aos setores ou órgãos de destino (REGIMENTO INTERNO/ IFPB, 2013), inclusive às Unidades Acadêmicas. A UAG também mantém constante vínculo com a Coordenação de Estágio, pois é esta que encaminha, às Coordenações de Curso das Unidades Acadêmicas, processos referentes a Relatórios Finais de Estágio, Termos de Compromisso de Estágio Obrigatório e Não Obrigatório, dentre outros documentos (REGIMENTO INTERNO/ IFPB, 2013).

Dessa forma, as ações da Unidade exigem que haja interação com diversos setores do IFPB que executam atividades meio, as quais servem de sustentação e apoio às atividades pedagógicas e estão expostas na Figura 7.

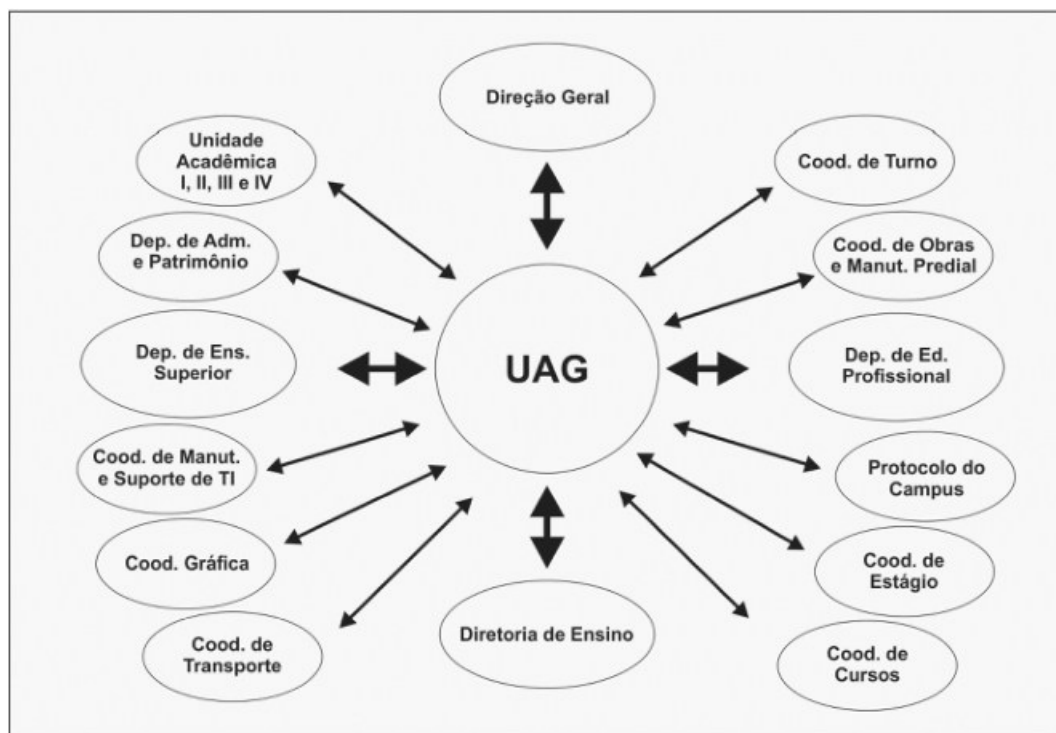


Figura 7 - Relacionamento da UAG com outros setores do IFPB Campus João Pessoa
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Diversos processos de aproveitamento de estudos e solicitações são encaminhados pelas demais Unidades Acadêmicas do Campus e suas respectivas Coordenações de Cursos. A UAG sempre é acionada pela Coordenação de Turno quando da ausência de algum de seus professores por motivo de doença ou outras impossibilidades de ministrar aula, haja visto que este setor é responsável pelo controle da presença dos docentes em sala de aula, monitoramento das salas de aula e dentre outras atividades de apoio ao ensino.

Diariamente, de acordo com as demandas, a UAG também exerce relacionamento com a Diretoria de Administração e Planejamento através dos Departamentos que a compõem, os quais são: Departamento de Apoio a Administração; Departamento de Gestão; Departamento de Orçamento e Finanças; e, Departamento de Licitações e Convênios.

A Coordenação de Transporte auxilia a UAG no transporte de alunos e servidores na realização de atividades administrativas e acadêmicas externas. A Coordenação Gráfica reproduz documentos e material didático conforme solicitação da UAG para garantir a execução de trabalhos administrativos e de ensino-aprendizagem. Já a Coordenação de Obras e Manutenção predial providencia a execução de serviços na unidade após solicitação

encaminhada ao Departamento de Apoio a Administração (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2013).

A Coordenação de Manutenção e Suporte de TI assessora a Unidade na manutenção dos equipamentos de informática e dos sistemas de informação que o setor utiliza. A UAG mantém constante contato com a Coordenação de Almoarifado para requisitar materiais de expediente e consumo conforme a necessidade do setor (REGIMENTO INTERNO/IFPB, 2013).

No capítulo seguinte serão descritas algumas problemáticas encontradas na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) que precisam ser evidenciadas e avaliadas.

CAPÍTULO III
Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Nas atividades desempenhas na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios constatou-se a existência de grande número de ações realizadas no seu dia-a-dia, de acordo com o que foi relatado em sessões anteriores. E por haver muitas atividades sendo realizadas ao mesmo tempo, é inevitável a ocorrência de problemas.

3.1.1 Problema 1

Um dos primeiros problemas detectados logo no início da realização do estágio foi a inexistência de um Manual de Procedimentos da Secretaria da Unidade Acadêmica, documento este que poderia oferecer diretriz operacional daquela Secretaria a fim de adequar e orientar os procedimentos operacionais, bem como garantir a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade interna e externa da Unidade Acadêmica.

3.1.2 Problema 2

Outro problema detectado durante o levantamento sobre a estrutura da área do estágio foi a inexistência de um Plano de Desenvolvimento da Unidade ou até mesmo um Planejamento Estratégico estruturado. Tal documento poderia apresentar um histórico da UAG desde sua criação, descrição da estrutura física disponível, informações sobre os cursos que coordena e sobre seu Corpo Docente, no tocante a suas áreas-fim de atuação, mapa de qualificação, experiência e anos de atuação na UAG, dentre outros dados.

Estas informações são relevantes para fins de ampliação da Unidade Acadêmica no que diz respeito a possíveis propostas de oferta de novos cursos, avaliação e elevação do conceito dos cursos e avaliação institucional.

3.1.3. Problema 3

Durante o estágio e também ao decorrer das atividades realizadas durante o curso foi possível verificar que a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios pouco desenvolve eventos acadêmicos, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte. Ao ser indagado a respeito, o Chefe da Unidade atribuiu tais ocorrências ao fato de que dentro do Instituto há uma forte cultura tecnológica, bem como a UAG possui pouco prestígio por parte dos gestores de outras Unidades, Coordenações e Departamentos, o que dificulta a ampliação das atividades da

Unidade e impede a realização de eventos e ações mais acadêmicas, tanto no Ensino, como em Pesquisa e Extensão.

Sendo assim, os problemas encontrados interferem diretamente no bom funcionamento da Unidade e em seu posicionamento estratégico tanto interna quanto externamente.

3.2 Problema de Estudo

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 161) “problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução”. As autoras complementam que um problema de estudo acadêmico tem caráter descritivo, informativo, explicativo ou preditivo e deve ser eficazmente resolvido através da pesquisa, podendo chegar a uma conclusão válida e atender a interesses particulares e gerais.

A problemática que será trabalhada no presente estudo está relacionada à dificuldade da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) de impulsionar estrategicamente suas atividades no que diz respeito à obtenção de melhores resultados nos processos de avaliação dos cursos superiores que oferta e avanços no Ensino, Pesquisa e Extensão.

Verificou-se que a UAG não possui um Planejamento Estratégico formal, o qual pode se apresentar como um caminho de melhoria da Unidade e dos seus cursos, fortalecendo sua missão, estabelecendo uma visão, objetivos estratégicos, ações estratégicas e metas.

A visão, a missão e os valores organizacionais definem as diretrizes organizacionais e estabelecem sua filosofia e, a partir dela pode ser realizado o planejamento (TAJRA; SANTOS, 2014). A UAG possui uma missão, porém não estabeleceu para si uma visão e muito menos valores. Segundo Tajra e Santos (2014), a visão deve fundar o que a organização deseja ser e como ela quer ser reconhecida a longo prazo e os valores são os princípios e crenças básicos que devem permear todos as pessoas envolvidas numa organização.

Ao implantar um processo de planejamento, a empresa promove mudanças estruturais, tecnológicas, de infraestrutura e qualquer outra que se faça necessária e estas mudanças devem ser planejadas para que a organização alcance o sucesso desejado (TAJRA; SANTOS, 2014).

3.3 Características do Problema de Estudo

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) do IFPB, responsável pela condução dos processos de avaliação internos da instituição, conforme o que determina o Art. 11 da Lei nº 10.861/2004, não se demonstra atuante no Campus João Pessoa. Após pesquisa realizada no site oficial da instituição, verificou-se que a última avaliação realizada pela CPA foi no ano de 2013 através da aplicação de um questionário elaborado pela própria CPA do IFPB, que foi respondido através do Q-Acadêmico pelos discentes e docentes dos cursos superiores, como também pelos técnicos administrativos que atuam na área de ensino.

De acordo com o Regimento Interno do IFPB – Campus João Pessoa, em seu Art. 20, a Comissão Própria de Avaliação do Campus integra a CPA do IFPB e é o órgão responsável por promover a Auto Avaliação do Campus, nos termos da Lei nº 10.861/2004. Já em seu Art. 21, o Regimento aponta como uma das competências e atribuições da Comissão Própria de Avaliação do Campus João Pessoa, propor e avaliar as dinâmicas, procedimentos e mecanismos internos da avaliação institucional, de cursos e de desempenho dos estudantes.

Nesse sentido percebe-se que os processos internos de avaliação no âmbito do Campus João Pessoa deveriam, obrigatoriamente, originar-se da Comissão Própria de Avaliação existente no Campus, inclusive os que envolvem as Unidades Acadêmicas e os cursos por elas coordenados.

Durante as avaliações periódicas de cursos superiores realizadas pelo Ministério da Educação, um dos quesitos que pesam no conceito final do curso, que pode variar de um a cinco, é o relatório de auto avaliação da Instituição, organizado pela CPA e montado a partir das respostas obtidas através dos questionários aplicados. Portanto se faz necessária uma cultura avaliativa mais intensa a fim de elevar os conceitos dos Cursos Superiores oferecidos pelo IFPB.

Também foi observado durante a realização do estágio que a própria Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios não possui uma cultura avaliativa, o que, se implementado, favoreceria o desenvolvimento de um processo que permitirá dimensionar indicadores de qualidade do serviço oferecido pela UAG no que diz respeito aos Cursos que coordena e suas dimensões Organização Didático Pedagógica, Corpo Docente e Infraestrutura.

O desenvolvimento dessa cultura de avaliação, partindo da coordenação de cada curso, permitirá o controle das metas, ações, objetivos estratégicos e visão de uma UAG ampliada e

com corpo docente atuante nos eixos de Ensino, Pesquisa e Extensão, desejo externado pelo atual Chefe da Unidade.

Com a identificação da problemática, no capítulo seguinte será apresentada proposta de trabalho para o desenvolvimento do estudo.

CAPÍTULO IV
Proposta de Trabalho

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Descrever o processo de definição das estratégias da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios entre os anos de 2007 e 2016, tendo como unidades de análise as dimensões de avaliação institucional externa e de seus cursos superiores.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Delinear o histórico da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) a partir do ano de 2007;
- b) Descrever as estratégias definidas pelos gestores da Unidade, sua implementação e controle;
- c) Averiguar aspectos da organização didático-pedagógico dos cursos da Unidade.
- d) Explicitar o perfil dos docentes da Unidade Acadêmica a partir de 2007 e suas áreas-fim de atuação;
- e) Verificar a Infraestrutura disponível para a UAG desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

4.2 Justificativa

As instituições educacionais (IE) têm dois tipos de recursos: os intangíveis (boa reputação, longa história e tradições) e os tangíveis (instalações, colaboradores e dinheiro). Ambos os tipos de recursos moldam o sucesso futuro de uma instituição no mercado. Por isso, faz-se importante considerar o ambiente e caráter institucional, o estágio do ciclo de vida, o potencial para adaptação e os recursos tangíveis e ativos de marketing. Uma IE pode aprender muito revendo sua história, pois a instituição que conhece e reflete o melhor de seu caráter e valores atrairá participantes e apoiadores para seus programas (KOTLER; FOX, 1994).

Segundo Kotler e Fox (1994) algumas perguntas podem ser feitas para que essa revisão da história favoreça a instituição: Quais foram as forças educacionais, econômicas, sociais e outras que inspiraram sua fundação e a mantiveram no passado? Essas forças têm mudado? Para melhor ou pior? Algo foi abandonado que valeria a pena ser reintroduzido?

De acordo com Maximiano (2010), todas as organizações têm estratégias, implícitas ou explícitas, do passado para o presente. Do presente para o futuro, algumas organizações têm planos estratégicos explícitos. Segundo o autor, a estratégia organizacional pode ser analisada segundo duas perspectivas principais (2010, p. 334):

(1) As decisões tomadas no passado, que afetam a situação presente, chamada posição estratégica ou situação estratégica. O presente retrata o comportamento histórico da organização, de um ponto qualquer no passado até o momento em que está sendo observado.

(2) As decisões que estão sendo tomadas no presente, e que afetam o futuro da organização. Essas decisões são os planos estratégicos, que procuram definir o comportamento da organização, daqui para frente.

“A definição de estratégias deve, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo” (LOBATO et al, 2006). Portanto, seja para analisar o passado, ou definir o futuro, componentes da estratégia como o modelo do negócio, vantagens competitivas, participação no mercado, desempenho e uso de recursos (MAXIMIANO, 2010) devem ser estudados historicamente, pois isto permite conhecer a evolução de todos estes itens e conseqüentemente ajudará a organização a se posicionar estrategicamente.

No contexto da UAG propõe-se avaliar por meio deste estudo a sua trajetória histórica e a evolução de seus cursos superiores – Bacharelado em Administração, Bacharelado em Administração Pública (EAD) e Tecnólogo em Negócios Imobiliários – no que diz respeito a sua Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente e Tutorial e Infraestrutura, os quais compõem as dimensões de avaliação dos Cursos Superiores Presenciais e EAD estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) como instrumento de avaliação desse tipo de curso.

Alguns dos indicadores são também contemplados pelo instrumento de Avaliação Institucional, os quais influenciam diretamente na execução das atividades da Unidade Acadêmica para fins de atender sua própria missão e as políticas propostas pelo IFPB.

Este levantamento proporcionará dados relevantes, com os quais será possível obter uma análise objetiva da evolução e do desenvolvimento da UAG, fomentando seu planejamento estratégico e a permanente revisão de suas ações no decorrer dos anos. Dessa forma a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios poderá melhor se posicionar estrategicamente frente às exigências do mercado e do MEC, favorecendo cada vez mais o desenvolvimento da tríade Ensino, Pesquisa e Extensão.

CAPÍTULO V
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Neste capítulo serão abordados fundamentos teóricos que possibilitam estabelecer uma base para o estudo. Temas como a Estratégia Empresarial e a Gestão Estratégica em sua origem e conceitos serão abordados, bem como a importância do planejamento estratégico para as instituições de ensino superior e, em seguida, a relevância da avaliação interna no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico. Por fim, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior é exposto, destacando seu surgimento, seu valor e os processos de avaliação desenvolvidos por ele.

5.1 Estratégia Empresarial e Gestão Estratégica

Com origem do uso militar, a palavra estratégia apresentava-se como uma grande tática e estava centrada na força. No contexto militar o alto comando decidia todos os passos que deveriam ser seguidos nas frentes de batalha. Porém, a partir do século XX, surgiram diversas definições de estratégia, fazendo com que seu significado não estivesse mais associado apenas à força. O que se mostra é que, ao passar dos anos, a estratégia passou a se caracterizar pela composição de planos e objetivos traçados com um fim predeterminado, para que dessa forma a organização atinja os resultados desejados (CAVALCANTI, 2007).

Segundo Cavalcanti (2007), na abordagem de Andrews (1971), a estratégia empresarial pode ser conceituada como o conjunto de objetivos, metas e diretrizes essenciais e o planejamento para atingir esses objetivos, evidenciando a atividade da empresa, que tipo de organização ela é ou deseja ser. Dessa forma, o autor apresenta como componentes primários da estratégia: a oportunidade de mercado; a capacidade, competência e recursos da empresa; os valores e aspirações pessoais dos dirigentes; e, o reconhecimento da sociedade, além dos próprios acionistas ou proprietários.

Souza (2010, p.18) afirma que:

A estratégia diz respeito à utilização dos recursos existentes na organização – pessoas, tecnológicos e financeiros – com o intuito de alavancar os melhores resultados possíveis em um cenário de constantes mudanças. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas um processo de orientação dentro de um cenário mutável.

Para Oliveira, Sauaia, Motta, e Garcia (2011, p.3), “a estratégia é moldada baseada em experiências anteriores, através de um processo de aprendizado as estratégias se formam e quanto mais se conhece os pontos fortes e os fracos da empresa mais condições o estrategista

terá de ter mais sucesso na formulação de suas estratégias”. Os autores expõem que existem dois tipos de estratégias: as emergentes e as deliberadas.

Segundo Oliveira et.al (2011), as estratégias deliberadas buscam não prever o futuro, mas fazer um planejamento do que virá a acontecer num certo prazo e, para isso, avaliam-se as tendências futuras. Segundo Mariotto (2003) as estratégias deliberadas são extremamente rígidas. Já as estratégias emergentes podem ser consideradas aquelas que emergem ou surgem em resposta a alguma oportunidade que o ambiente proporcione, permitindo ser corrigidas e adaptadas (OLIVEIRA et al, 2011).

Envolvendo e comprometendo tanto o nível tático quanto o nível operacional, a gestão estratégica é um processo liderado pela alta administração da empresa, a qual de forma sistemática e planejada gerencia, executa e acompanha todas as ações envolvidas.

O objetivo da gestão estratégica é possibilitar que a organização enfrente e se antecipe às mudanças observadas ou previstas em seu ambiente externo através da contínua adequação da estratégia, da capacitação e da estrutura, através da qual a empresa assegure seu crescimento, continuidade e sobrevivência (CASARTELLI; RODRIGUES; BITTENCOURT; GARIBOTTI, 2010).

Para tanto é necessário que a organização elabore um Planejamento Estratégico, no qual, segundo Tajra e Santos (2014) são definidas as diretrizes da organização cujas tomadas de decisão direcionam o rumo de toda a empresa, as quais definirão para onde a instituição deve seguir a longo prazo. A estrutura de um Planejamento Estratégico deve possuir pelo menos os seguintes elementos (TAJRA; SANTOS, 2014, p. 61):

- Filosofia Organizacional: missão, visão e valores;
- Diagnóstico: análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades;
- Definição das Estratégias: indicação das principais ações que a organização deve realizar, quem serão os responsáveis e quais os prazos para que essas ações sejam realizadas; e
- Indicadores de desempenho: estão relacionadas com as metas que a organização precisa alcançar em cada uma das estratégias definidas.

Zaccarrelli (2000) afirma que “a parte efetivamente aproveitável do planejamento estratégico consiste em dedicar tempo para analisar as ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes”. Segundo o autor, durante a análise desses aspectos nascem ideias de mudanças na organização a fim de protegê-la das ameaças, aproveitar as oportunidades, corrigir os pontos fracos e potencializar os pontos fortes.

5.2. A importância do planejamento estratégico no contexto universitário

A estrutura decisória da organização, tanto no nível estratégico, quanto nos níveis gerencial e operacional é apoiada pelo processo de planejamento, o qual deve ser feito de modo participativo e contar com a concentração máxima de esforços e recursos da instituição (ANDRADE; AMBONI, 2005). Uma vez que o planejamento é adotado na organização, é preciso que seja incorporado como uma prática permanente, e é por meio de avaliações, revisões constantes e reformulações que tornar-se-á um processo eficaz (Op. cit., 2005).

O principal objetivo do planejamento estratégico é a maximização do resultado das ações da organização e as questões fundamentais a serem respondidas por ele são: onde e como estamos? Aonde queremos chegar? Como chegaremos lá? E por que queremos chegar lá? (Op. cit, 2005).

Andrade e Amboni (2005), na perspectiva de Ribeiro (1990), afirmam que no ambiente Universitário planejar não é uma tarefa fácil, pois muitas dificuldades como problemas técnicos e financeiros, além da existência de dirigentes das universidades que exercem funções de forma improvisada e sem o conhecimento necessário para planejar as funções de uma organização tão complexa quanto uma Universidade.

Segundo os autores, o planejamento universitário é uma necessidade atualmente, sem o qual estas instituições não conseguiriam desempenhar seu papel, ainda mais em sociedades em desenvolvimento como a brasileira. Andrade e Amboni (p. 48, 2005) completam o pensamento afirmando que:

“O planejamento incide sobre todo o sistema universitário. A perspectiva é a de maximizar o nível de desempenho universitário, aperfeiçoando a qualidade de seus processos educacionais. Do mesmo modo, a utilização racional dos insumos vai possibilitar o aprimoramento dos produtos educacionais. Para que isso ocorra, é fundamental que o planejamento seja aplicado em todos os setores da universidade.

Dessa forma o planejamento estratégico no âmbito de uma Universidade tem como principal objetivo estabelecer qual a relação entre os meios e fins, pois isto é o que conduzirá e dará melhor orientação, tanto aos colaboradores da instituição, quanto aos recursos financeiros, materiais e os demais que a Universidade possui para a realização eficaz das atividades de ensino, pesquisa e extensão (ANDRADE; AMBONI, 2005).

5.3 A Avaliação Interna no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico

Quando se trata de metodologia para a elaboração de um planejamento estratégico organizacional, Andrade e Amboni (2005), na perspectiva de Oliveira (1993), afirmam que uma das possibilidades é partir de onde a organização está e depois estabelecer aonde a mesma quer chegar. Segundo os autores, a metodologia de Oliveira (1993) apresentada na Figura 8, deve ser adaptada às realidades interna e ambiental da organização.



Figura 8 – Metodologia para elaboração e Implementação de Planejamento Estratégico
Fonte: Baseado em Andrade e Amboni, (2005).

A metodologia evidencia em sua Fase I a análise interna (forças e fraquezas da organização) e a avaliação externa (ameaças e oportunidades da organização), na Fase II a missão (aonde a empresa quer ir), na Fase III os instrumentos prescritivos e quantitativos (como atingir o que a organização almeja) e, por fim, na Fase IV o controle e avaliação (como a organização está se desenvolvendo dentro da situação desejada) (ANDRADE; AMBONI, 2005).

Considera-se que a gestão estratégica deve começar primeiramente pela avaliação das competências da empresa, pois para implementar uma missão e uma visão, a organização depende da forma como estas competências são utilizadas, bem como da criação de novas competências (LOBATO; MOYSÉS FILHO; TORRES; RODRIGUES, 2006).

A Avaliação interna tem como objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da organização, isto é, seus pontos fortes e fracos, através da análise de sua posição atual com relação aos seus produtos e serviços dentro do seu segmento de mercado (OLIVEIRA, 2009).

Ao realizar o diagnóstico de seu ambiente interno, a organização consegue identificar quais os recursos que ela dispõe para cumprir sua missão e atingir seus objetivos, quais as capacidades e competências que precisa desenvolver, que características podem ser vistas estrategicamente como forças e fraquezas e quais as suas principais causas, além de avaliar o desempenho interno com relação à sua concorrência (LOBATO et al, 2006).

O diagnóstico estratégico então, se inicia pela análise dos recursos da organização, tanto os tangíveis (máquinas, equipamentos, matérias-primas, entre outros), quanto os intangíveis (marca, patente, confiança dos funcionários, tradição de mercado, entre outros), apesar destes não serem, em si, os geradores de vantagem competitiva para a instituição (LOBATO et al, 2006).

A verdadeira vantagem competitiva surge da combinação dos recursos que a organização dispõe e a capacidade para gerenciá-los num ambiente complexo. Esta habilidade surge diante da interação entre os recursos tangíveis e intangíveis ao longo do tempo e se baseia, essencialmente, nas informações e conhecimento retido pelo capital humano da organização (LOBATO et al, 2006).

A avaliação sempre é utilizada em processos de planejamento e de práticas de gestão e se encontra, também, na centralidade das políticas públicas voltadas para a educação superior (VIEIRA; FREITAS, 2010), como apresentado na seção a seguir.

5.4 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

Foram desenvolvidas no Brasil diferentes estratégias de avaliação da educação superior a partir da década de 1990, como o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB (1994) e o Exame Nacional de Cursos - ENC (1996) (POLIDORI; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006).

Em 1993, o PAIUB foi instituído por ato do Ministro da Educação, com a prévia criação da Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, pela Portaria nº130, de 14 de julho de 1993 (HORTA, 2014). O PAIUB promoveu na época uma discussão mais profunda sobre avaliação institucional. Entretanto, o Programa não foi aderido pela maioria das

Instituições Federais de Educação Profissional, pois estas ainda não pertenciam à educação superior, o que só ocorreu definitivamente em 2004 (MOURA, 2006).

A Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995, deu nova redação ao art. 9.º da Lei n.º 4.024/1961, a primeira LDB, e instaurou a avaliação da educação superior pela primeira vez no sistema de ensino brasileiro. Foi esta lei quem criou o Exame Nacional de Cursos (ENC), o conhecido Provão. O Provão foi aplicado, pela primeira vez, em 1996 e teve sua última versão em 2003 (HORTA, 2014). Este processo avaliativo também não foi realizado pela maioria das Escolas Profissionais como a ETF-PB, pois estas instituições ainda não pertenciam ao sistema de educação superior brasileiro, o que só ocorreria anos depois.

Em 20 de novembro de 1996, a nova LDB, Lei nº 9.394, é publicada e dispunha de um Capítulo próprio abordando sobre a Educação Profissional, além de apresentar o preceito de que a qualidade da Educação Superior deveria ser aferida através da avaliação das instituições de ensino superior e que essa avaliação, por sua vez, subsidiaria os atos regulatórios (INEP, 2015).

A estratégia mais recente de avaliação do Ensino Superior é o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, o qual vem marcando a história da avaliação da educação superior brasileira, determinando que as instituições devam ser avaliadas por meio das vertentes interna e externa (BURITY; PEREIRA; MONTEIRO, 2013).

Dessa forma, o SINAES foi instituído por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2005 com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação da educação superior amplo, integrado e que abarcasse as IES na sua totalidade (POLIDORE; ARAUJO; BARREYRO, 2006), passando agora a serem avaliadas também as Instituições Federais de Educação Profissional que, a partir do Decreto nº 5.225/2004, tornaram-se parte da educação superior brasileira.

Proposto pelo Ministério da Educação (MEC), por intermédio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o SINAES analisa as instituições de ensino superior (IES), seus cursos e o desempenho dos seus estudantes (MURIEL, 2012). Seus processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES e a operacionalização do sistema é de responsabilidade do INEP.

Este sistema de avaliação fundamenta suas atividades (INEP 2004, p. 4):

(...) na necessidade de promover melhoria da qualidade da educação superior, na orientação da expansão da sua oferta, no aumento permanente da sua

eficácia institucional, da sua efetividade acadêmica e social e, especialmente, do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais.

Dessa forma, o SINAES procura integrar a questão da avaliação em um único sistema: a avaliação de cursos – para efeito de reconhecimento e renovação de reconhecimento; a avaliação da IES – para efeito de credenciamento; e a avaliação dos alunos – por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE (MURIEL, 2012).

Segundo Muriel (2012), estes processos de avaliação são hoje considerados importantes recursos para a gestão das IES e dos seus cursos, além de apresentar-se como uma oportunidade para que estas instituições se auto avaliem fornecedoras de serviços educacionais.

5.4.1 Avaliação da IES

No processo de avaliação das IES, além dos resultados da Avaliação dos Cursos de Graduação e do ENADE, são consideradas informações adicionais o Censo da Educação Superior, o Cadastro da Educação Superior, os relatórios e conceitos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para os cursos de pós-graduação, os documentos de credenciamento e credenciamento da IES e outros considerados pertinentes pela CONAES (INEP, 2004).

A avaliação das IES tem o objetivo de identificar o perfil da instituição e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando diferentes dimensões institucionais, sendo este processo desenvolvido em duas etapas principais: (1) auto avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES; e, (2) avaliação externa – realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela CONAES (INEP, 2004).

A auto avaliação, ou avaliação interna das IES, busca (POLIDORI; MARINHO-ARAÚJO; BARREYRO, 2006, p. 431):

(...) o autoconhecimento, que favorece a construção de uma cultura da avaliação na instituição e permite também que as IES se preparem, de uma forma mais aprofundada, para as diversas avaliações externas a que são submetidas frequentemente, principalmente através do processo de avaliação de cursos. No entanto, a intenção não é que a IES se adapte ao modelo de avaliação externa, mas sim, crie uma prática de avaliação e de reflexão imprescindíveis para o bom desenvolvimento de uma instituição de educação superior.

A auto avaliação institucional permite identificar, analisar e entender a realidade institucional e para isto se utiliza de indicadores internos e externos, dando mais ênfase aos

internos, concebidos de maneira participativa, e levando em consideração a análise histórica de outros episódios avaliativos vivenciados pela instituição (ANDRADE; AMBONI, 2005).

A avaliação externa é outro processo avaliativo essencial nas IES, pois contribui para o autoconhecimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela Instituição, além de trazer subsídios importantes para a regulação e formulação de políticas educacionais. (INEP, 2004). Esta avaliação é realizada por comissões de especialistas externos à instituição de Ensino Superior através de análises documentais, visitas in loco, interlocução com membros dos diferentes segmentos da instituição e da comunidade local ou regional (INEP, 2004).

As comissões externas identificam possíveis equívocos e acertos na avaliação interna, apontando as forças e fraquezas da instituição, além de apresentar parecer e sugestões de melhorias ou providências que julgarem necessárias serem tomadas pela instituição ou pelos órgãos competentes do Ministério da Educação (INEP, 2004).

Com a Portaria nº40/2007, as comissões de avaliação do INEP passaram a utilizar o Conceito Preliminar do Curso (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC) como referenciais orientadores das avaliações in loco de cursos e instituições, juntamente com outros instrumentos previstos, além de estabelecer conceitos de avaliação após a visita in loco, os quais são: o Conceito de Curso (CC); e o conceito de Instituição (CI).

Um destes instrumentos utilizados pelo INEP quando das visitas in loco é o Instrumento de Avaliação Institucional Externa que atribui os conceitos de 1 a 5, em ordem crescente de excelência, a cada um dos indicadores de cada uma das dimensões avaliadas conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Escala de Atribuição de Conceitos IES

Conceito	Descrição
1	Quando o indicador avaliado configura um conceito NÃO EXISTE(M)/ NÃO HÁ, NÃO ESTÃO RELACIONADAS.
2	Quando o indicador avaliado configura um conceito INSUFICIENTE
3	Quando o indicador avaliado configura um conceito SUFICIENTE.
4	Quando o indicador avaliado configura um conceito MUITO BOM/MUITO BEM.
5	Quando o indicador avaliado configura um conceito EXCELENTE.

Fonte: INEP, 2014.

Este Instrumento subsidia os atos de credenciamento e credenciamento presencial de IES e a transformação de faculdades em centros universitários e destes para universidade. Os cinco eixos avaliados na ocasião da visita in loco na IES são: Planejamento e Avaliação

Institucional; Desenvolvimento Institucional; Políticas Acadêmicas; Políticas de Gestão e Infraestrutura Física (INEP, 2014). Estes eixos contemplam as 10 dez dimensões que a Lei nº 10.861/2004 considera como obrigatórias nas avaliações externas das IES, como se apresenta na Figura 9.

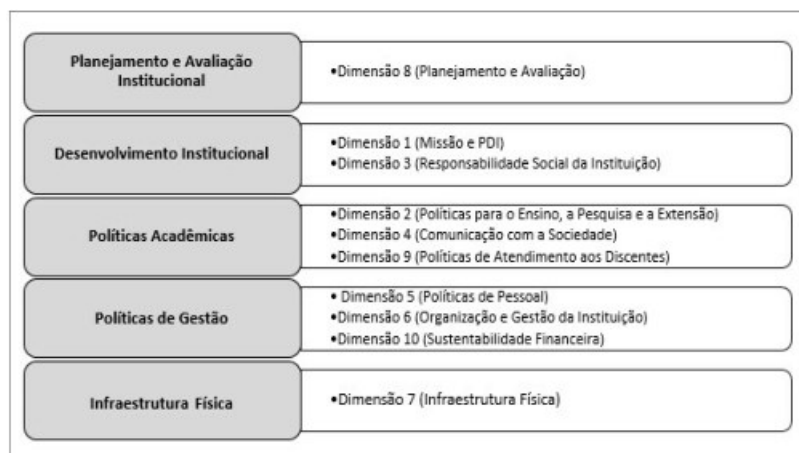


Figura 9 – Eixos e Dimensões do Instrumento de Avaliação Institucional Externa
Fonte: Baseado em INEP, 2014.

O eixo Planejamento e Avaliação Institucional tem peso 10 tanto para credenciamento quanto para reconhecimentos e mudanças. Os eixos Desenvolvimento Institucional e Políticas de Gestão tem peso 20 em ambos os casos. O eixo Políticas Acadêmicas tem peso 20 para credenciamento e 30 para reconhecimentos e transformações, e, o eixo Infraestrutura Física peso 30 para credenciamento e 20 para os demais casos (INEP, 2014).

5.4.2 Avaliação dos Estudantes

A avaliação dos estudantes é realizada por meio do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE e aplica-se apenas aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente são definidas pelo MEC as áreas que participarão do ENADE, por meio de indicação da CONAES (INEP, 2004).

De acordo com a Portaria nº40/2007, o ENADE é realizado pelo INEP, sob a orientação da CONAES, sendo composto de uma prova geral de conhecimentos e uma prova específica de cada área, voltada a avaliar as competências, habilidades e conteúdos adquiridos no processo de formação dos estudantes. Os alunos ingressantes participam apenas da prova geral, que é elaborada com base na matriz de referência do Exame Nacional do Ensino Médio

(ENEM). Já os alunos concluintes realizam a prova geral de conhecimentos e a prova específica da área conforme os conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação.

Antes da realização da prova do ENADE, o INEP disponibiliza durante o prazo de 30 dias, em meio eletrônico, questionários que devem ser respondidos obrigatoriamente pelos estudantes inscritos no exame, os quais se destinam a identificar o perfil destes estudantes a fim de dar subsídio para melhor compreensão dos resultados. Os resultados do ENADE são expressos numa escala de cinco níveis e integra o conjunto das dimensões avaliadas quando da avaliação dos cursos de graduação e dos processos de auto avaliação, sendo o desempenho individual feito em boletim de acesso reservado apenas ao estudante.

5.4.3 Avaliação dos Cursos de Graduação Presencial e a Distância

A avaliação dos cursos de graduação é feita por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas in loco de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos (INEP, 2004).

Em seu Art. 4º, a Lei 10861/2004 determina que o objetivo da avaliação dos cursos de graduação é identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, especialmente as relacionadas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

Ainda de acordo com a Lei, diversos procedimentos e instrumentos deverão ser utilizados na avaliação dos cursos, dentre as quais as visitas obrigatórias na IES por parte de comissões de especialistas das respectivas áreas de conhecimento. Esta avaliação resultará na atribuição de conceitos, ordenados em uma escala de cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas.

A avaliação in loco dos cursos de graduação é realizada através do instrumento de avaliação de cursos de graduação (presencial e a distância) que está em vigor desde o ano de 2009 e teve sua última alteração divulgada pelo MEC em agosto de 2015. Ele subsidia os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos nos graus de tecnólogo, de licenciatura e de bacharelado para a modalidade presencial e a distância. O instrumento é composto por três dimensões, conforme se apresenta na Figura 10, as quais são (INEP, 2015): Dimensão 1 – Organização didático-pedagógica, com 27 indicadores; Dimensão

2 – Corpo docente e tutorial, com 20 indicadores; e Dimensão 3 – Infraestrutura, com 22 indicadores.

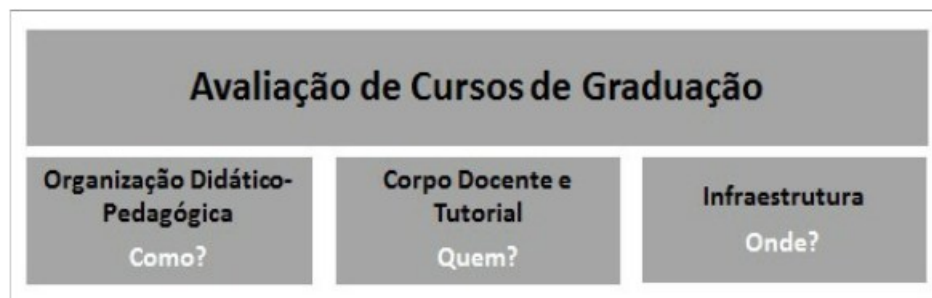


Figura 10 – Dimensões do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação
Fonte: Baseado em INEP, 2015.

A Dimensão Didático-Pedagógica busca verificar como têm sido realizadas as atividades do Curso, através da análise da estrutura curricular, dos conteúdos curriculares, metodologia, Atividades complementares, apoio ao discente, atividades de tutoria, tecnologias de informação e comunicação (TIC's) utilizadas no ensino-aprendizagem, material didático institucional, procedimentos de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem, dentre outros indicadores (INEP, 2015).

A Dimensão Corpo Docente e Tutorial busca analisar quem ensina no Curso, o perfil dos docentes e tutores do curso, através do diagnóstico da atuação do coordenador, da experiência profissional, do regime de trabalho do coordenador do curso e do corpo docente do curso, da titulação do corpo docente do curso, da experiência profissional do corpo docente, da produção científica dos docentes, da experiência, titulação e formação do corpo de tutores em educação a distância, dentre outros indicadores (INEP, 2015).

Já a Dimensão Infraestrutura busca verificar onde são oferecidos os cursos, avalia a estrutura física oferecida pela IES através da análise dos ambientes de trabalho dos professores e coordenadores, sala de professores, salas de aula, acesso dos alunos a equipamentos de informática, bibliografia básica e complementar, laboratórios, dentre outros indicadores (INEP, 2015).

Para fins de Autorização de Curso as Dimensões Didático-pedagógica e Corpo Docente-Tutorial possuem menor peso (30) e a Dimensão Infraestrutura é de 40. Já com relação a Reconhecimento e Renovação de Reconhecimento de Curso o maior peso é atribuído à Organização Didático-Pedagógica (40), tendo as duas demais dimensões, isto é, Corpo Docente e Tutorial e a Infraestrutura, o peso de 30 (INEP, 2015). Os conceitos de 1 a 5, em ordem

crescente de excelência, a cada um dos indicadores de cada uma das dimensões são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Escala de Atribuição de Conceitos de Cursos

Conceito	Descrição
1	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito NÃO EXISTENTE
2	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito INSUFICIENTE
3	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito SUFICIENTE
4	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito MUITO BOM/MUITO BEM
5	Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito EXCELENTE

Fonte: INEP, 2015.

Das dimensões avaliativas promovidas pelo SINAES, esta pesquisa adotou em parte de sua análise o Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação Presencial e a Distância, no que se refere às Dimensões Organização Didático-Pedagógica, Corpo Docente e Infraestrutura, conforme apresenta-se na metodologia que se segue.

5.5 Aspectos Metodológicos

Quanto à natureza a presente pesquisa é de caráter aplicado, pois busca gerar conhecimentos para a aplicação prática e está dirigida a solucionar problemas específicos. Quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo pelo fato de procurar descrever um fato ou fenômeno através de levantamentos ou observação (OTANI; FIALHO, 2011).

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é considerada qualitativa, pois não requer o uso de métodos ou técnicas estatísticas (OTANI; FIALHO, 2011). Quanto aos procedimentos técnicos foi realizada uma Análise documental e bibliográfica, o que segundo Otani e Fialho (2011) caracteriza-se como uma pesquisa científica que emprega a técnica classificada como Documentação Indireta, onde as fontes primárias são documentos de arquivos públicos ou privados e as fontes secundárias são a pesquisa bibliográfica e a historiografia.

Com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos, adotou-se o método indutivo, o qual, segundo Barbosa et al (2012), parte-se de temas particulares para os gerais, baseando-se na experiência e nas observações de casos do fato real, sendo construídas generalizações.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas abertas e não dirigidas com cinco professores da Unidade que atuaram como coordenadores de curso e/ou gestores da Unidade antes de seu surgimento e a partir do ano de 2007 no período de 25 de fevereiro a 11 de março de 2016, das quais quatro foram gravadas e contabilizaram cerca de mais de 02h00 de áudio, das quais foram transcritos no programa Microsoft Word.

Neste tipo de entrevista há maior nível de liberdade por parte do entrevistado, o qual pode expressar suas opiniões e sentimentos, na medida em que o entrevistador tem a função essencial de incentivar o informante, levando-o a falar sobre o assunto desejado, sem haver coação alguma para forçar respostas (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Além dos cinco professores entrevistados, foi coletado um arquivo de áudio de entrevista realizada com um docente que atuou como gestor da Unidade Acadêmica. A fim de assegurar o anonimato de todos os docentes envolvidos na pesquisa, proteger suas identidades e o sigilo das respostas, seus nomes foram trocados por números na sequência de 1 a 6.

Também efetuou-se a coleta de dados em arquivos (escritos ou registrados em áudio) produzidos internamente na Unidade Acadêmica e no Instituto cujo conteúdo está relacionado à história e ao surgimento da UAG, além de uma Análise documental dos Planos Pedagógicos dos Cursos Superiores de Bacharelado em Administração, Bacharelado em Administração Pública EAD e Tecnológico em Negócios Imobiliários, além do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB, Diretrizes Curriculares dos Cursos e Formulários preenchidos pelo IFPB no e-MEC.

Na observância dos documentos, buscou-se aferir o perfil estratégico da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios na perspectiva dos gestores entrevistados, por meio de atribuição de códigos de excelência baseados nos indicadores das dimensões Organização Didático Pedagógica, Corpo Docente e Infraestrutura, as quais são contempladas nos processos de avaliação do INEP, quando das visitas in loco nas Instituições de Ensino Superior.

5.6 Análise de dados e interpretação de resultados

5.6.1 Histórico da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios

A história da Unidade Acadêmica de Gestão se entrelaça com a história da educação tecnológica no Brasil e suas transformações desde a década de 1990, sendo de suma importância o relato dos antecedentes que influenciaram e geraram o seu surgimento. A seção a seguir

apresenta os acontecimentos a partir do ano de 1994 antecedente à origem da UAG, fato que só viria a ocorrer no ano de 2007.

5.6.1.1 Antecedentes do surgimento da UAG

Com a publicação da Lei Federal nº 8.984, de 08 de dezembro de 1994, que instituiu o Sistema Nacional de Educação Tecnológica no país, o então Presidente da República Itamar Franco anunciou a transformação gradativa das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), e abriu caminho para que as Escolas Agrotécnicas Federais fossem integradas a esse processo. A implantação de novos CEFET só ocorreu efetivamente a partir de 1999 (IFPB, 2014).

Esta Reforma educativa foi apontada na época uma necessidade que se articulava ao contexto de mudanças globais da economia, da política e da cultura do "mundo globalizado" no qual o país se inseria (LIMA FILHO, 2002).

Foi neste contexto que, no ano de 1995, estabeleceu-se na então Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB) - Campus João Pessoa, a Coordenação de Estudos Sociais (CES). Esta coordenação possuía um quadro de professores das áreas de História, Geografia, Organização Social e Política do Brasil (OSPB), Moral e Cívica e Orientação Educacional, na qual a disciplina denominada Organização e Normas era, das disciplinas comuns a todos os cursos, a única voltada à área de Gestão e Negócios.

Os professores responsáveis pelo ensino da disciplina de Organização e Normas, que era ministrada apenas duas vezes por semana e tinha carga horária de 60 horas, perceberam que o conteúdo programático da disciplina era considerado extenso para a carga horária proposta e acabava por tornar aquela unidade curricular confusa, dificultando assim o processo ensino-aprendizagem. A dinâmica de ensino da disciplina foi descrita pelo entrevistado 2, o qual afirmou que:

(...) se estava falando sobre segurança, (pausa do entrevistado) falava das normas regulamentadoras, (pausa do entrevistado) de repente pulava, vamos falar de folha de pagamento. Então pra fazer esse pulo assim todo mundo ficava meio perdido (pausa do entrevistado) de repente de folha de pagamento você ia falar de ISO 9000 (pausa do entrevistado) de ISO 9000 você ia falar de treinamento e recrutamento, quer dizer uns conteúdos meio desconexos entendeu? Então a disciplina ficava confusa tanto pra o professor lecionar quanto pra o aluno também ter o feedback no final, ficava muito confuso.

Diante da dificuldade vivenciada tanto pelos professores que ministravam a disciplina, quanto para os alunos, surgiu a ideia de desmembrar a disciplina, tornando-a em quatro (04): Relações Humanas no Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho, Qualidade e Produtividade e Legislação Trabalhista.

Iniciou-se então um processo de apresentação e oferecimento destas disciplinas na coordenação de todos os cursos técnicos existentes no campus, a fim de que cada departamento escolhesse duas dessas quatro disciplinas propostas para compor a grade curricular de cada curso. E assim foi feito. De apenas uma disciplina na área de gestão e negócios, agora a coordenação de Estudos Sociais passaria a oferecer quatro.

Foi então que, a partir da apresentação de um projeto desenvolvido pelos professores que compunham a Coordenação de Estudos Sociais (CES), sob a responsabilidade técnica do professor Jimmy de Almeida Léllis, a Direção Geral da ETF-PB campus João Pessoa aprovou no ano de 1996 a transformação da CES em Núcleo de Gerenciamento Tecnológico (NGT).

Sobre o surgimento do NGT o entrevistado 1 informou que o Núcleo de Gerenciamento Tecnológico era como um órgão de assessoria da Direção Geral, não existia legalmente e não era subordinado à Direção de Ensino.

Sob a coordenação da professora Arisoneide de Farias Machado, o NGT contou inicialmente com o apoio de mais três professores: Jimmy de Almeida Léllis, Edilson Ramos Machado e Marta Lúcia de Souza Cabral, aos quais se somaram gradativamente mais professores a fim de reunir esforços para o crescimento e amadurecimento do núcleo.

Sobre o início do NGT, o entrevistado 1 acrescentou que:

Foi montado um laboratório de análise de trabalho junto ao surgimento do Núcleo, veio como anexo o Laboratório de Higiene e Segurança do Trabalho. Solicitou-se um laboratório estruturado para fazer cursos envolvidos com a área e ele também prestou serviços e cursos para instituições externas.

A reforma dos cursos técnicos advinda do Decreto 2.208, de 17 de Abril de 1997, trouxe um grande impacto às instituições da Rede Federal de Educação Tecnológica, composta pelas Escolas Técnicas, Agrotécnicas e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), que historicamente desenvolviam, a cerca de quase um século, cursos técnicos integrados ao ensino médio. Este decreto desvinculou a formação geral (ensino médio) da formação profissional (ensino técnico) (COELHO, 2013).

Essa Reforma da Educação Profissional implantada a partir de 1997 trouxe fortes reflexos nas escolas federais de educação profissional do país inclusive na ETF-PB. As

mudanças estabelecidas pela nova legislação foram profundas e cortaram pela raiz o movimento de redirecionamento desenhado pelas instituições federais (IFPB, 2014).

A partir de 1998, a nova legislação da educação brasileira definiu as novas diretrizes curriculares para a educação de nível técnico, as quais definiram as áreas de Gestão e Negócios como uma das áreas profissionais, o que fez com que a Instituição passasse a organizar sua estrutura de ensino não mais por cursos, mas por áreas, e, especificamente, na área de Gestão e Negócios (PPC CONTABILIDADE, 2011).

O entrevistado 2 alegou então que neste momento o Núcleo de Gerenciamento Tecnológico adotou uma nova estratégia: A gente conseguiu cada vez mais espaço e carga horária nos cursos, daí a gente queria conseguir vagas para mais professores pra estar crescendo esta turma.

A partir da reforma curricular dos cursos técnicos no ano de 1998, o NGT passa então a oferecer a disciplina de Empreendedorismo, a qual começou a ser introduzida nos cursos técnicos da então Escola Técnica Federal da Paraíba (MACHADO, 2005).

Em 1999, é retomado o processo iniciado em 1978, de transformação das Escolas Técnicas e Agrotécnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica. Para fins de concretizar e financiar este projeto educacional, o Governo Federal da época assinou convênio com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) para a implantação do Programa de Expansão da Educação profissional - PROEP (IFPB, 2014).

O argumento utilizado pelo governo federal para concretizar as mudanças propostas pelo Decreto 2.208/1997 foi a concepção de que a Rede Federal de Educação Tecnológica desenvolvia cursos caros, os quais não proporcionavam retorno para o mercado de trabalho em termos de inserção dos egressos nas áreas de formação (COELHO, 2013).

Sendo assim, a União começa a propor a implantação de ensino a distância nas Escolas Técnicas que se transformaram em Centros Federais e, a Paraíba, assim como os demais estados da Federação, precisariam criar cursos na modalidade a distância.

Os cursos mais baratos na época para serem montados eram aqueles da área de serviços e, após serem convocados pela Direção da instituição, os professores do NGT iniciaram a construção do projeto do curso de Gestão de Micro e Pequenas Empresas na modalidade de educação a distância (EAD).

Esclarece o entrevistado nº 2:

Então chamaram a gente (...) para a gente montar um curso na área de gestão, foi o primeiro curso da gente, então o curso era de Gestão de Micro e Pequenas Empresas. Montamos o projeto do curso pra começar e já começou a ganhar

envergadura, deixou de ser Núcleo e começou a se transformar em uma Unidade mais encorpada.

O curso recebeu aprovação para funcionamento, mas antes mesmo do seu nascimento foi abortado na modalidade a distância, pois os equipamentos necessários para o seu funcionamento, que deveriam ser disponibilizados pelo Governo Federal, não haviam chegado ainda à instituição, o que obrigou a sua transformação para curso presencial.

E foi assim, mesmo com grande resistência por parte da comunidade acadêmica da área de Engenharia, que o NGT conquistou seu primeiro curso sob a coordenação do professor Jimmy de Almeida Léllis, montando sua primeira turma de técnicos em Gestão de Micro e Pequenas Empresas. Anualmente, o curso oferecia 80 vagas, com turno de funcionamento diurno e noturno, com turmas de 40 alunos e regime de matrícula modular semestral (PDI IFPB, 2006).

No ano de 2003, o Núcleo de Gerenciamento Tecnológico (NGT) passa a se chamar Coordenação de Ciências Gerenciais – CCG e novas medidas para a educação profissional e tecnológica são editadas pelo governo federal.

Dentre elas destaca-se a substituição do Decreto nº 2.208/97 pelo Decreto nº 5.154/2004, que permitia a integração do ensino técnico de nível médio ao ensino médio, nas formas integrada, concomitante e subsequente, eliminando assim as amarras estabelecidas pelo decreto anterior que se traduziam numa série de restrições na organização curricular e pedagógica e na oferta de cursos técnicos. A Rede Federal passa a ter autonomia para criar e implantar cursos em todos os níveis da educação profissional e tecnológica (IFPB, 2014).

Com a possibilidade de criação de novos cursos superiores na instituição, a CCG além de manter as disciplinas já existentes nos cursos técnicos, começou também a propor disciplinas com formato específico para os cursos superiores existentes no CEFET, sempre abrangendo a área de gestão e negócios. Sobre este processo, o entrevistado 2 esclareceu que:

(...) com os cursos superiores de tecnologia a gente começou também a propor disciplinas dentro desses focos para os cursos superiores, mas com outro formato. Por exemplo: no Técnico tinha Qualidade e Produtividade, no Superior tinha Gestão Tecnológica da Qualidade, então dava uma outra vertente; tinha Legislação Trabalhista no Técnico e no Superior tinha outra que era Legislação pra não ficar a mesma coisa. E aí a gente começou a ampliar o nosso leque de disciplinas que começou a crescer e a precisar de mais professores.

Nesse momento, a CCG inicia um processo de crescimento dentro da instituição, ampliando seu leque de disciplinas, aumentando sua demanda e, conseqüentemente, agregando para si um número maior de professores.

Em 2005, a disciplina de Empreendedorismo passa a integrar o currículo de todos os cursos técnicos e superiores de tecnologia do CEFET-PB. A implementação desta disciplina na instituição enfatizou a relevância da temática tentando contribuir na formação e no desenvolvimento do ensino e da cultura empreendedora junto aos alunos por meio de uma prática pedagógica proativa (MACHADO, 2005).

Nesta época um problema começou a surgir. A partir da saída dos concluintes da 4ª turma de técnicos em Gestão de Micro e Pequenas Empresas, o Conselho Regional de Administração (CRA) não reconhecia o curso e, portanto, não concedia aos concluintes o registro no CRA, impossibilitando aos concluintes estarem inseridos no mercado de trabalho com o registro no Conselho.

Ainda montamos quatro turmas. Formamos quatro turmas de técnicos, mas aí começamos a ter problemas na saída do pessoal, porque o Conselho de Administração não reconhecia o técnico. Então, a gente voltou e se perguntou: a gente tá formando e eles não conseguem se registrar no Conselho, então vamos tentar um Superior (Entrevistado 2, 2016).

Diante deste impasse, os professores que compunham a CCG decidiram montar uma estrutura para oferecer um curso superior de bacharelado, momento este que foi descrito pelo entrevistado 2 quando informou que não existia nenhum Bacharelado no CEFET, aí a gente foi montar uma estrutura pra Bacharelado e teve uma guerra (porque) não queriam de jeito nenhum porque tinha que ser Curso de Engenharia.

Mesmo sofrendo resistência por parte da comunidade acadêmica que defendia a criação de um bacharelado em Engenharia, os professores da CCG, muitos deles administradores por formação, se uniram em volta do projeto de construção do Curso Superior de Bacharelado em Administração.

Na época, em 29 de agosto de 2005 os servidores do CEFET-PB deflagraram greve (SINASEFE, 2005) e, segundo o entrevistado 2, este período foi utilizado pelos professores que compunham a Coordenação de Ciências Gerenciais para organizar o projeto do Curso Superior de Bacharelado em Administração (CSBA) e apresentá-lo ao Conselho Superior do Campus João Pessoa.

Por meio da Resolução CD/CEFET-PB nº 025/2005/CD, de 21 de outubro de 2005, o Conselho Superior aprovou o projeto de implantação do curso de Administração na Unidade

Sede, atualmente Campus de João Pessoa, o qual foi autorizado após sabatina sob forma de arguição oral, na qual os professores apresentaram as justificativas de implantação do curso ao Conselho Diretor e toda comunidade acadêmica presente à reunião do Conselho. Até então nenhum curso do CEFET-PB havia passado por este processo.

Sobre a sabatina, o Entrevistado 2 afirmou:

Nós ficamos duas (02) horas com toda a comunidade respondendo, questionando e a gente justificando o porquê e afirmamos: vai ser o curso que vai ter mais concorrência. E todo mundo dizia que não, que a gente estava errado e no fim foi aprovado, mas foi um momento estratégico, porque estavam todos fora, em greve, então tinham poucos professores então a gente aproveitou este momento para ver se passava e deu certo. E aí quando voltou da greve o pessoal ficou aborrecido pela estratégia que a gente utilizou em momento de greve, quiseram colocar abaixo, mas aí quando houve o primeiro vestibular a concorrência foi disparada primeiro lugar em relação aos outros.

Foi então que o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB apresentou em suas metas de Ensino dentro do seu Plano de Metas Institucionais para o ano de 2006, a construção de novos cursos superiores de tecnologia modalidade graduação e tecnológico, dentre eles o Curso Superior de Bacharelado em Administração na unidade sede, com expansão para 2007, oferecendo 40 vagas em período integral, exigindo a disponibilidade do estudante por mais de 6 horas diárias, durante a maior parte da semana.

O curso de Bacharelado em Administração foi implantado no Semestre 2006.2 no CEFET-PB Campus João Pessoa, fortalecendo assim a área de Ciências Gerenciais do Centro (RELATÓRIO DE GESTÃO DO IFPB, 2007) e teve como primeiro Coordenador, o Professor Jimmy de Almeida Léllis. Esta conquista foi importante para o estatuto acadêmico, pela desenvoltura com que foi implantado este curso de bacharelado (RELATÓRIO DE GESTÃO DO IFPB, 2007), que contou desde 2007 com a atuação de diversos professores em sua coordenação, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Coordenadores do Curso Superior de Bacharelado em Administração

Ano	Coordenadores
2006	Jimmy de Almeida Léllis
2007	Edilson Ramos Machado
	Alice Inês Guimarães Araújo

(continua)

Quadro 5 – Coordenadores do Curso Superior de Bacharelado em Administração
(conclusão)

2008	Alice Inês Guimarães Araújo
	Maria de Fátima Silva Oliveira
	Kennedy Flavio Meira de Lucena
2009	Kennedy Flavio Meira de Lucena
	Maria Luiza Costa Santos
2010	Maria Luiza Costa Santos
2011	Maria Luiza Costa Santos
	Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti
2012	Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti
2013	Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti
	José Elber Marques Barbosa
2014	José Elber Marques Barbosa
	Elaine Cristina Batista de Oliveira
2015	Elaine Cristina Batista de Oliveira
	Maria de Fátima Silva Oliveira
	Elaine Soares de Medeiros
2016	Elaine Soares de Medeiros

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2006-2016 (2016).

Neste meio tempo, o Curso Superior de Tecnologia em Comércio Imobiliário (autorizado pela Resolução CD/CEFET 019/2004 de 13/12/2004), que era oferecido de forma paga pela Fundação de Educação Tecnológica e Cultural da Paraíba (FUNETEC) – fundação de apoio ao CEFET –, foi impedido de ser disponibilizado por aquela entidade por meio de uma instrução normativa do MEC.

A referida norma determinava que todo curso superior autorizado pelo CEFET-PB deveria, obrigatoriamente, ser oferecido de forma gratuita e exclusivamente pelo campus. Dessa forma, o curso foi institucionalizado e migrou para a Coordenação de Ciências Gerenciais, porém “não ofereceu vagas no ano de 2006 por necessidade de reajustamento administrativo” (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2007).

A Figura 11 expõe de forma sucinta o histórico de ações e estratégias evidenciadas neste período que compreende entre 1995 e 2006.

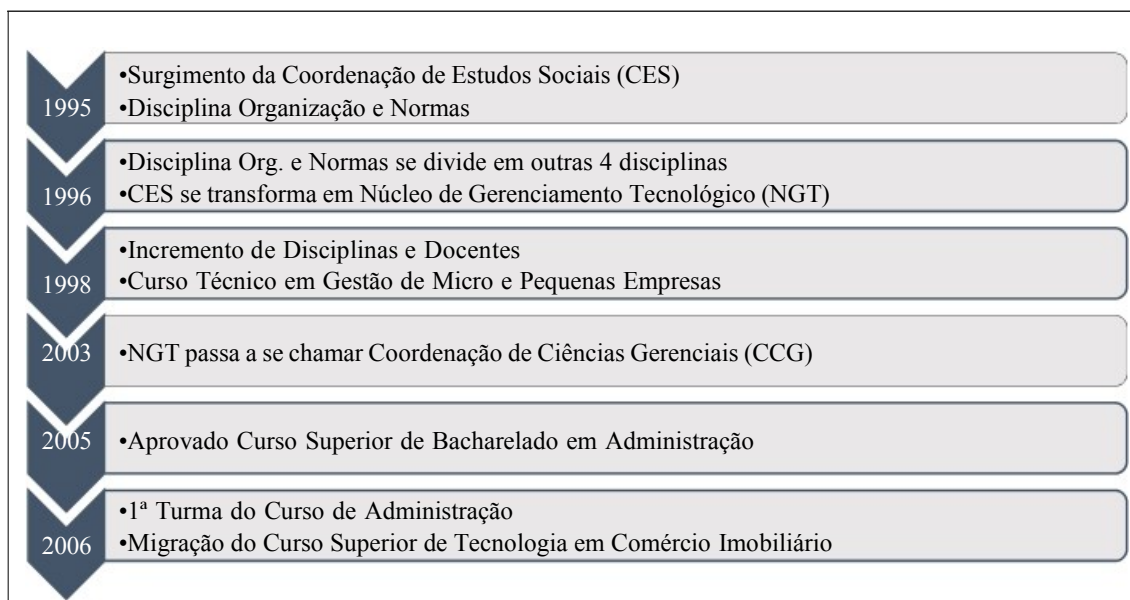


Figura 11 – Antecedentes do surgimento da UAG

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Foi a partir deste momento que a Coordenação de Ciências Gerenciais tomaria novos rumos, dando lugar ao surgimento da atual Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, como se apresenta no tópico seguinte.

5.6.1.2 A UAG e seus quase dez anos de existência

Em meados do ano de 2007, a então Coordenação de Ciências Gerenciais (CCG) passa a ser denominada de Unidade Acadêmica V, mais conhecida como Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios – UAG. Agora com porte de Unidade Acadêmica e detentora de dois cursos superiores, a UAG passa a ter organização, estrutura mínima e meios necessários para desempenhar suas atividades e funções essenciais para desenvolver ensino, pesquisa e extensão.

O primeiro chefe da Unidade foi o professor Edilson Ramos Machado, permanecendo na função até meados do ano de 2009, cuja gestão foi continuada pela atuação dos professores que se encontram descritos no Quadro 6.

Quadro 6 – Chefes da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios

Ano	Coordenadores
2007	Edilson Ramos Machado
2008	
2009	Edilson Ramos Machado
	Jimmy de Almeida Léllis
2010	Jimmy de Almeida Léllis
2011	Jimmy de Almeida Léllis
	Maria Luiza da Costa Santos
	Marcílio Carneiro Dias
2012	Marcílio Carneiro Dias
2013	
2014	Marcílio Carneiro Dias
	José Elber Marques Barbosa
2015	José Elber Marques Barbosa
2016	

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2007-2016 (2016).

Ainda em 2007, o CEFET-PB implantou o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Jovens e Adultos – PROEJA no Campus João Pessoa, em cumprimento às exigências legais do Decreto 5.478/2005 (revogado, em 13 de julho de 2006, pelo Decreto nº 5.840/2006) (PDI IFPB, 2014).

Dessa forma, a fim de contribuir com a legislação vigente, ainda no primeiro semestre letivo de 2009 foi elaborado o Projeto do Curso Médio Integrado ao Ensino Técnico de Eventos – PROEJA (RELATÓRIO DE GESTÃO 2009 IFPB, 2010).

O Curso Superior de Tecnologia em Comércio Imobiliário passou a ser denominado de Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários no ano de 2007 e recebeu Conceito 4 em seu Conceito Preliminar de Curso (CPC), resultado que veio respaldar a sua qualidade, pois o INEP adota o CPC como um indicador de qualidade que avalia os cursos superiores. O CPC é calculado no ano posterior à realização do ENADE de cada área, baseado na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos advindos da IES e da plataforma do MEC. O curso a partir deste ano esteve sob a coordenação de diversos professores da UAG, os quais são apresentados no Quadro 7.

Quadro 7 – Coordenadores do Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários

Ano	Coordenadores
2007	Antonio Carlos Gomes Varela
	Celena Soares da Rocha
2008	Celena Soares da Rocha
2009	Celena Soares da Rocha
	Marcílio Carneiro Dias
2010	Marcílio Carneiro Dias
2011	Marcílio Carneiro Dias
	José Elber Marques Barbosa
2012	José Elber Marques Barbosa
2013	
2014	Alysson André Régis Oliveira
	Annuska Macedo de França Paiva
2015	Annuska Macedo de França Paiva
2016	

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2007-2016 (2016).

Em março de 2008 o Projeto de Implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba apresentou dentro de suas metas interiorizar as ofertas educativas, através da implantação de polos de EAD em cada um dos campi do futuro Instituto (IFPB, 2008).

Em 3 Abril de 2008, o Curso Superior Tecnológico em Negócios Imobiliários foi reconhecido através da Portaria MEC/SETEC 123 de 03/04/2008, DOU de 04/04/2008. Já em Setembro daquele ano, o CEFET-PB apresentou o Plano de Qualificação Institucional (PQI) 2008-2012, e neste traçou planejamento dos caminhos a serem trilhados pela Instituição, principalmente pelo fato de estar prestes a se transformar em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (PQI/CEFET-PB, 2008).

Dentre as metas anunciadas estavam a de aumentar o número de cursos técnicos e superiores (tecnológicos, licenciaturas e bacharelados) e aumentar gradativamente o número de servidores docentes e técnico-administrativos com especialização, mestrado e doutorado (PQI, 2008).

Em dezembro de 2008, o CEFET-PB tornou-se Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB com a lei de criação dos Institutos Federais por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e, com esta mudança, a organização curricular dos Institutos Federais trouxe, para os docentes que neles atuavam, a oportunidade única de construção de saberes. Eles tinham possibilidade de dialogar, simultaneamente, desde a educação básica até a pós-graduação no mesmo espaço institucional (PACHECO, 2011).

Esta característica dos Institutos Federais possibilitou aos docentes construir vínculos em diferentes níveis e modalidades de ensino, fazendo-os buscar metodologias que melhor se aplicassem a cada ação, estabelecendo a inseparabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (PACHECO, 2011).

Por meio da Resolução CS nº 013, de 05 de junho de 2009, o Curso Técnico em Eventos Integrado ao Ensino Médio na modalidade PROEJA foi autorizado, tendo sua primeira turma ingressada no Instituto no ano letivo de 2011, curso este que ficou aos cuidados da Unidade Acadêmica de Gestão, sob a coordenação da professora Zoraida Almeida de Andrade Arruda, contando com a coordenação nos anos subsequentes de acordo com o Quadro 8.

Quadro 8 – Coordenadores do Curso Técnico Integrado de Eventos Modalidade PROEJA

Ano	Coordenadores
2011	Zoraida Almeida de Andrade Arruda
2012	
2013	
2014	Zoraida Almeida de Andrade Arruda
	Maria Rita de Holanda Melo Peres
2015	Maria Rita de Holanda Melo Peres
2016	

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2011-2016 (2016).

Por diversos anos, o Curso de Eventos esteve instalado em outros espaços, que não o espaço da Unidade. A partir da instalação da Coordenação do Curso no ambiente físico da UAG em 2015, a Unidade pôde trazer para próximo as demandas do curso, suas necessidades e possibilidades de melhoria, abrindo muitas possibilidades de integração e de ampliação das responsabilidades dos estudantes do curso nas atividades (de Eventos) no Curso e no Campus (RELATÓRIO DE GESTÃO UAG, 2015).

Ainda no segundo semestre de 2009 sentiu-se a necessidade de organizar ainda mais a Unidade no que diz respeito à organização didático-pedagógica, a fim de conferir pontualmente em quais unidades curriculares se possuía necessidade de mais professores, para só então solicitar a realização de concursos. Sobre este período, o entrevistado 2 afirmou que:

(...) o volume de disciplinas era muito grande que a gente tinha, cresceram assustadoramente nos cursos, cada curso montava a sua matriz curricular e não consultava a gente e criava de 5 a 6 disciplinas e mandava pra gente. Quando a gente foi ver (...) que foi fazer o levantamento (...) a gente tinha mais de 130 disciplinas diferentes e nós estávamos exaustos porque cada professor pegava 6/7 disciplinas diferentes, então a qualidade da aula da gente baixava porque era muito conteúdo. A gente dava 2 ou 3 conteúdos bem, mas os outros a gente dava mais ou menos e aí a gente começou um processo de padronizar.

Verifica-se na fala do Entrevistado 2 que iniciou-se na época um processo de padronização das ementas e cargas horárias das disciplinas a fim de organizar o oferecimento

das disciplinas e justificar a necessidade latente de agregar mais professores à Unidade, a qual vinha crescendo dentro da Instituição.

O entrevistado 2 que vivenciou bem esta construção conjunta com todos que compunham a UAG, afirmou:

(...)começamos a organizar, pra poder a gente fazer concurso direcionado. Porque (pausa do entrevistado) a gente podia dizer: eu preciso de 2 psicólogos porque a demanda de relações humanas vai dar uma carga horária X, assim se conseguiria justificar um professor, pedir pra um concurso. Agora quando não se tem uma coisa organizada, não se tem controle e não se sabe nem quem pedir.

A carência de docentes, averiguada neste período, começou a ser suprida a partir da realização de diversos concursos para seleção de professores a partir do ano de 2009. Foi nesse contexto que a área de Gestão e Negócios foi visivelmente contemplada com vagas para professores substitutos e efetivos no Campus João Pessoa.

O ano de 2009 foi marcado também pela estruturação do Comitê de Ética de Pesquisa – CEP no IFPB. O Comitê de Ética é um colegiado criado para defender os interesses dos participantes de pesquisas. Este colegiado veio consolidar ainda mais as políticas de pesquisa do Instituto.

Eventos como a Mostra de Práticas de Pesquisa passaram a ser organizados ao final de todos os semestres a partir do ano de 2009 pela UAG com a finalidade da participação dos alunos dos cursos da Unidade, apresentando trabalho de pesquisa aplicada, desenvolvidas pelos discentes, inclusive aquelas geradas durante as disciplinas de Práticas de Pesquisa previstas na estrutura curricular do curso de Administração.

Este ano também foi marcado pela inclusão do Laboratório de Práticas Gerenciais na infraestrutura da UAG, o qual foi montado em um espaço antes ocioso e com mobiliário que seria descartado pelo instituto.

Em seu PDI 2010-2014, o IFPB já previa a oferta de mais uma turma para o curso Técnico de Eventos e a implantação do Curso Técnico Integrado em Secretariado e a permanência destas ofertas até 2022 (PDI IFPB, 2010).

Neste mesmo plano o Instituto externou, dentre as estratégias para suas políticas de ensino, implantar a Coordenação de Educação a Distância e criar cursos nesta modalidade de ensino.

Em 2010, fez-se necessário revisar o Plano Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração para posterior reconhecimento do curso, de acordo com os critérios definidos

pelo MEC, articulando desta forma atividades de ensino, pesquisa e extensão. Concomitantemente, foi elaborado em conjunto um manual de extensão e pesquisa bem como de Monitoria para auxiliar os discentes com relação aos seus direitos e deveres como monitor e como participante de projetos de extensão e pesquisa.

Foi então que se percebeu a necessidade de organização interna e, naquele mesmo ano, um Projeto de padronização dos componentes curriculares da Unidade foi desenvolvido visando unificar carga horária e conteúdos programáticos (RELATÓRIO DE GESTÃO UAG, 2010). Com o objetivo de atualizar naquele ano os Planos Pedagógicos do Curso Superior de Bacharelado em Administração e do Curso Superior de Tecnologia em Negócios Imobiliários foram empreendidas as ações apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 – Ações Didático Pedagógicas na UAG em 2010

Ações Realizadas	
Curso de Administração	Curso de Negócios Imobiliários
<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao modelo de atividades curriculares complementares; • Organização e atualização da bibliografia básica e complementar junto à Biblioteca; • Atualização dos Currículos Lattes dos docentes e devidas comprovações; • Acompanhamento das atividades do ENADE dos alunos ingressos com 25% da carga horária paga; • Formação do Núcleo Docente Estruturante (NDE); • Implantação do Projeto de Monitoria; • Implantação do Projeto de Extensão; e • Elaboração do Manual para Estágio Supervisionado/TCC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao modelo de atividades curriculares complementares; • Organização e atualização da bibliografia básica e complementar junto à Biblioteca; • Atualização dos Currículos Lattes dos docentes e devidas comprovações; • Formação do Núcleo Docente Estruturante (NDE); • Implantação do Projeto de Monitoria; • Implantação do Projeto de Extensão; e • Elaboração do Manual para Estágio Supervisionado/TCC.

Fonte: Relatório de Gestão UAG, 2010.

O Projeto TIC's na área de Gestão e Negócios, que contou com a participação de diversos docentes da UAG, atendeu ao Edital N° 015/2010 CAPES/DED de 24/03/2010, que fomentava o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) nos Cursos de Graduação e previa financiar projetos que atendessem a diversas linhas, inclusive a de produção de conteúdos educacionais e materiais didáticos baseados no uso de TIC's voltadas para os cursos de graduação do ensino superior presenciais.

A finalidade deste Edital foi de promover projetos que incentivassem o uso das TIC's nas IES, federais e estaduais, que integravam o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), estimulando dessa forma a conexão entre as modalidades de ensino presencial e a distância (MEC, 2010).

Como frutos do projeto TIC's na área de Gestão e Negócios foram publicados em 2012 pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nove livros, cuja autoria foi compartilhada entre docentes da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. Estes livros visam auxiliar o ensino de diversas disciplinas ministradas nos cursos coordenados pela UAG e seus títulos e autores são dispostos no Quadro 10.

Quadro 10– Livros projeto TIC's na área de Gestão e Negócios

Título	Autores
Empreendedorismo	Maria de Fátima Silva Oliveira
Gestão da Qualidade	Jimmy de Almeida Léllis e José Elber Marques Barbosa
Psicologia do Trabalho	Alice Inês Guimarães Araújo e Maria Luiza da Costa Santos
Prática de Pesquisa em Administração de Pessoas	Alice Inês Guimarães Araújo, Elaine Cristina Batista de Oliveira, Jimmy de Almeida Léllis, José Elber Marques Barbosa, Maria de Fátima Silva Oliveira, Maria Luiza da Costa Santos e Vilma Sousa Ismael da Costa
Prática de Pesquisa em Administração de Marketing	
Prática de Pesquisa em Administração de Produção	
Prática de Pesquisa em Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais	
Prática de Pesquisa em Administração Financeira e Orçamentária	
Prática de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação	

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Com o objetivo de orientar os discentes com relação às Atividades Acadêmicas Extracurriculares Complementares, um Manual foi elaborado visando auxiliar a compreensão dos valores pontuais determinados para essas atividades, o qual dispõe sobre os tipos de atividades que são incluídas como complementares e as cargas horárias a serem aproveitadas de cada uma delas (MANUAL DE ATIVIDADES COMPLEMENTARES/UAG, 2013). Este Manual viria a ser atualizado no ano de 2013.

Nesta mesma época, também foi elaborado um Manual de Estágio Obrigatório do Curso Superior de Bacharelado em Administração, o qual teve por finalidade orientar os

discentes do curso sobre a sistemática e os procedimentos do Estágio Obrigatório (MANUAL DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO CSBA/IFPB, 2013).

Percebeu-se neste período o crescimento da demanda interna por parte dos cursos de outras unidades acadêmicas pelas disciplinas oferecidas pela Unidade, bem como o crescimento das matrículas nos cursos superiores coordenados pela Unidade nos períodos letivos de 2008.2, 2009.1 e 2009.2, conforme apresentado Quadro 11.

Quadro 11 – Número de Matrículas

Período	Matrículas Administração	Matrículas Negócios Imobiliários
2008.2	176	119
2009.1	198	135
2009.2	225	164

Fonte: Relatório de Gestão 2009/IFPB, 2010.

Diante da demanda crescente, a necessidade cada vez mais latente de professores pôde mais uma vez ser justificada, estabelecendo por meio de estudos internos o perfil dos docentes que se aspirava na Unidade. Isto levou a expedição de Memorandos solicitando mais vagas de professores efetivos.

Ainda no ano de 2010, a UAG propôs a criação do Centro de Formação de Gestores e de Negócios, cujo objetivo seria o de propiciar mecanismos para o desenvolvimento de atividades de extensão, através de consultoria em negócios como também na formação continuada de gestores.

Este projeto não foi apreciado pelo Instituto, porém a ideia de prestação de serviços de consultoria na área de negócios foi suprida naquele ano por meio da criação da Empresa Júnior Unisigma, a qual oferece até hoje soluções para o mercado nas áreas de Administração, Geoprocessamento e Sistemas para Internet.

Foi possível à UAG, no ano de 2010 implantar o Curso de Especialização em Educação de Jovens e Adultos (EJA), cujo objetivo foi desenvolver competências e habilidades a educadores voltados para educação na modalidade EJA (RELATÓRIO DE GESTÃO UAG, 2010).

Ainda em 2010, a UAG propôs o funcionamento, no Campus João Pessoa, do Curso Superior de Tecnologia em Hotelaria, constante no Eixo Tecnológico de Hospitalidade e Lazer, conforme o Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (MEC, 2006).

Segundo o entrevistado 2, na época tinha uma proposta do governo federal de montar um curso na área de turismo por conta da Copa e das Olimpíadas, então cada Estado tinha que ter um e pediram pra gente montar um curso.

Este curso fez parte de um projeto que pretendia formar mão de obra capacitada para atuar durante a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, porém o projeto não foi à frente.

Em contínuo, a Unidade foi crescendo e ganhando mais visibilidade naquela instituição tipicamente tecnológica, e passou a necessitar de maior infraestrutura para desenvolver melhor suas atividades.

Ainda em 2010, um Projeto de Infraestrutura da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, tendo como principal responsável pela elaboração o Professor Jimmy de Almeida Léllis, foi encaminhado para apreciação e análise por parte da Direção Geral do Campus João Pessoa (UAG, 2010).

Em paralelo, nesta mesma época, através da Resolução 72-2010-AR de 27 de agosto de 2010, o IFPB aderiu ao Processo Seletivo do Sistema de Seleção Unificada (SISU), para ingresso de candidatos nos Cursos Superiores Presenciais no Instituto já para o primeiro semestre de 2011.

Esta resolução trouxe maior visibilidade aos cursos superiores oferecidos pela Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios e simplificou o processo de ingresso dos alunos. Nesse momento, a gestão da UAG buscou objetivamente consolidar ações na Unidade que favorecessem não só o Ensino, mas também a Pesquisa e Extensão, estimulando e apoiando a participação dos docentes e discentes da UAG nos Programas de Iniciação Científica e Extensão até então disponíveis no IFPB.

Ainda em 2011 o Curso Técnico em Contabilidade Integrado ao Ensino Médio foi autorizado pela Resolução CS/IFPB nº 60, de 19/08/2011, após ter sido concebido a partir dos esforços de uma comissão de criação do Curso, composta por diversos professores da UAG (PPC CONTABILIDADE/IFPB, 2011).

A professora Vilma Sousa Ismael da Costa foi a primeira coordenadora do curso, o qual contou, nos anos posteriores, com a coordenação de outros professores, como se apresenta no Quadro 12.

Quadro 12 – Coordenadores do Curso Técnico Integrado de Contabilidade

Ano	Coordenadores
2012	Vilma Sousa Ismael da Costa
2013	Vilma Sousa Ismael da Costa
	Gilvan Medeiros Santana Junior
2014	Gilvan Medeiros Santana Junior
	Luzivalda Guedes Damascena
2015	Luzivalda Guedes Damascena
2016	

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2012-2016 (2016)

Em tempo, o Curso Superior de Bacharelado em Administração obteve Reconhecimento através da Portaria SERES/MEC nº 275, de 20/07/2011, DOU de 21/07/2011 e o IFPB – Campus João Pessoa, comprovando junto à sociedade, que possuía força suficiente para se destacar. Obteve, em sua primeira avaliação institucional, na Área de Gestão e Negócios, o Conceito 4 – Conceito Preliminar do Curso (CPC) (PPC CONTABILIDADE/IFPB, 2011).

Este ótimo conceito foi obtido após visita in loco concretizada por comissão avaliadora do INEP na instituição para fins de reconhecimento do Curso. Nela foram avaliados o corpo docente, discente, técnico-administrativo, as instalações físicas da IES e a organização didático-pedagógica.

O diferencial do curso apontado pela comissão avaliadora do INEP quando da ocasião da visita in loco para fins de reconhecimento do Curso foi a sua organização curricular que prevê, dentre suas disciplinas obrigatórias, seis disciplinas de Prática de Pesquisa, além da disciplina de Métodos e Práticas de Pesquisa.

O MEC elogiou a organização curricular que o curso tinha porque as 05 (cinco) áreas de formação de Administração foram contempladas nas disciplinas práticas de pesquisa com o formato de consultoria”, disse o Entrevistado 4 (2016).

Estas disciplinas práticas abrangem as seis (06) principais áreas da Ciência Administrativa e são ministradas até hoje. São elas:

- Prática de Pesquisa em Gestão de Pessoas;
- Prática de Pesquisa em Administração de Marketing;

- Prática de Pesquisa em Administração de Produção;
- Prática de Pesquisa em Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais;
- Prática de Pesquisa em Administração Financeira e Orçamentária; e,
- Prática de Pesquisa em Administração de Sistemas de Informação.

Sobre as disciplinas de práticas de pesquisa o Entrevistado 4 informou:

Essas disciplinas são colocadas por muitos como fundo de pesquisa, outros colocam como consultoria e na verdade elas têm esses viés para todas as áreas. O perfil do aluno do curso de Administração do IFPB é um perfil de mercado mas também é um perfil acadêmico. A prova disto é que em cada semestre saem dois ou três alunos para mestrado ou doutorado.

No ano de 2011, após esforços empreendidos pela UAG, agregou-se, após reforma, um espaço à Unidade que passou a ser destinado à convivência dos professores o qual, segundo os entrevistados 3 e 5, antes se tratava de um depósito ocioso de materiais do Campus. Até então os professores da Unidade não dispunham de um ambiente exclusivo destinado a eles e a inclusão deste novo espaço na estrutura física da UAG trouxe benefícios para os docentes como também respondeu, ainda de forma tímida, à necessidade de melhor estrutura já verificada pela Unidade.

A fim de ampliar, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica em todo o Brasil, o Governo Federal cria, por meio da Lei 12.513/2011, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC.

Aderindo a este programa, o IFPB passou a ofertar cursos voltados para capacitação profissional na modalidade Formação Inicial e Continuada (FIC) de curta duração (cerca de três meses) em diversas áreas, inclusive na área de gestão. O cursos mais evidentes na área de gestão eram: Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Recursos Humanos, Auxiliar Financeiro, dentre outros. Diante desta nova demanda institucional, no ano de 2012, docentes da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios participaram da concepção da estrutura didático-pedagógica do programa no Instituto, a qual é seguida até hoje em todo o Estado da Paraíba.

No período que compreende entre o ano de 2011 e o início do ano de 2012, foi verificado na Unidade um número crescente de evasão dos alunos do Curso de Administração, ocorrência esta que foi investigada e trouxe à tona o seu real motivo: a dificuldade de obtenção de estágio, principalmente o de caráter não obrigatório, previsto no PPC do curso como pré-requisito para conclusão de curso.

Tal dificuldade advinha do fato de que o curso era ministrado em período integral – com aulas tanto pela manhã quanto à tarde –, impossibilitando assim os alunos de introduzir-se no mercado de trabalho, o que fazia com que muitos optassem em ingressar em Faculdades particulares da região ou migrarem para a UFPB, tanto no período da manhã quanto da noite.

Diante desta demanda, a Unidade Acadêmica de Gestão, em conjunto com a coordenação do Curso de Administração desenvolveu o projeto para inserção do Curso no turno noturno (em que a maior parte da carga horária é oferecida após as 18h), além de propor a transformação do integral em turno matutino, em que a maior parte da carga horária seria oferecida até as 12h20. O Curso também passou por um processo de revisão segundo o que informou o Entrevistado 4:

Nessa época foi trabalhado bem os pré-requisitos das disciplinas, pois o curso de Administração até então estava bastante engessado. Algumas disciplinas não eram pré-requisitos, mas eram raiz para que o aluno conseguisse pagar as demais disciplinas.

Sendo assim, através da Resolução CS/IFPB nº 39 de 29/03/2012, o curso de Administração passou a oferecer vagas para o turno noturno, cuja turma pioneira ingressou no Instituto no segundo período do ano letivo de 2012. Dessa forma o curso passou a oferecer 40 vagas no turno Matutino e 40 vagas no turno Noturno no Campus João Pessoa.

Este período foi marcado por muitas oportunidades de surgimento de novos concursos para seleção de professores efetivos e substitutos, além da possibilidade de construção de novos cursos para a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. Sobre esta fase o Entrevistado 6 acrescentou:

(...)é hora da gente lançar mais cursos, é hora da gente fazer a área crescer. Quando aparecia a oportunidade de pedir professor (...) sempre se pedia pensando na Unidade em no mínimo 5 anos, (...) pedia um quantitativo de professores (...) que fosse atender as demandas da área em no mínimo 5 anos. E (pausa do entrevistado) de repente em três anos (...) a gente no mínimo dobrou o número de docentes.

O IFPB tomou a decisão política e estratégica de implantar cursos na modalidade EAD visando à formação daqueles que vêm sendo excluídos do acesso a formação profissional por questões de localização ou por indisponibilidade de tempo para frequentar cursos presenciais e, para tanto, decidiu desenvolver suas atividades nesta modalidade em parceria com os Entes Públicos que se achassem disponíveis (PDI IFPB, 2014).

Foi então que, em maio de 2012, através da publicação do Edital N° 19/2012, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tornou pública a chamada para seleção de propostas de instituições públicas de ensino superior (IPES) integrantes do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) para adesão e/ou expansão de curso(s) do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), com envio de propostas no período de apenas um mês, entre 04/05/2012 a 06/06/2012.

A concepção de um curso nesses moldes em tão pouco tempo foi bastante desafiadora, mas a equipe multidisciplinar da UAG aceitou o desafio e em resposta ao edital, propôs o curso de Bacharelado em Administração Pública - BAP do IFPB, o qual aderiu ao Programa e teve sua autorização por meio da Portaria n° 3, de 16/11/2012, por ad referendum pelo Diretor Geral.

A partir da adesão a esse programa, o IFPB passou a oferecer 200 vagas para o curso de BAP nos polos de Alagoa Grande, Araruna, Lucena e Mari, sendo 50 vagas disponibilizadas em cada Pólo, já para o primeiro semestre do ano letivo de 2013. A coordenação do curso passou a ser de responsabilidade da professora Alice Inês Guimarães Araújo e vem contando com a atuação de outros coordenadores, como apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Coordenadores do Curso Superior de Bacharelado em Administração Pública – EAD

Ano	Coordenadores
2013	Alice Inês Guimarães Araújo
2014	Alice Inês Guimarães Araújo
	Luzivalda Guedes Damascena
2015	Luzivalda Guedes Damascena
2016	Odilon Saturnino Silva Neto

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2013-2016 (2016)

Paralelamente a este processo, o Curso Técnico Subsequente em Secretariado recebeu autorização para funcionamento (Resolução CS/IFPB n° 143, de 15/08/2012) e disponibilizou 80 vagas no Campus João Pessoa no turno da noite, sendo 40 para ingresso no 1° semestre e 40 para o 2° semestre de 2013. O curso iniciou suas atividades sob a coordenação da professora Ceres Grehs Beck e contou com a sucessão em anos posteriores de acordo com o que se expõe no Quadro 14.

Quadro 14 – Coordenadores do Curso Técnico Subsequente de Secretariado

Ano	Coordenadores
2013	Ceres Grehs Beck
2014	Ceres Grehs Beck
	José Washington Medeiros
2015	José Washington Medeiros
	Andreia Cavalcanti de Oliveira
2016	Andreia Cavalcanti de Oliveira

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2013-2016 (2016)

Ao final da primeira turma o curso de Secretariado começou a vivenciar um impasse: a dificuldade de obtenção de estágio obrigatório para fins de conclusão do curso. Porém foi encontrada uma solução pela própria Unidade Acadêmica que foi proporcionar vagas de estágio na própria instituição, como afirmou o entrevistado 6:

Agente trabalha numa instituição que envolve muitos processos burocráticos e que tem muitas práticas secretariais (...) que pode absorver os estudantes de secretariado para o estágio obrigatório na própria instituição, se não todos, mas uma boa parte.

O que foi uma solução temporária acabou se tornando um diferencial para a Unidade e para a instituição, pois segundo o entrevistado 6:

Quando a gente se deu conta a maioria dos alunos de secretariado estavam estagiando aqui, contribuindo (...) aprendendo de forma fenomenal (...) foi uma via de mão dupla: os alunos de secretariado ganharam muito e a instituição também”.

Dessa forma muitos alunos foram agregados à instituição para realização de estágio supervisionado e em especial nas dependências da UAG, contribuindo assim para a organização dos processos secretariais da Unidade e excelência em atendimento.

O ano de 2012 foi marcado pelo início da estruturação do projeto de construção do Bloco da Unidade Acadêmica de Gestão, pois segundo o entrevistado 5, na época a UAG já tinha mais de 500 estudantes.

Nós éramos uma unidade pequenininha, acanhada, mas nós tínhamos um volume bom (de estudantes) e o nosso curso é um curso barato porque demanda pouco laboratório e que entra uma grana legal pra o Instituto e que sai pouco. Então nós precisávamos equacionar isso (...) então chamou-se o pessoal da arquitetura do Campus, a parte de edificações, de obras e se pediu: Nós precisamos de um Bloco. E veio uma arquiteta da instituição (...)

Elizabeth (...) para uma reunião solicitando um pré-projeto para o Bloco. O nosso sonho era térreo mais três (...) (Entrevistado 5, 2016).

O gargalo encontrado na época era da instalação de uma cultura geral dentro do instituto de que todas as construções nas dependências do IFPB só poderiam ser compostas de térreo e primeiro andar.

A cultura geral dizia que não se pode construir nada além disso devido ao plano diretor da cidade. Porque a gente está na área de reserva, porque aqui ficamos vizinhos à Mata do Buraquinho e a gente não pode mais construir acima disso (Entrevistado 5, 2016).

Começou a ser travada uma verdadeira batalha envolvendo Direção Geral, Direção de Administração e Planejamento, Direção de Obras em confronto com a Unidade para se saber de onde surgiu essa determinação de que não se podia construir dentro do Campus João Pessoa prédios com mais pavimentos.

O que foi que fizemos: fomos à fonte... buscamos a Prefeitura para que a Prefeitura apresentasse a negativa dessa possibilidade. Fomos no Setor de Planejamento Urbano da Prefeitura e tivemos o apoio de um professor de planejamento urbano que é professor do Instituto e que também é profissional da Prefeitura e que foi um dos que construiu o Plano Diretor da Cidade. Então, a gente foi atrás dele e ele afirmou categoricamente: Não existe isso, O IFPB está instalado numa área de serviços, dependendo da estrutura da construção, o céu é o limite. Essas foram palavras mais ou menos que ele citou pra gente (Entrevistado 5, 2016).

Diante desta descoberta, uma reunião com representantes da Prefeitura e do Instituto foi marcada pela Unidade, para que todas as dúvidas concernentes à esta proibição fossem sanadas.

Depois dessa reunião, com a documentação que foi apresentada pela Prefeitura, que não havia restrição pra isso a gente conseguiu a autorização pra apresentar o projeto, não era pra construir ainda (Entrevistado 5, 2016).

Foi uma coisa bem importante. (...) já havia uma solicitação anterior em 2010 (...) que foi o ponta pé inicial pra gente amadurecer a questão do bloco, (...) mas o grande desafio foi compreender porque só podia apenas um pavimento. Até que este mito culturalmente construído dentro do Instituto foi quebrado pela UAG. A gente pediu um prédio com quatro andares (...) porque a gente queria primeiro atender aos projetos que a gente pensava pra oferta de novos cursos, mas também pra ajudar a instituição a desafogar essa falta de infraestrutura pra crescer com mais cursos e ter mais salas (Entrevistado 6, 2016).

O pré-projeto do Bloco foi feito por uma arquiteta do Instituto durante o ano de 2012 e “quase ao final de 2012 ela apresenta esse projeto pra gente que iria ainda pra cálculo estrutural, pra cálculo de estimativa, pra inscrição do memorial descritivo onde tem todas as características da construção (...)” (Entrevistado 5, 2016).

E daí o Bloco foi projetado, foi apresentado à Direção, foi aprovado, entrou em processo de licitação, foi registrado no sistema de RDC (Regime Diferenciado de Compras) que é o mesmo que foi utilizado para as obras da Copa, nós conseguimos entrar nesse sistema que é mais simples de trabalhar, é mais simples de contratar e é mais simples de pagar. Estamos com o orçamento aprovado e empenhado (Entrevistado 5, 2016).

Ainda em 2012, atendendo o calendário do ciclo avaliativo do SINAES, foram avaliados através do ENADE cursos de diversas áreas em todo o Brasil, inclusive os alunos do Curso Superior de Bacharelado de Administração. Portanto, naquele ano, 41 alunos concluintes do curso de Administração, Campus João Pessoa, foram inscritos e 35 compareceram ao exame, concedendo qualidade satisfatória ao curso através da obtenção do Conceito 4 para o Conceito do Curso (CC) (RELATÓRIO DA IES ENADE 2012, 2013).

Os alunos que realizam o exame alcançaram média geral da prova de 44,8%, média esta acima da alcançada pelos estudantes de todos os cursos de Administração do Brasil, que foi de 34,6% (RELATÓRIO DA IES ENADE 2012, 2013).

Dessa forma, no ENADE 2012, os estudantes de Administração do IFPB concederam ao curso e à instituição classificação satisfatória, tanto no aspecto didático-pedagógico (onde são considerados se os planos de ensino apresentados pelos professores contêm claramente os objetivos, metodologias de ensino e critérios de avaliação, conteúdos e bibliografia da disciplina) (INEP, 2013), quanto no aspecto da Infraestrutura disponibilizada aos alunos (onde são considerados se os equipamentos e/ou materiais disponíveis nos ambientes para aulas práticas são suficientes para o número de estudantes, inclusive nos pólos de apoio presencial e/ou sede quando o curso é na modalidade EAD) (INEP, 2013).

No final do ano de 2012, o IFPB, por meio da Diretoria de Educação a Distância e Projetos Especiais – DEAPE, UAG, Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (PRPIPG) e em parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), apresentou edital de seleção de alunos para o Curso de Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização) em Gestão Pública, na modalidade a distância, no âmbito do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

Foram oferecidas 250 vagas para ingresso no 1º semestre de 2013 nos polos de Araruna, Itaporanga, Lucena, Mari e Taperoá, sendo 50 vagas distribuídas entre cada polo.

A montagem do curso de Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização) em Gestão Pública foi realizada pelo professor Jimmy de Almeida Léllis, contudo próximo ao início das aulas o mesmo solicitou afastamento das atividades vinculadas à especialização, por motivos pessoais. Assim, o professor José Elber Marques Barbosa iniciou o curso como coordenador em 2013, permanecendo sob a sua coordenação até o ano de 2015, como apresentado no Quadro 15, não sendo ofertado o curso no ano de 2016.

Quadro 15 – Coordenadores do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública - EAD

Ano	Coordenadores
2013	José Elber Marques Barbosa
2014	José Elber Marques Barbosa
2015	José Elber Marques Barbosa

Fonte: Boletins de Serviço do IFPB 2013-2015 (2016).

A partir de 2013, as atividades de pesquisa e extensão se intensificaram com a disponibilização de Editais para o fomento de iniciação científica por parte da Coordenação de Pesquisa e Extensão (COPEX), o que favoreceu o envolvimento maior de docentes e de discentes no sentido de submeter projetos de pesquisa e extensão, estimulando assim o crescimento destas atividades.

Por meio da Resolução nº 8, de 25 de janeiro de 2013, o Conselho Superior do IFPB autorizou a abertura e realização do Processo Seletivo Simplificado visando a seleção de tutor a distância e presencial para atuar nos cursos de Bacharelado em Administração Pública e Especialização em Gestão Pública do IFPB, ambos na modalidade a distância.

Ainda no ano de 2013, os docentes destes cursos, obtiveram capacitação para Educação a distância no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) utilizado pelo IFPB em seus cursos a distância, bem como seus tutores foram capacitados para executar suas atividades e material didático também foi reproduzido pelo Instituto para auxiliar no processo de ensino-aprendizagem dos primeiros módulos destes cursos (RELATÓRIO DE GESTÃO 2013/IFPB, 2014).

O avanço na informatização dos processos administrativos no IFPB, por meio da implantação dos módulos SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública) naquele ano, padronizou serviços do campus João Pessoa (RELATÓRIO DE GESTÃO 2013/IFPB, 2014),

fazendo deste sistema uma importante ferramenta de gestão para o chefe da Unidade, coordenadores dos cursos, técnicos administrativos e alunos.

Entre os dias 16 a 20 de setembro de 2013, foi realizada nas dependências do Campus João Pessoa, a Jornada de Gestão e Negócios, a qual teve como objetivo gerar discussão teórico-prática, junto aos docentes e discentes da UAG e demais interessados, sobre as principais competências a serem desenvolvidas para melhor atuação nas práticas gerenciais

No dia 24/04/2014 foi realizado em ambiente externo ao Instituto o evento “Integra UAG 2014.1” o qual promoveu a integração dos servidores da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios através de apresentação institucional e atividades diversas de integração e socialização a fim de fortalecer as relações humanas e melhoria da qualidade das atividades organizacionais. Sobre o evento o Entrevistado 6 acrescentou:

O Integra UAG foi uma coisa que a Unidade estava crescendo e eu achei importantíssimo (...) porque foi um momento que a gente saiu aqui do ambiente e foi proibido se falar em trabalho, a gente saiu o grupo inteiro e passou um dia de conhecimento, de reflexão, de interação (...)

Continuando com a ideia de promoção de eventos, em busca de proporcionar ações de incentivo à realização de atividades extracurriculares por parte dos alunos do curso Técnico Subsequente em Secretariado, a UAG realizou em dezembro de 2014 o evento denominado “Diálogos em Secretariado” para promover a reflexão entre teoria e prática, além de evidenciar a importância do profissional de secretariado nas organizações.

É importante acrescentar que neste período a infraestrutura da Unidade volta a ser beneficiada com pintura, novos equipamentos de informática e mobiliário, tanto no ambiente para os professores e coordenadores com armários individuais, escaninho, tv, ar-condicionado e computadores, quanto no Laboratório de Práticas Gerenciais, cujas mesas e computadores foram renovados, além da instalação de projetor e lousa digital.

Segundo o Entrevistado 5 até 2014 não havia ar condicionado na sala dos professores, era um ventilador, não tinham os armários dos professores, mesas, computadores, escaninho, então foi um período de redistribuição da UAG e estruturação da UAG.

A Unidade Acadêmica claramente apresentava grande crescimento, tanto com relação ao acréscimo de cursos, quanto em corpo docente e em perspectiva de estrutura

De janeiro de 2010 até setembro (...) a Unidade cresceu logaritmicamente, exponencialmente (...). Em 2014 nós tínhamos cerca de 40 professores efetivos e 5 professores substitutos, hoje nós temos 58 professores lotados aqui e destes 10 são substitutos. Ela cresceu muito. E aqui ela teve um crescimento

estrutural corpo docente, curso e corpo docente, mas a gente não tinha estrutura. A visão em 2012 foi brigar por estrutura (...) a gente passou a ter estrutura mínima e passamos a ter estrutura perspectiva. Corpo docente entrou muita gente, mas este corpo docente precisava de qualificação, no caso de mestrado e doutorado, mais de doutorado. (Entrevistado 5, 2016).

Diante disto deu-se início a busca de equilíbrio de carga horária, a concentração dos professores em suas áreas de formação e para qual fizeram concurso e transparência da gestão dos horários dos professores, onde todos os docentes passaram a ter acesso aos horários de seus colegas.

Em 19 de janeiro de 2015 foi assinado entre o IFPB – Campus João Pessoa, e a Jetta Construtora e Consultoria Ltda, o Contrato nº 5/2015 para construção do almejado Bloco da UAG. O contrato possui vigência de 19/01/2015 a 10/10/2016 e seu valor total de investimento passa da casa dos três milhões de reais.

O início das obras de construção do novo e moderno Bloco da UAG ocorreu na primeira quinzena de fevereiro do ano de 2015, com o final do ano letivo de 2014 (IFPB, 2015), o qual contará com 4 pavimentos, sendo no térreo instaladas diversas Salas de Aula e Laboratório de Informática. No 1º Piso será proporcionado um Ambiente de Coordenação para os Cursos e um Ambiente para os Professores, além do Arquivo da unidade, Salas de Aula e Sala de Reuniões. Já nos 2º e 3º Pisos o Bloco disponibilizará várias Salas de Aulas, cuja estrutura lateral é apresentada na Figura 12.



Figura 12 – Novo Bloco da UAG
Fonte: UAG, 2016.

Diante da expansão de suas instalações, estima-se que no período letivo de 2017.2 já estejam disponíveis na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios os novos cursos: Técnico em Condomínio; Técnico em Logística; Técnico em Comunicação Visual (Publicidade) e Superior de Bacharelado em Contabilidade (UAG, 2016). Justifica-se a criação destes novos cursos

diante do crescimento da demanda da Unidade nos últimos anos, como apresentado no Gráfico 1, o qual demonstra o número de alunos da UAG do período de 2007 a 2015.

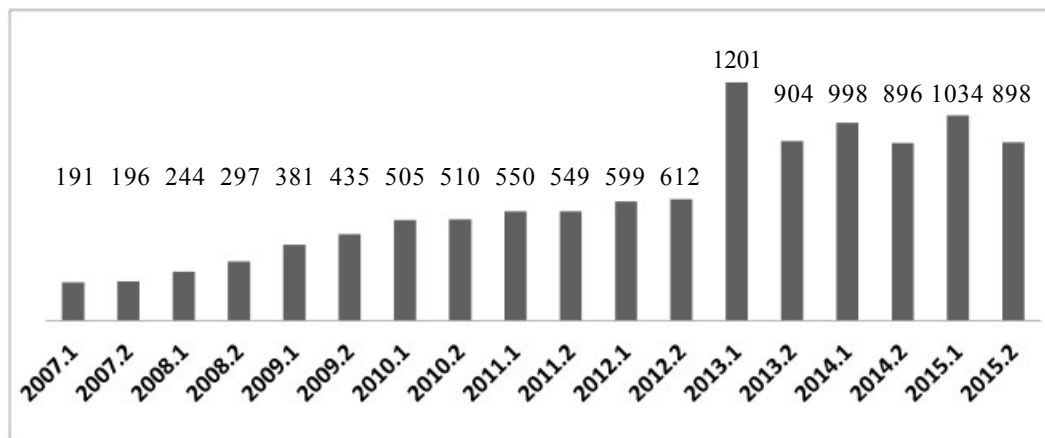


Gráfico 1 – Número de alunos da UAG
Fonte: Q-Acadêmico/IFPB, 2016.

Após a inclusão do curso de Administração no período noturno em 2012.2, o crescimento no número de alunos encontrou seu ápice no período 2013.1 quando os cursos de Bacharelado em Administração e Especialização em Gestão Pública foram implantados. A redução nos anos posteriores ocorreu, provavelmente, devido à evasão e cancelamento de matrículas, ponto que deve ser avaliado em estudos futuros a fim de dirimir tais ocorrências.

Dentro das Metas estabelecidas pela UAG para o semestre letivo de 2014.2, destaca-se a revisão dos Planos Pedagógicos (PPC) dos Cursos da Unidade. Após estudo de viabilidade e implantação de novos cursos na Unidade, a construção dos PPC dos cursos Técnico em Condomínio (subsequente), Técnico em Logística (subsequente), Técnico em Publicidade (integrado) e Bacharelado em Contabilidade.

Cada curso da Unidade realizou o levantamento de atividades executadas no ano letivo de 2015 que gerou um Relatório de Gestão por parte de cada coordenador de curso. Por sua vez, a chefia da Unidade também elaborou um Relatório Geral, no qual apresentou suas ações e os objetivos de cada uma delas. Tais relatórios foram encaminhados à Direção Geral do Instituto para fins de constatação da atuação da Unidade no âmbito de suas atribuições.

Dentre as ações empreendidas pela Unidade no ano de 2015, destacam-se:

- Identificação de áreas temática de ensino na Unidade;
- Mapeamento de Professores na Unidade;
- Mapeamento e divulgação de horários dos docentes e dos Coordenadores de Curso e de reuniões;

- Elaboração de calendário de datas importantes para divulgação à comunidade acadêmica;
- Reordenamento do layout da Secretaria da UAG;
- Instalação de roteador (internet sem fio para os professores) na UAG;
- Acompanhamento da construção do bloco da UAG;
- Substituição das cadeiras do Laboratório de Práticas de Gestão; e
- Integração do curso de Eventos a estrutura organizacional e física da UAG.

Em 2015.2 estabeleceu-se (...) rever o que não foi feito e realizar a base para o necessário. E nesse contexto entra 2016: rever o que não foi feito e estabelecer metas para corrigir desvios (Entrevistado 5, 2016).

Diante deste breve histórico, a Figura 13 busca criar uma linha do tempo da UAG onde são apresentados os gestores no período que compreende os anos de 2007 e 2016 e as principais ações empreendidas no âmbito daquela Unidade com o objetivo de contribuir para o alcance da missão do Instituto Federal da Paraíba.



Figura 13 – Linha do Tempo da UAG em seus quase 10 anos de existência
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

5.6.2 As dimensões de avaliação dos Cursos Superiores da UAG

Em seu PDI (2014), o IFPB definiu como um dos objetivos de suas políticas de ensino a melhora da conceituação dos cursos da instituição perante os órgãos regulamentadores do ensino superior no país. As estratégias a serem empreendidas pelo instituto para o alcance deste objetivo seriam a elevação do conceito dos cursos em relação ao INEP e o incentivo à participação de alunos e docentes em congressos e eventos acadêmicos e profissionais da área.

A seguir se apresenta a percepção atual relacionada aos principais indicadores que são contemplados pelo MEC em ocasião de avaliação institucional e de Cursos Superiores, baseados nas informações coletadas nos documentos supracitados nos aspectos metodológicos, além da realização de observação e vivência direta no Campus João Pessoa e na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios.

5.6.2.1 A organização didático-pedagógica dos cursos da UAG

No contexto educacional o PDI do IFPB (2015) afirma que as ações educacionais na instituição sustentam-se nos seguintes princípios (p. 67 e 68):

Respeito às diferenças de qualquer natureza; inclusão, respeitando a pluralidade da sociedade humana; respeito à natureza e busca do equilíbrio ambiental, na perspectiva do desenvolvimento sustentável; gestão democrática, com participação da comunidade acadêmica nas decisões, garantindo representatividade, unidade e autonomia; diálogo no processo ensino-aprendizagem; humanização, formando cidadãos capazes de atuar e modificar a sociedade; valorização da tecnologia que acrescenta qualidade à vida humana; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Diante de tais princípios, os PPC dos Cursos Superiores da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios exprimem as políticas institucionais visando atender a missão que a IES se propõe. O IFPB em seu PDI 2015-2019 (2014) indicou políticas de ensino, de educação a distância, de pesquisa, inovação e pós-graduação e de extensão. É a partir desses pilares que são definidas as políticas institucionais do IFPB e suas correlações com os cursos da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, a qual vem buscando atender à missão da instituição buscando implantá-la em seu contexto educacional.

Os objetivos dos cursos do IFPB são claramente estabelecidos em seus PPC e seguem as diretrizes da instituição quando desenvolvem competências associadas à utilização dos métodos e técnicas modernas da área dos cursos e formam profissionais com amplo

conhecimento nestas áreas, apresentando dessa forma coerência nos aspectos perfil do egresso, estrutura curricular e contexto educacional, como preconiza o INEP.

O perfil profissional dos egressos dos cursos da Unidade é claramente expresso nos PPC dos cursos, bem como as competências e habilidades que o curso propõe desenvolver nos alunos após sua formação. O IFPB busca proporcionar a formação de técnico-profissional consistente, com os conhecimentos científicos e tecnológicos mais atuais nas áreas de oferta de seus cursos, contemplando a educação humanística e cultural (PDI /IFPB, 2014).

Em relação à Estrutura Curricular, os cursos da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios foram concebidos tendo como base as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, cujos componentes das disciplinas obrigatórias foram idealizadas conforme dimensionado nas DCN, sendo cursadas de forma sequencial e abrangendo os níveis de formação básica e profissional. No caso dos cursos a distância coordenados pela UAG, mecanismos de familiarização têm sido proporcionados aos egressos com relação a plataforma utilizada no processo de ensino-aprendizagem destes cursos (Moodle, ambiente virtual de aprendizagem).

No que diz respeito aos conteúdos curriculares, o IFPB estabelece diversos critérios gerais orientadores do processo de escolha e organização de conteúdo dos cursos, a fim de nortear os educadores neste processo (PDI/IFPB, 2014). Dessa forma, os conteúdos curriculares dos cursos da UAG buscam contemplar os aspectos de atualização, acessibilidade, adequação de carga horária e de bibliografia, além da busca de conteúdos voltados às políticas de educação ambiental através, por exemplo, da ministração da disciplina de Gestão Ambiental.

Os conteúdos curriculares do IFPB devem propiciar formação ética e pensamento crítico, conhecimentos necessários para a vida e relacionamento em sociedade e promover ou legitimar a inclusão social e política dos grupos discriminados (PDI /IFPB, 2014). Dentro do contexto dos cursos superiores da Unidade, observa-se o diferencial de que é ofertada aos discentes dos cursos da Unidade em todos os semestres, como disciplina optativa, a disciplina de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), com a carga horária de 33 horas nos cursos de Administração e Negócios Imobiliários e de 60 horas no curso de Administração Pública.

O IFPB pretende até 2019 promover ações voltadas para a cultura da diversidade e direitos humanos, educação ambiental, manifestações artísticas, esportivas e culturais, inclusive a implantação de Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (Neabis) e Núcleos de Estudos de questões de gênero e diversidade sexual nos Campi (PDI /IFPB, 2014).

Quanto à Metodologia dos cursos do instituto, os educadores do IFPB buscam selecionar e reconstruir metodologias e conhecimentos que colaborem com a concepção e exposição dos determinantes da vida social, cultural e produtiva dos estudantes, enfocando a

prática pedagógica por meio de metodologias dialógicas, inter-transdisciplinares, firmadas em conhecimentos científicos que deverão estar relacionados às condições histórico-sócio-culturais dos estudantes (PDI IFPB, 2014).

Os cursos do IFPB na busca da formação plena do egresso contemplam atividades práticas, atividades complementares e Estágio Curricular supervisionado, todos previstos nos PPC dos cursos. O Estágio Curricular, obrigatório para todos os cursos de nível técnico e de graduação, quando previsto no PPC, visa a complementação do processo ensino-aprendizagem (PDI IFPB, 2014).

Atividades complementares realizadas pelos alunos estão ligadas a sua formação e promovidas pela instituição, visando à integração das bases tecnológicas das unidades curriculares com a prática no mercado de trabalho, cujo um dos objetivos é apoiar a associação do ensino-pesquisa-extensão (PPC ADMINISTRAÇÃO/IFPB, 2010). Essas atividades abrangem aquelas de complementação da formação social, humana e cultural, disciplinas extracurriculares, trabalhos de extensão com a comunidade, projetos, monitorias e atividades que consistem em participação em eventos acadêmicos e científicos dos variados tipos (PDI IFPB, 2014).

A elaboração de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) está prevista nos PPC dos cursos superiores ofertados pela UAG como atividade curricular obrigatória e deve ser desenvolvido mediante orientação, acompanhamento e avaliação docente, conforme descrito no Projeto Pedagógico do Curso (PDI IFPB, 2014). “Um professor acompanha, orienta e esclarece os discentes no exercício das atividades práticas pertinentes a seu estágio curricular, bem como a seu futuro desempenho como profissional” (PPC CSTNI/IFPB, 2011).

Fica sob a responsabilidade da instituição em que o estudante realiza o estágio o planejamento, a supervisão e a avaliação das atividades de estágio (PPC ADM/IFPB, 2010). O TCC tem o objetivo de aplicação prática dos conceitos vivenciados no curso, de maneira a proporcionar contribuições teóricas no âmbito acadêmico, e permitir o aprofundamento do estudante na área de concentração que escolheu fazer seu trabalho de conclusão de curso (PPC BAP/IFPB, 2015).

No que diz respeito ao apoio ao discente, o IFPB possui uma Política de Assistência Estudantil destinada, prioritariamente, aos alunos em condições de vulnerabilidade social e proporcionando Bolsas de Trabalho para alunos que atuam em Monitoria, Bolsas de Extensão e de Pesquisa. No aspecto pedagógico, a instituição mantém ativos os Conselhos de Classe e os Núcleos de Recuperação da Aprendizagem, que têm como finalidade acompanhar o processo

educativo atendendo principalmente os discentes com dificuldades de defasagem na aprendizagem (PDI IFPB, 2014).

De acordo com as Normas Didáticas para o Ensino Superior do IFPB, os alunos que estejam matriculados em curso de graduação do IFPB poderão solicitar reconhecimento de competências/conhecimentos adquiridos para fins de abreviação do tempo de integralização de seu curso.

Com relação a ações decorrentes dos processos de avaliação dos cursos, vale salientar que ao final dos semestres 2014.2 e 2015. 1, o Curso de Bacharelado em Administração Pública – EAD executou procedimentos de avaliação própria sob a forma de pesquisa quantitativa aplicada aos estudantes e professores, da qual resultaram relatórios de avaliação para ambos os semestres, contribuindo com a Comissão Própria de Avaliação – CPA do IFPB no âmbito do curso (RELATÓRIO DE GESTÃO BAP, 2015). Este projeto pode ser considerado um modelo a ser seguido e implantado pelos demais cursos da Unidade a fim de estimular uma cultura avaliativa no âmbito da UAG.

As atividades de Tutoria no âmbito do curso de Bacharelado em Administração Pública – EAD foram implantadas de acordo com o que preconiza seu PPC, estando os tutores presenciais responsáveis pelo acompanhamento dos estudantes presencialmente nos polos de EAD, atribuídos da tarefa de estimular a participação dos discentes em eventos de ensino, pesquisa e extensão que se relacionem com os conteúdos dos cursos. Dentre as atribuições do tutor presencial, destaca-se a responsabilidade de mediar a comunicação de conteúdos entre o docente e os discentes, além de acompanhar as atividades dos alunos, apoiar o professor e apoiar operacionalmente as atividades presenciais, em especial na aplicação das avaliações (PPC BAP, 2015).

Tecnologias da Informação e Comunicação são utilizadas no processo ensino-aprendizagem dos cursos da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, como: softwares gerenciais de negócios imobiliários para marketing, contabilidade, comercial, financeiro próprio para área; softwares simuladores gerenciais para marketing, produção, comercial e financeiro na área de administração; software de elaboração de plano de negócios; software para gerenciamento de projetos, dentre outros.

Nos cursos a distância o IFPB utiliza como ambiente virtual de aprendizagem (AVA) a plataforma Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment - Ambiente Modular de Ensino Dinâmico Orientado ao Objeto). Visando adequar a infraestrutura dos Campi para oferta apropriada dos cursos, o IFPB prevê ampliar o quantitativo de softwares e

equipamentos dos laboratórios, objetivando a melhoria do ensino-aprendizagem (PDI IFPB, 2015).

O Material Didático Institucional para os cursos coordenados pela Unidade Acadêmica de Gestão é disponibilizado tanto na forma digital, quanto impresso. Os responsáveis pela elaboração deste material são os professores e tutores (presenciais e a distância), auxiliados pelas coordenações dos cursos (PPC BAP, 2015).

Com o intuito de habilitar docentes e tutores do Curso de BAP ao uso das ferramentas disponíveis no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA, atualmente Moodle 2.7, foram realizadas em 2015 capacitações pedagógicas no desempenho das atividades de ensino tanto virtual como presencial, o que possibilitou a interação dos docentes e tutores (PPC BAP, 2015).

Encontros presenciais também são promovidos na Unidade sede como também nos Pólos para permitir mecanismos de interação entre docentes, tutores, estudantes e coordenadores. Aulas expositivas são realizadas nestes encontros presenciais, nos quais os estudantes têm a oportunidade de esclarecer dúvidas pessoalmente com os docentes das disciplinas, além das contínuas interações na plataforma de EAD (PPC BAP, 2015).

A opção do IFPB no que diz respeito a procedimentos de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem é a Avaliação Diagnóstica e Formativa, na qual é levado em consideração o Projeto Pedagógico Institucional dinâmico e participativo, que busca a promoção de mudanças (PDI IFPB, 2014).

Este tipo de avaliação permite que se identifiquem os avanços e as dificuldades ao longo do processo de ensino aprendizagem e admite correções neste interim. “Sua função é informar sempre o que está acontecendo. Essa informação deve ser avaliativa, possibilitando novas decisões sempre que necessárias” (PDI IFPB, 2014).

Em seus PPC, os cursos da UAG apresentam diversas formas de avaliação, dentre elas destacam-se: Seminários, trabalhos individuais e em grupo, exercícios, avaliação escrita, estudo de caso, oficina de trabalho, trabalhos interdisciplinares, projetos e apresentação oral. Em especial, os cursos a distância avaliam seus discentes através de Atividades Colaborativas, Atividades Individuais e Atividades Presenciais.

No que diz respeito ao número de vagas, os Cursos Superiores da UAG oferecem todas as vagas que se propuseram implantar em seus PPC conforme apresentado no Quadro 16, as quais atendem muito bem à dimensão do corpo docente disponível na Unidade e às condições de infraestrutura do IFPB.

Quadro 16 – Número de vagas dos Cursos Superiores da UAG

Vagas	Administração	Administração Pública	Negócios Imobiliários
Previstas	80	200	80
Implantadas	80	200	80

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Nos próximos anos, com a expansão da infraestrutura da Unidade, as vagas oferecidas pelos cursos superiores da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios poderão ser acrescidas a partir do pleno funcionamento do novo bloco da UAG que se encontra em construção, com base em estudos de viabilidade de expansão.

5.6.2.2 O Perfil Docente e Tutorial da UAG

O quadro docente da Unidade Acadêmica de Gestão evoluiu de forma gradativa entre os anos de 2005 e 2016, através de solicitação da UAG e dos esforços do Instituto a fim de realização de processos seletivos de professores mediados pela COMPEC conforme apresentado no Gráfico 2, tendo maior acréscimo entre os anos de 2014 e 2015.

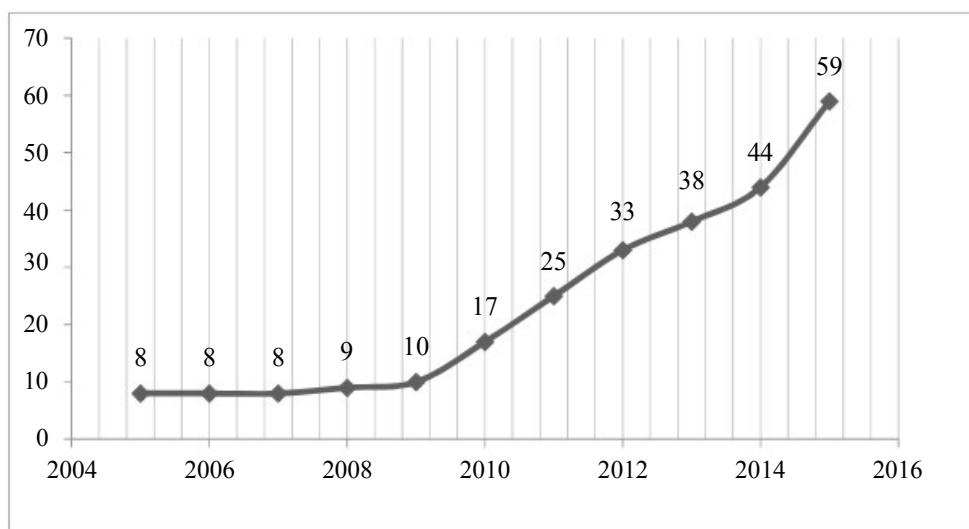


Gráfico 2 – Evolução do Quadro Docente da UAG

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Em 2005 a Unidade contava apenas com a atuação de oito professores, passando a apresentar em 2015 um quantitativo de 59 docentes, o que totaliza um acréscimo na casa de 737,5% no período analisado.

Com relação à UAG e seu corpo docente, o entrevistado 2 revelou:

A UAG vai se ajustando e se adaptando ao perfil dos professores que vão entrando, conforme cresce a unidade e o perfil dos professores. Temos um peso político grande na instituição. Antes não tínhamos voz, hoje nós somos consultados, somos chamados. Somos um grupo multidisciplinar que pensa de forma grande e estratégica, que faz! E passamos a ser conhecidos por isto. Planejamos e executamos e por isso temos poder de negociação para pedir mais. As coisas foram crescendo nesta perspectiva.

Com a finalidade de proporcionar às IES uma maneira prática de sistematizar e oferecer informações sobre projetos de pesquisa e recursos humanos aos órgãos competentes da área de educação, pesquisa e inovação, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) elaborou uma tabela de classificação de áreas de conhecimento (CAPES, 2016). Tomando como base esta tabela, foi realizado um levantamento na Unidade Acadêmica de Gestão, o qual gerou o Gráfico 3, onde as áreas de conhecimento dos professores lotados naquela Unidade estão expostas.

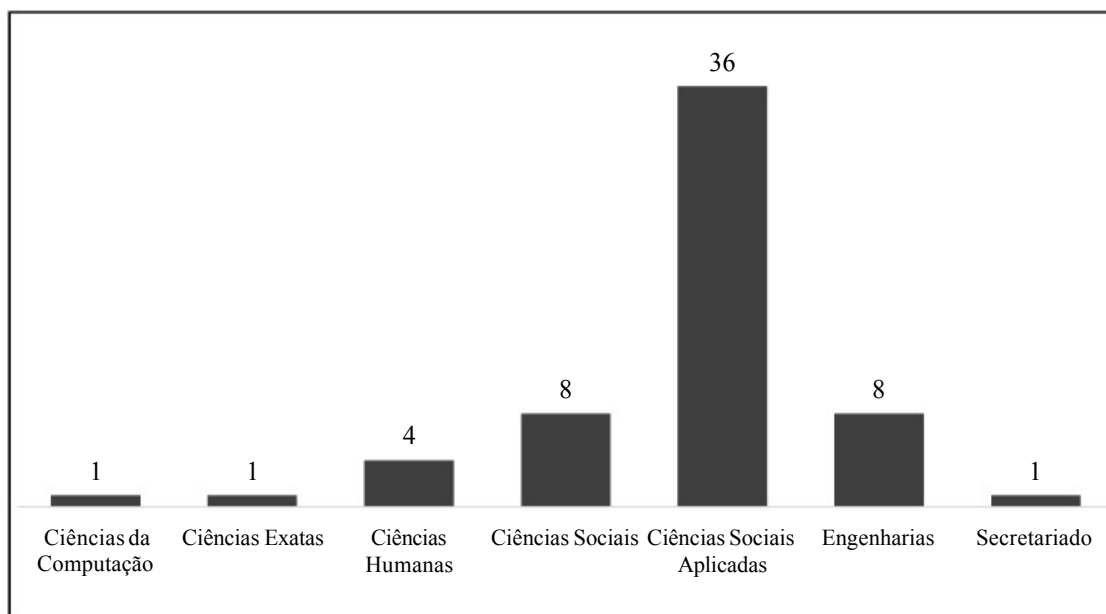


Gráfico 3 – Áreas de Concentração dos Docentes da UAG
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A área de conhecimento de maior concentração na UAG é a de Ciências Sociais Aplicadas, seguida das áreas de Ciências Sociais e Engenharias, ambas representadas por 8 docentes, além das Ciências Humanas com 4 professores e, finalmente e não menos

importantes, as Ciências da Computação, Ciências Exatas e Secretariado, estas três últimas representadas por 1 docente cada.

A maior quantidade de professores na área de Ciências Sociais Aplicadas se deve pelo fato daquela Unidade Acadêmica ser tipicamente voltada para cursos da área de Gestão e Negócios, que estão inseridos nesta área de conhecimento.

Do total de professores da Unidade Acadêmica, 33 possuem Pós-Graduação lato sensu. Estes programas de Especialização incluem os cursos designados como MBA (Master Business Administration), os quais possuem duração mínima de 360 horas, sendo conferido ao aluno, no final do curso, certificado e não diploma (MEC, 2016). A Especialização não é considerada para fins de avaliação do INEP, mas trata-se de dado relevante e, portanto, segue exposto o quantitativo de docentes com titulação lato sensu e as suas respectivas de áreas concentração no Gráfico 4.

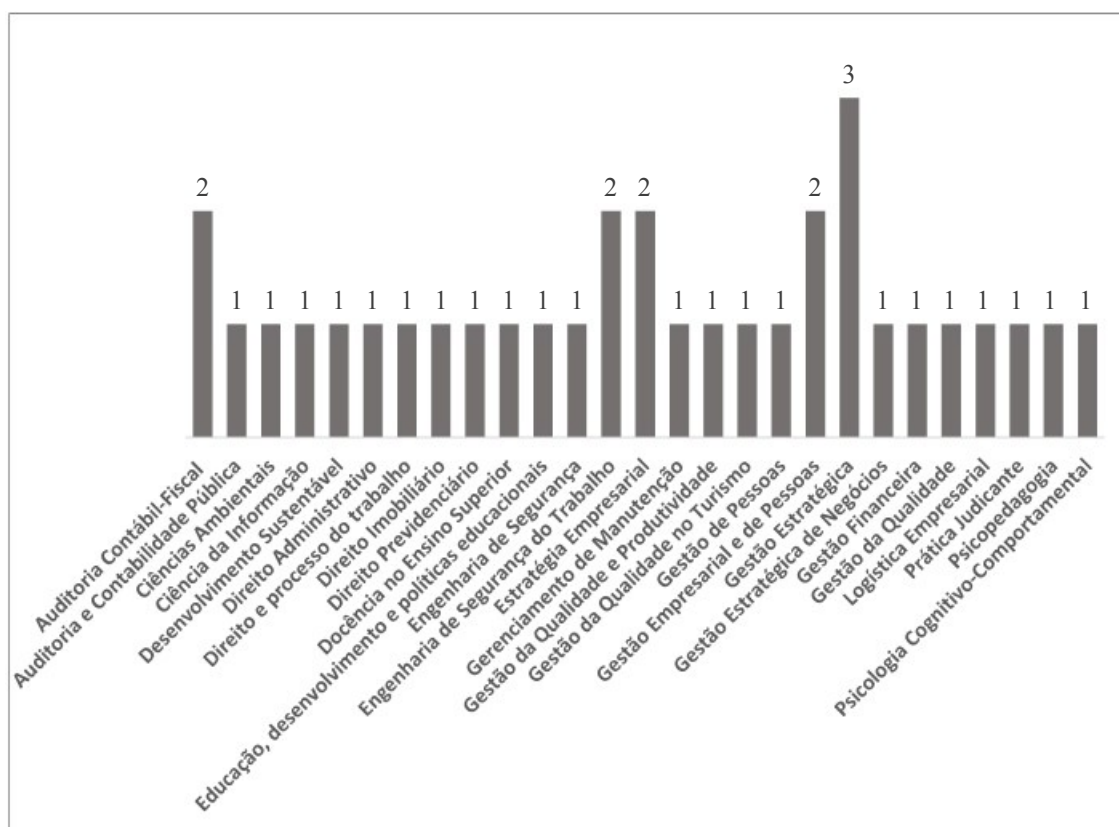


Gráfico 4 – Titulação lato sensu do Corpo Docente da UAG

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Percebe-se no gráfico uma concentração maior de especialistas na área de Gestão (15), seguida das áreas de Direito (5), Contábeis (3), Engenharia (3), Psicologia (2), Educação (2), Ambiental (2), e Informação (1).

O Gráfico 5 expõe a realidade de titulação *stricto sensu* do Corpo Docente da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. Estas pós-graduações compreendem exclusivamente aos programas de Mestrado e Doutorado (INEP, 2015).

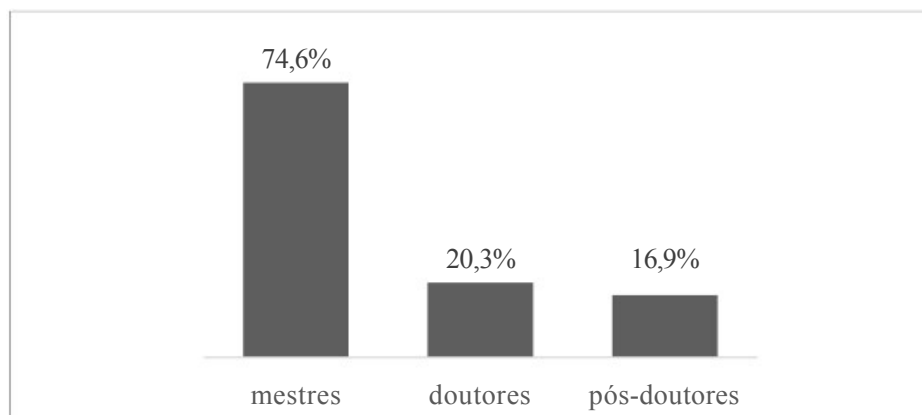


Gráfico 5 – Titulação *stricto sensu* do Corpo Docente da UAG
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Primeiro nível da pós-graduação *stricto sensu*, o Mestrado confere diploma de mestre em determinada área de concentração após defesa e aprovação de dissertação. Já o Doutorado, trata-se de pós-graduação *stricto sensu* de segundo nível, onde é conferido o diploma de doutor após defesa e aprovação de tese em determinada área de concentração (INEP, 2015).

Dessa forma, verifica-se que, do total de professores lotados na UAG, 74,6% possuem o título de Mestre, titulação mínima apresentada por candidatos na maioria dos processos seletivos para professores efetivos da Unidade. Destes Mestres, 20,3% já possuem titulação de Doutores e 16,9% dos Doutores, já realizaram estágio de Pós-Doutorado.

A Titulação *stricto sensu* do corpo docente compõe um dos indicadores avaliados na dimensão Corpo Docente e Tutorial, quando do processo de avaliação dos cursos superiores, bem como no processo de avaliação institucional.

Como o percentual dos docentes dos cursos superiores da UAG com titulação obtida em programas de graduação *strictu sensu* é maior que 75%, configura-se um conceito “excelente” para este indicador no que diz respeito à Unidade, de acordo com a escala do instrumento de avaliação de cursos superiores do MEC.

Já com relação à quantidade de Doutores, o instrumento de avaliação de cursos superiores atribui um conceito “muito bom” quando o percentual de doutores do curso avaliado é maior que 20% e menor ou igual a 35%, o que é o caso do corpo docentes da UAG. Para obter

conceito 5 neste aspecto, o INEP considera que o curso alcançou excelência se o percentual de doutores do curso é maior que 35% (INEP, 2015).

O Gráfico 6 apresenta as diversas áreas de conhecimento nas quais os professores da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios possuem titulação *strictu sensu* de Mestrado.

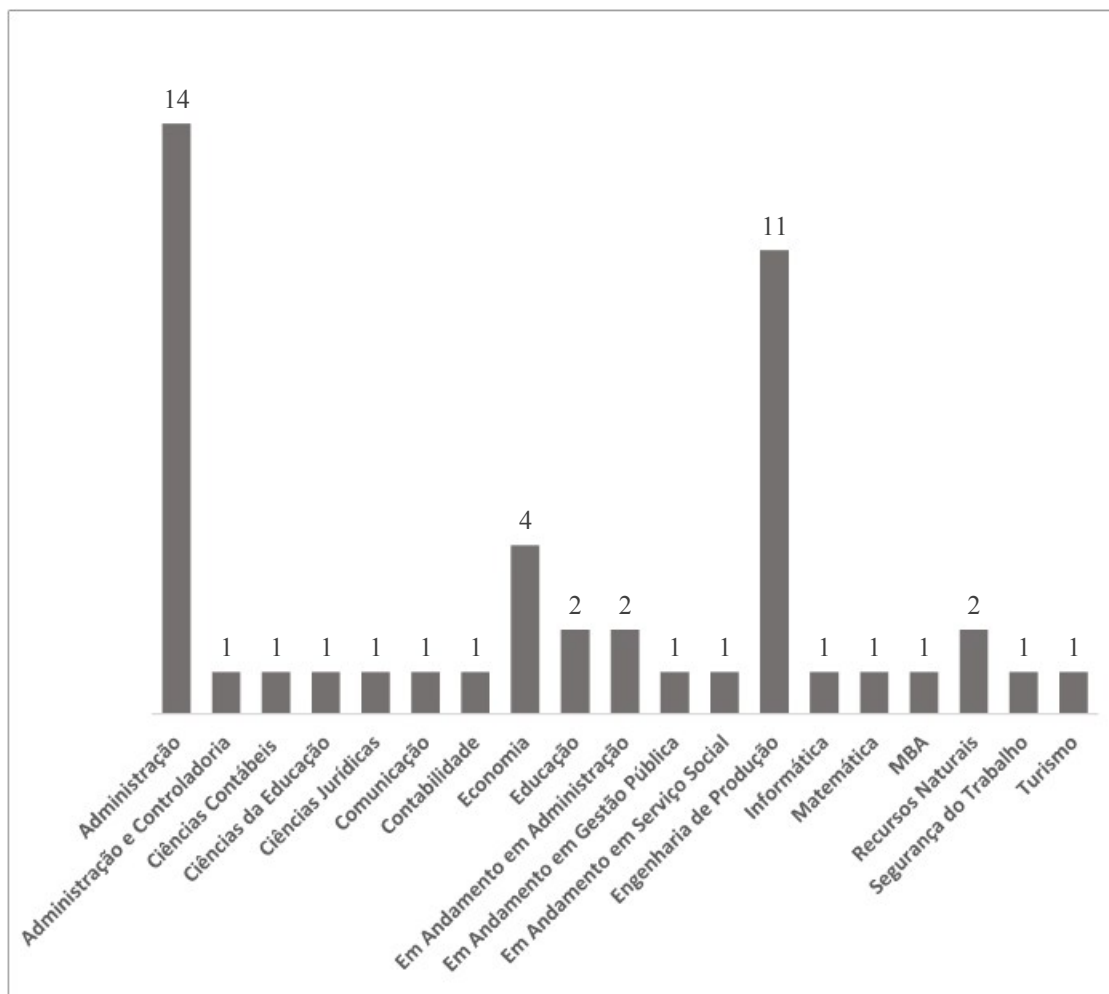


Gráfico 6 – Área de Mestrado dos Docentes da UAG
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Das áreas contempladas na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, a de maior destaque é a área de Administração com o total de 14 docentes com título de Mestres. Para além destes, 2 estão com Mestrado em andamento. A avaliação do gráfico mostra a quantidade de Mestres na área de Engenharia de Produção (11) e em Economia (4). As áreas de Educação e Recursos Naturais possuem representatividade de 2 professores cada neste aspecto e as demais áreas observadas possuem todas 1 Mestre ou mestrando.

A Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios tem se destacado pelo fato de ser composta por um corpo docente multidisciplinar e, portanto, o Gráfico 7 apresenta as diversas áreas de conhecimento nas quais os professores da UAG possuem titulação strictu senso de Doutorado.

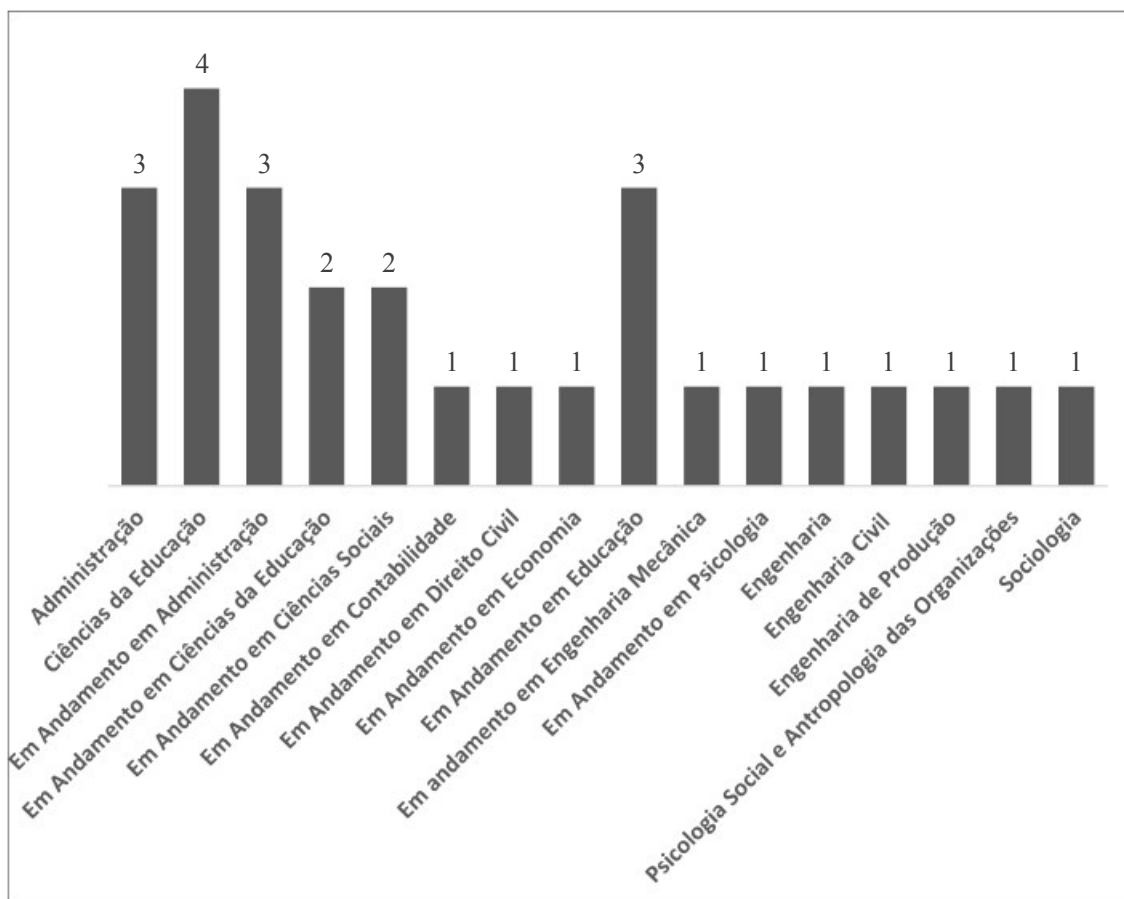


Gráfico 7– Área de Doutorado dos Docentes da UAG
Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

No que diz respeito às áreas de concentração de Doutorado, os professores da Unidade concentram-se nas Ciências da Educação (4), estando 2 docentes em processo de doutorado nesta área. A área de Administração está representada por 3 doutores, estando mais 3 professores em processo de doutorado nesta área e 2 com doutorado em andamento em Ciências Sociais. As demais áreas possuem representatividade de apenas 1 professor.

Como apresentado, o corpo docente da Unidade Acadêmica analisada possui em seu quadro professores que estão com Mestrado e Doutorado em andamento, muitos deles conciliando suas atividades de pós-graduação com a atuação em sala de aula e outros em situação de afastamento.

Do total de professores lotados na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 4 estão no processo de qualificação em Mestrado e 15 em Doutorado, o que traz a perspectiva do cenário futuro do corpo docente conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Cenário futuro do Corpo Docente da UAG

Especialistas		Mestres		Doutores	
2016	2018	2016	2018	2016	2018
10	6	44	29	12	27
Decréscimo de 4%		Decréscimo de 65,9%		Acréscimo de 108,33%	

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Diante do número considerável de professores que estão no processo de qualificação de Doutorado, conclui-se que nos próximos anos o quadro de Docentes com o título de Doutor crescerá na Unidade Acadêmica de Gestão e trará a possibilidade de elevar os conceitos de Curso e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento do Conceito da Instituição.

Os Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) dos cursos superiores Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios demonstram-se atuantes, sempre acompanhando, consolidando e avaliando os PPC, além de conceber novos caminhos e propor melhorias nestes projetos, os quais vêm sendo atualizados e disponibilizados no portal oficial da instituição na Web.

Assim como os NDE, os Colegiados dos cursos da Unidade são influentes e possuem representatividade expressiva dos segmentos que o compõem, além de manter uma agenda periódica de reuniões para tomadas de decisões, as quais são sempre registradas em Ata e encaminhadas para os órgãos competentes. O colegiado de cada Curso superior da UAG é constituído pelo Coordenador do Curso, professores efetivos e representante dos discentes, empossados através de portaria expedida pelo Reitor do IFPB, com mandato de dois anos. Os mesmos professores que compõem o Colegiado do Curso fazem parte também do Núcleo Docente Estruturante.

A atuação dos coordenadores dos cursos superiores da unidade pode ser considerada muito boa, se levado em consideração uma análise sistêmica e global, de que a gestão dos cursos é conduzida de forma participativa entre coordenação, docentes e discentes, os quais possuem representantes nos colegiados dos cursos.

Sempre presentes, em modo de escala e horário flexível, para atendimentos, a carga horária dos coordenadores varia, pois estes se dividem entre as atividades da coordenação e a sala de aula, estando eles disponíveis semanalmente em média de 15 a 20 horas nas

dependências da Unidade Acadêmica de Gestão exclusivamente para atividades dedicadas totalmente à coordenação.

De acordo com o que se verifica no Gráfico 8, o regime de trabalho do corpo docente da UAG é composto pela maioria de tempo integral, atuando assim os demais em regimes parciais distintos.

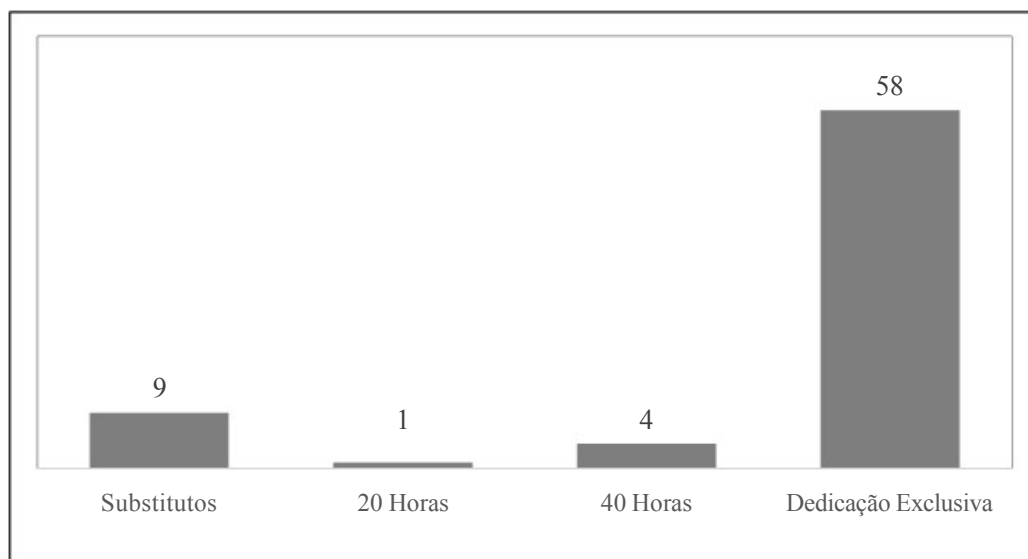


Gráfico 8 – Regime de trabalho do Corpo Docente da UAG

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

O gráfico demonstra que o percentual de corpo docente efetivo com regime de trabalho de tempo parcial ou integral é maior que 80%, o que segundo o INEP, pode conceder aos cursos da UAG o conceito 5 de excelência neste indicador.

A experiência de magistério superior do corpo docente da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios varia entre 1 e 26 anos (PPC BAP, 2015), o que pode garantir a UAG um conceito 5 de excelência diante de avaliação do INEP, considerando-se que a maioria possui experiências acima de 3 anos na docência superior em bacharelados ou licenciatura. No que se refere à experiência no ensino Fundamental, Médio e fora do Magistério Superior, grande parte dos professores da UAG possuem a experiência entre 1 e 23 anos (PPC BAP, 2015).

A produção científica, cultural, artística ou tecnológica dos docentes pode ser considerada ainda tímida diante da carga horária que lhes é proposta. Segundo o entrevistado 5, este é um indicador de avaliação que precisa ser melhor trabalhado com os professores da Unidade a fim de favorecer a elevação máxima dos conceitos dos cursos coordenados pela UAG. Para isso, segundo o INEP (2015) é preciso que pelo menos 50% dos docentes tenham mais de nove produções nos últimos 3 anos.

Em seu PDI (2015-2019), o IFPB prevê sensibilizar a comunidade docente para a criação de grupos de pesquisa na Instituição, em articulação com a pesquisa e a extensão. No contexto da UAG, alguns docentes já participam de grupos de pesquisa, porém o quantitativo de produção científica ainda se apresenta reduzido para que se eleve os conceitos dos cursos.

O Corpo docente que atua nos cursos a distância coordenados pela UAG é o mesmo que atua nos cursos presenciais, os quais possuem títulos de Mestres e Doutores. Já no que se refere aos tutores, todos que atuam nos cursos da UAG possuem graduação na área, e alguns são especialistas e mestres.

5.6.2.3 Infraestrutura

Na UAG não existem gabinetes de trabalho para professores em tempo integral, sendo a Sala de Professores utilizada para este fim. Este ambiente possui equipamentos de informática, porém não em função do número dos professores. Isto ocorre devido à dimensão do espaço disponível ser considerado pequeno para a quantidade de professores lotados na Unidade. Porém o ambiente de professores pode ser considerado limpo, iluminado, acessível, conservado e cômodo, possuindo conforto térmico proveniente de ar-condicionado, ramal telefônico, escaninhos e armários individuais.

O espaço de trabalho para as coordenações de curso e serviços acadêmicos na UAG é exclusivo e compartilhado, onde cada coordenador tem à sua disposição uma mesa equipada com computador pessoal e ramal telefônico, além da Unidade dispor de impressora multifuncional de uso geral em rede. A secretaria da Unidade dispõe de secretária terceirizada que auxilia os coordenadores no atendimento aos alunos e professores, além de estagiárias do curso de Secretariado e Administração da Instituição.

No que se refere às salas de aula implantadas para os cursos coordenados pela UAG, o IFPB disponibiliza a quantidade de salas com dimensões suficientes para atender o número de alunos por turma, sendo todas elas equipadas com projetor (Datashow), Computador e equipamento de Áudio. A maioria das salas ainda não dispõe de ar-condicionado, porém sua iluminação, acústica, acessibilidade, conservação e comodidade podem ser consideradas suficientes para seu bom funcionamento.

Os equipamentos de informática aos quais os alunos dos cursos coordenados pela UAG têm acesso apresentam sua principal limitação no espaço físico disponível no Campus João Pessoa para os laboratórios de informática. A UAG possui um laboratório de práticas gerenciais para esse fim, mas ele não atende à quantidade de alunos que a Unidade possui e, portanto, esta

depende de laboratórios de informática de outras Unidades Acadêmicas para suprir as necessidades dos seus discentes. Estes laboratórios muitas vezes também não comportam a quantidade de alunos por turma, pois o número total dos equipamentos é menor que o de usuários.

A velocidade de acesso à internet no Campus pode ser considerada suficiente para garantir sua boa utilização, sendo disponibilizada no Campus rede wi-fi de uso exclusivo para os alunos. A atualização de equipamentos e softwares da UAG é feita a qualquer momento que a Unidade Acadêmica julgar necessário e de acordo com a disponibilidade do Campus.

Estima-se que o acervo da bibliografia básica e complementar pode ser considerado insuficiente para suprir as necessidades da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, pois algumas de suas disciplinas são também ofertadas a cursos de outras Unidades Acadêmicas, aumentando assim a quantidade de alunos que utilizam tal acervo.

Quanto a Periódicos Especializados, um ponto relevante a se destacar é que o IFPB Campus João Pessoa é credenciado pela CAPES para que os alunos tenham acesso livre, nas dependências do Campus, ao seu Portal de Periódicos, portal este que é considerado uma biblioteca virtual que reúne conteúdo científico de alto nível e conseqüentemente uma excelente fonte de bibliografia complementar.

Todos os pólos de EAD que atendem aos alunos dos cursos desta modalidade coordenados pela UAG possuem laboratórios didáticos especializados implantados de maneira suficiente com a quantidade de equipamentos adequada aos espaços físicos e vagas autorizadas.

A qualidade destes laboratórios está adequada ao currículo do curso, acessibilidade, atualização de equipamentos e disponibilidade de insumos de acordo com a necessidade do Pólo e disponibilidade dos parceiros do IFPB no ensino a distância e seus serviços recebem apoio técnico e manutenção de equipamentos por parte de seus mantenedores.

A infraestrutura dos polos disponibiliza ainda biblioteca, ambiente para a realização de estudos individuais e em grupo, entre outras conveniências (PPC BAP, 2015). Já o sistema de controle de produção e distribuição de material didático previsto/implantado do curso de Bacharelado em Administração Pública a distância pode ser considerado insuficiente para atender à sua demanda real.

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Campus João Pessoa do IFPB é um órgão colegiado, de natureza técnica-científica, vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e constituído nos termos da Resolução nº. 196, do Conselho Nacional de Saúde, expedida em 10/10/1996. Constituído por profissionais da área de saúde, ciências sociais, exatas

e humanas, e representantes da comunidade assistida pela Instituição, o CEP do IFPB é atuante e configura a este indicador um conceito de excelência.

5.7 Aspectos Conclusivos

Com o objetivo de descrever o processo de definição das estratégias da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) entre os anos de 2007 e 2016, a pesquisa foi fundamentada pelo aporte teórico nas temáticas de Estratégia Empresarial e sua gestão, Planejamento Estratégico e Avaliação Interna.

Em relação aos aspectos metodológicos utilizados, a natureza foi aplicada e, quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória. Com relação aos procedimentos técnicos, foi adotada a pesquisa bibliográfica e documental e a coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas não dirigidas, além de análise documental, na qual permitiu identificar a inexistência de planejamento estratégico formal no setor alvo do estudo.

As estratégias da Unidade no período analisado podem ser consideradas do tipo emergentes, pois elas surgiram em resposta às oportunidades proporcionadas pelo ambiente. Ainda que as metas e planos tenham sido estabelecidos de maneira informal, um aspecto importante a ser salientado é que a gestão da Unidade sempre teve caráter participativo e continuado. Observa-se que estratégias de uma gestão jamais foram interrompidas por ocasião de mudança de chefia da UAG, pelo contrário, foram seguidas, melhoradas e trabalhadas no decorrer dos anos.

Com a análise dos objetivos específicos, identificou-se na historicidade da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios qual foi o foco das estratégias implícitas adotadas pelos seus gestores durante o período de 2007 a 2016.

O período que compreendeu o início da Unidade em 2007 e parte do ano de 2009, a estratégia seguida foi a de se firmar como Unidade Acadêmica, mantendo a oferta das disciplinas já existentes e despendendo todas as forças nos Cursos Superiores de responsabilidade da Unidade – Bacharelado em Administração e Tecnólogo em Negócios Imobiliários –, além do incremento da oferta com o curso técnico de Eventos, modalidade PROEJA.

Ainda no ano de 2009 até boa parte do ano de 2011, observou-se que a reestruturação da organização didático-pedagógica dos cursos da Unidade foi trabalhada de forma especial a fim de possibilitar aporte para posteriores solicitações de concursos de provimento de

professores para a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. Este período foi marcado pelo crescimento do quadro de docentes lotados na UAG e o início do projeto de expansão estrutural e física da Unidade.

Do final do ano de 2011 a boa parte do ano de 2014 observa-se um incremento de cursos à Unidade e o contínuo crescimento no número de discentes, o que trouxe consigo o desenvolvimento do Corpo Docente. Este foi o momento escolhido pela gestão para colocar em prática a expansão da infraestrutura física da Unidade através do projeto do Novo Bloco da UAG.

No ano de 2015 iniciou-se a construção do novo prédio que abrigará a UAG e com ele a expectativa de um período de mais crescimento da Unidade, tanto interna quanto na perspectiva de Instituição. A postura da UAG foi de imprimir cada vez mais transparência à gestão, equilibrando carga horária dos docentes e concentrando-os em suas áreas de conhecimento.

No que diz respeito à realidade atual da Unidade com relação às dimensões de avaliação, conclui-se que a infraestrutura hoje ainda não atende aos requisitos do MEC. Porém, o projeto para 2017 é que se obtenha nota máxima em Infraestrutura a partir da nova estrutura que está sendo construída, bem como nota máxima em organização didático-pedagógica. O encaminhamento para 2017 é esse.

Já com relação ao Corpo Docente pode-se considerar que ele está em construção até 2018, quando o número de Doutores na Unidade crescerá e poderá elevar a nota na avaliação de cursos. O principal entrave para obtenção de nota máxima no quesito Corpo docente seria apenas a quantidade ainda tímida de produção científica por parte dos professores.

Percebe-se que as dimensões contempladas pelos processos de avaliação das IES compõem um importante instrumento de gestão para a UAG, as quais puderam apontar neste estudo, mesmo que de forma tímida, os melhores caminhos para o futuro da Unidade Acadêmica de Gestão, o futuro dos seus cursos e também do IFPB.

Por fim, os dados coletados levaram ao conhecimento das estratégias de gestão da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios em quase dez anos de existência e apresentam perspectivas que podem proporcionar a definição formal de uma visão para a Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, bem como valores e elaboração formal colaborativa de seu planejamento estratégico.

5.8 Contribuição do Estágio para a vida Acadêmica.

O estágio na Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios (UAG) do Campus João Pessoa, contribuiu muito para minha vida acadêmica, pois possibilitou o estudo aprofundado do surgimento e amadurecimento daquele setor e de práticas na área de Gestão e Estratégia. Contudo, o mais importante é poder observar a relevância do trabalho realizado por aquela Unidade Acadêmica dentro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Além de vivenciar todos os processos executados, foi possível atuar diretamente na secretaria do setor e conhecer melhor suas atribuições como Unidade Acadêmica no que diz respeito aos cursos que coordena, o que permitiu a interação diária com os docentes ali lotados e também seus discentes.

Muitas foram as vivências em atividades curriculares e extracurriculares durante os semestres letivos da graduação em Administração, porém nenhuma delas se comparou ao Estágio Supervisionado. Esta experiência singular possibilitou momentos de envolvimento prático mais aprofundados com a Ciência da Administração em uma organização pública e despertou ainda mais o desejo pessoal de ingressar nesta área de atuação profissional, a fim de contribuir com uma prestação de serviços à sociedade com excelência da mesma forma que se pratica naquela Unidade Acadêmica.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B; AMBONI, N. Gestão de cursos de Administração: Metodologias e diretrizes curriculares. – São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ARAÚJO, A. I. G. et al. Práticas de Pesquisa em Administração de Marketing. João Pessoa: IFPB 2012.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. Curso de Administração Financeira. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, J. E. M. et al. Práticas de Pesquisa em Administração de Sistema de Informação. João Pessoa: IFPB, 2012.

BOTELHO, T. M.; COSTA, S. M. S. O espaço quaternário no setor da informação: significado e perspectivas. Revista de Informação Legislativa, v. 28, n. 112, p. 457-474, out./dez. de 1991. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/175951/000463305.pdf?sequence=1>>. Acesso em 24 de fev.de 2016.

BRASIL. Decreto de Lei nº 7.566 de 23 de setembro de 1909. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 de set. de 1909. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf> Acesso em 23 de set. de 2015.

_____. Lei nº 378 de 13 de janeiro de 1937. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 de set. de 1937. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 23 de set. de 2015.

_____. Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 10 de novembro de 1937. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 de nov. de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm>. Acesso em: 05 de out. de 2015.

_____. Decreto Lei nº 4.127 de 25 de fevereiro de 1942. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 de fev.de 1942. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em 23 de set. de 2015.

_____. Lei nº 3.552 de 16 de fevereiro de 1959. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 de fev. de 1959. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L3552.htm> Acesso em 23 de set. de 2015.

_____. Decreto nº 47.038 de 16 de outubro de 1959. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 de out. de 1959. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1950-1959/decreto-47038-16-outubro-1959-386194-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em 23 de set. de 2015.

_____. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 de dez.de 1961. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L4024.htm>. Acesso em 05 de out. de 2015.

_____. Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 de mar. De 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em 28 de out.de 2015.

_____. Lei 8.948 de 08 de dezembro de 1994. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 08 de dez. de 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8948.htm. Acesso em 23 de setembro de 2015.

_____. Decreto nº 6.095 de 24 de abril de 2007. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 de abr. de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6095.htm>. Acesso em 24 de setembro de 2015.

_____. Portaria Normativa Nº 40 de 12 de Dezembro de 2007. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 de dez. de 2007. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/legislacao/2007/portaria_40_12122007.pdf file:///C:/Users/Helena/Downloads/Portaria_Normativa_40-2007_-_atual_redacao.pdf. Acesso em: 19 de dez. de 2015.

_____. Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de dez. de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em 18 de set. de 2015.

_____. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 29 de abr. de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm>. Acesso em 07 de out. de 2015.

_____. Portaria Normativa nº4, de 05 de agosto de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 05 de ago.de 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=670-sesu-port-04-2008-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 22 de dez. de 2015.

_____. Portaria Normativa nº12, de 05 de setembro de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 05 de set. de 2008. Disponível em: http://download.inep.gov.br/download//condicoes_ensino/2008/PORTARIA_NORMATIVA_12.pdf. Acesso em: 22 de dez.de 2015.

BRODBECK, Â. F.; BOBSIN, D.; HOPPEN, N. Configuração de uma Metodologia de Implementação de Gestão por Processos em Estruturas Organizacionais Tradicionais Verticalizadas. III Encontro de Administração da Informação – ANPAD. Porto Alegre, 2011.

BURITY, C. R. T.; PEREIRA, M. E. D. M.; MONTEIRO, R. C. N. Evolução Histórica das Autoavaliações Institucionais na Universidade Federal da Paraíba. Anais Dos Seminários

Regionais Sobre Auto avaliação Institucional e Comissões Próprias de Avaliação (CPA) 2013 - INEP, 2015.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Tabela de áreas de conhecimento/avaliação. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/instrumentos-de-apoio/tabela-de-areas-do-conhecimento-avaliacao>>. Acesso em 04 de mar.de2016.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? Ci. Inf. [online]. Brasília, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a04v29n3.pdf>>. Acesso em 18 de outubro de 2015.

CASARTELLI, A. O.; RODRIGUES, A. C. M.; BITTENCOURT, H. R.; GARIBOTTI, V. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. Perspectivas em Ciência da Informação. v.15, n.2, p.183-197, maio/ago. 2010.

CAVALCANTI, M. Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, cenários, diagnósticos e ação. Marly Cavalcanti (Organizadora). 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

COELHO, J. E. O Decreto nº 2.208/97 e a reforma da educação profissional na unidade Florianópolis da Escola Técnica Federal de Santa Catarina. VII Congresso Brasileiro de História da Educação. Sociedade Brasileira de História da Educação – SBHE. -Cuiabá, 2013.

_____. A reforma da educação profissional da década de 1990 na Escola Técnica Federal de Santa Catarina/Unidade Florianópolis. Holos. Ano 30, Vol. 02. IFRN – Natal, 2014. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2004/798> Acesso em 17 de out.de 2015.

CÔRTEZ, P. L. Administração de sistemas de informação. – São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, M. A. P. Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, L. R. G.; CINTRA, G. B.; TEIDER, B. H.; GALLO, J.B.; PANDOLFELLI, V.C. Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. Cerâmica. v.56, p. 320-324, São Paulo, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica: competitividade e globalização. 2.ed. São Pulo: Cengage Learning, 2008.

HORTA, C. E. R. SINAES: avanços e desafios na avaliação da educação superior. Brasília : ABMES Editora, 2014.

IFPB. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Estatuto IFPB. Resolução nº 029, de 31 de agosto de 2009. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/estatuto/view?searchterm=estatuto>>. Acesso em 28 de out. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Regimento Geral 2010. João Pessoa, 2010. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/regimento-geral/regimento-geral/view>>. Acesso em 28 de out. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Regimento Interno IFPB Campus João Pessoa. João Pessoa, 2013. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/campi/joao-pessoa/conselho-diretor-joao-pessoa/documentos/PROPOSTA%20DO%20REGIMENTO%20INTERNO%20DO%20CAMPUS%20JP.pdf/view>>. Acesso em 17 de dez. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (Artigo 16 do Decreto nº 5.773 de 09/05/2006) 2015 – 2019, João Pessoa, 2014. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/pdi/PDI_2015_2019.pdf/view>. Acesso em 02 de set. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Histórico. Disponível em: <<http://ifpb.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 18 de set. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Normas Didáticas dos Cursos Superiores do IFPB. João Pessoa, 2009. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/reitoria/pro-reitorias/pre/Diretoria-de-Educacao-Superior/arquivos-privados/documentos/Normas%20Didaticas%20dos%20Cursos%20Superiores%20do%20IFPB.pdf/view?searchterm=normas%20didaticas%20dos%20cursos>>. Acesso em 17 de dez. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. Plano de Qualificação Institucional 2008-2012. João Pessoa, 2008. Disponível em: http://www.ifpb.edu.br/institucional/documentos/plano-de-qualificacao-institucional-pqi/Plano_Qualificacao_Institucional.pdf/view. Acesso em: 23 de dez. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. João Pessoa, 2008. Proposta de implantação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Disponível em: http://www.ifpb.edu.br/institucional/documentos/plano-de-ifetizacao/plan_ifet.pdf/view. Acesso em 23 de dez. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba. Campus João Pessoa inicia construção do bloco da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios. 26 de janeiro de 2015, às 14h21min. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/campi/joao-pessoa/noticias/2015/01/campus-jp-inicia-construcao-do-bloco-da-unidade-academica-de-gestao>>. Acesso em 04 de nov. de 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Manual de estágio obrigatório do Curso Superior de Bacharelado em Administração (CSBA). Disponível em: http://www.ifpb.edu.br/campi/joao-pessoa/cursos/cursos-superiores-de-bacharelado/administracao/arquivos/documentos/MANUAL_ESTAGIO_ADM_2013.doc Acesso em 08 de março de 2016.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração. IFPB – João Pessoa, 2010.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração Pública. IFPB – João Pessoa, 2015.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Projeto Pedagógico do Curso de Tecnologia em Negócios Imobiliários. IFPB – João Pessoa, 2011.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Gestão de Pessoas – Reitoria. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/servidor/estrutura-organizacional/diretoria>. Acesso em 05 de abr. de 2016.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Boletins de Serviço. Disponível em: <http://www.ifpb.edu.br/institucional/atos-administrativos/boletins>. Acesso em 04 de fev. 2016.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Índice Geral de Cursos 2013. Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/indice-geral-de-cursos-igc>. Acesso em 14 de dez. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. ENADE 2011 Relatório da IES. Brasília, 2012. Disponível em: <http://enadeies.inep.gov.br/enadeIes/enadeResultado/>. Acesso em 14 de dez. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. ENADE 2012 Relatório da IES. Brasília, 2013. Disponível em: <http://enadeies.inep.gov.br/enadeIes/enadeResultado/>. Acesso em 14 de dez. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. ENADE 2013 Relatório da IES. Brasília, 2014. Disponível em: <http://enadeies.inep.gov.br/enadeIes/enadeResultado/>. Acesso em 14 de dez. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Nota Metodológica: Indicadores de qualidade da Educação Superior 2012. Brasília, 2013. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/notas-tecnicas>. Acesso em 03 de dez. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Instrumento de avaliação de cursos em graduação presencial e a distância. Brasília, 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino-manuais>. Acesso em: 16 de dez. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). Instrumento de avaliação institucional externa. Brasília, 2010. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional-instrumentos. Acesso em 09 de mar. de 2016.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). Instrumento de avaliação institucional externa: Subsidia os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica (presencial). Brasília, 2014. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional-instrumentos. Acesso em 09 de mar. de 2016.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). Anais dos seminários regionais sobre auto avaliação institucional e comissões próprias de avaliação (CPA). Brasília: Inep, 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). Orientações gerais para o roteiro da auto avaliação das instituições. Brasília, 2004. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf>. Acesso em 10 de fev. de 2015.

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil). Nota Metodológica Conceito ENADE 2012. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior/indicadores/notas-tecnicas>>. Acesso em 04 de mar.de 2016.

LACOMBE, F. J. M. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAS CASAS, A. L. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2010.

LATTES, Plataforma Lattes. Currículo Lattes de José Elber Marques Barbosa. Disponível em: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4274209E9>. Acesso em 13 de Abr. de 2016.

LIMA FILHO, D. L. Impactos das recentes políticas públicas de educação e formação de trabalhadores: desescolarização e empresariamento da educação profissional. Perspectiva, Florianópolis/SC, v.20, n.02, p. 269-301, jul./dez. 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/10379>>. Acesso em 15 de out. de 2015.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. Estratégia de empresas. 8.ed. - Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MACHADO, E. R. Ensino de Empreendedorismo e a Práxis no CEFET-PB. PRINCIPIA. Ano 9, n. 12 – João Pessoa, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIOTTO, F. L. Estratégia: Mobilizando Estratégias Emergentes. RAE. vol.43 n.2 São Paulo, 2003.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. Administração de materiais e recursos patrimoniais. – 3.ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS, A. D. Resultados sob a ótica da gestão de processo. TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da

Paraíba (IFPB) – Coordenação do Curso Superior de Bacharelado em Administração / UAG - João Pessoa, 2014.

MEDEIROS, P.H.R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. *Organizações e Sociedades - O&S* - v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n37/a08v13n37.pdf>> Acesso em 28 de out. de 2015.

MEC, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Qual a diferença entre pós-graduação lato sensu e stricto sensu? Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>>. Acesso em 04 de fev. de 2016.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Edital nº 015/2010/CAPES/DED: Fomento ao uso das tecnologias de comunicação e informação nos cursos de graduação. <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/editais/Edital15_Fomento_TIC_DED.pdf> Acesso em 03 de mar.2016.

MOURA, D. H. Auto avaliação Institucional Orientada à Melhoria da Ação Educacional: o caso do CEFET-RN. *PRINCIPIA*, João Pessoa, n.13, p.15-26, Abril 2006.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Logística e Tecnologia da Informação. Compras públicas. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/logistica-e-tecnologia-da-informacao/legislacao>>. Acesso em 21 de out. de 2015.

MURIEL, R. Avaliação Institucional: Marco Regulatório, portarias normativas 40/2007 e 23/2010. 2.ed. Belo Horizonte: Ed. da Autora, 2011.

O'BRIEN, J. A. MARAKAS, G. M. Administração de sistemas de informação. 15.ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 21.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M. A.; SAUAIA, A. C. A.; MOTTA, G. S.; GARCIA, P. A. A. Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes: um Estudo com Jogos de Empresas. V Encontro de estudos em Estratégia – ANPAD. Porto Alegre, 2011.

OTANI, N.; FIALHO, F. A. P. TCC: Métodos e Técnicas. 2.ed. Florianópolis: Visual Books, 2011.

PACHECO, E. Institutos Federais: Uma revolução da educação profissional e tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011.

PERUCCHI, V.; SOUSA, B. A. Competência informacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB: um estudo do projeto pedagógico. *Informação & Informação*, Londrina, v. 16, n. 1, p. 21-35 jan./jun., 2011.

PMJP. Prefeitura Municipal de João Pessoa, Alunos do EJA farão curso técnico em eventos no IFPB. 03 de dezembro de 2009. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/alunos-do-eja-farao-curso-tecnico-em-eventos-no-ifpb/>>. Acesso em 25 de fev. de 2016.

POLIDORI, M. M.; MARINHO-ARAÚJO, C. M.; BARREYRO, G. B. SINAES: perspectivas e desafios na avaliação da educação superior brasileira. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006.

ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, C.J.R. *Institutos Federais lei 11.892, de 29/11/2008: comentários e reflexões/organização*. – Natal: IFRN, 2009.

SINASEFE. Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica. *Boletim da Greve 2005*. nº05. 29 de agosto de 2005. Disponível em: <http://www.sinasefe.org.br/v3/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=86&Itemid=57>. Acesso em 27 de fev. de 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS S.; JOHNSTON R. *Administração da Produção*. 3.ed. São Paulo, 2009.

SOBRAL F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, D. L. *Planejamento Estratégico em Organizações Públicas: Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos*. Curso de Pós-Graduação lato sensu em Planejamento Estratégico Universidade Gama Filho - Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>. Acesso em: 05 de jan. de 2016.

TAJRA, S.F.; SANTOS, N. *Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano*. 1.ed. São Paulo: Érica, 2014.

TRINDADE, H. *Desafios, institucionalização e imagem pública da CONAES*. Brasília: UNESCO, MEC, 2007.

VALMORBIDA, S.M.I.; ENSSLIN S.R.; ENSSLIN, L.; BORTOLUZZI, S.C. *Gestão financeira e orçamentária governamental: construção de um modelo de gestão multicritério*. Encontro de Administração Pública e Governo (EnAPG) – ANPAD. Salvador, 2012.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

