

GESTÃO ACADÊMICA E ADMINISTRATIVA NO COLEGIADO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE MANAGEMENT IN THE UNDERGRADUATE COURSE COLLEGIATE

Djalma Rodolfo da Silva Lós, Mestre

<https://orcid.org/0000-0001-5478-4267>

rodolfo.los@arapiraca.ufal.br

Universidade Federal de Alagoas | Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública
Maceió | Alagoas | Brasil

Milka Alves Correia Barbosa, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-8114-0333>

milka.correia@feac.ufal.br

Universidade Federal de Alagoas | Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública
Maceió | Alagoas | Brasil

Recebido em 21/março/2023

Aprovado em 24/abril/2023

Publicado em 09/junho/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O presente estudo buscou analisar o papel dos Colegiados de Curso na gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Campus Arapiraca. Para tanto, foram analisados e discutidos aspectos relacionados à estrutura organizacional e gestão da instituição, o contraste entre as atribuições acadêmicas e administrativas previstas e desempenhadas pelos Colegiados de Cursos de graduação, bem como as especificidades dos processos decisórios desses órgãos. Na condução da pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa com perspectiva exploratória e descritiva. A coleta de dados se deu por meio da técnica de análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante. Para a análise de tais dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados revelaram que, no exercício das funções dos colegiados, há uma maior prevalência das atribuições administrativas/burocráticas, indicando uma distorção em seu funcionamento. Além disso, os diversos modelos, somados às diferentes concepções e múltiplos objetivos e interesses, determinam desempenhos e papéis também diferenciados para os Colegiados de Cursos de graduação. Contudo, o papel de maior relevância e que mais se aproxima do ideário institucional é aquele que demonstra um maior equilíbrio entre as atribuições acadêmicas e administrativas desenvolvidas.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior. Gestão Acadêmica. Gestão Administrativa. Colegiado de Curso de Graduação. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The present study sought to analyze the role of the Course Colleges in the academic and administrative management of undergraduate courses at the Federal University of Alagoas (UFAL), Campus Arapiraca. For this, aspects related to the organizational structure and management of the institution were analyzed and discussed, as well as the contrast between the academic and administrative attributions foreseen and performed by the Collegiate of Undergraduate Courses, and the specificities of the decision-making processes of these bodies. In conducting the research, we opted for a qualitative approach with an exploratory and descriptive perspective. Data were collected by means of document analysis, semi-structured interviews and participant observation. For the analysis of such data, Bardin's (2016) content analysis technique was used. The results revealed that, in the exercise of collegiate functions, there is a greater prevalence of administrative/bureaucratic attributions, indicating a distortion in their operation. Furthermore, the diverse models, added to the different conceptions and multiple objectives and interests, also determine differentiated performances and roles for the Collegiate Boards of Undergraduate Courses. However, the role of greatest relevance and that which is closest to the institutional ideology is that which demonstrates a greater balance between the academic and administrative attributions developed.

Keywords: Higher Education Institutions. Academic Management. Administrative Management. Undergraduate Colleges. Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) constituem-se como organizações singulares no que diz respeito ao seu funcionamento e gestão, visto que no seu interior são desenvolvidas, simultaneamente e por vezes de forma integrada, atividades de natureza acadêmica, relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, e atividades administrativas, de caráter mais burocrático e procedimental. Nesse cenário, a gestão universitária se apresenta como um processo dinâmico que exige articulação entre as ações pedagógicas (de ensino, de organização curricular, de investigação científica, entre outras) e a estrutura administrativa que dá suporte e legitima tais ações.

Por serem organizações multifacetadas, as universidades não possuem um objetivo precisamente definido, uma vez que há uma diversidade de membros e grupos internos que buscam, ao mesmo tempo, objetivos distintos e às vezes conflitantes e até concorrentes entre si, refletindo na contradição de interesses entre os atores que detêm poder, o que dificulta a compreensão e o gerenciamento destas instituições (PASCUCI et al., 2016).

Dentre os vários espaços que configuram a estrutura organizacional das IES públicas, o Colegiado de Curso é considerado a principal instância de tomada de decisão dos cursos de graduação, possuindo papel de destaque na organização política das universidades por estar mais próximo da ação (PHAM et al., 2019). Logo, se por um lado assume posição estratégica pela proximidade, por outro é fortemente influenciado pelas relações de poder existentes em cada contexto e pelas práticas e costumes locais, o que tem limitado a sua atuação.

Apesar de ter surgido a partir da Reforma Universitária de 1968, por meio da Lei nº 5.540/68, o colegiado ainda é uma instância presente no contexto das universidades públicas federais brasileiras e assume funções diversas que variam entre administrativas, pedagógicas, políticas, curriculares e até financeiras, atuando com destaque nos processos de construção, implementação e revisão dos currículos dos cursos de graduação e na promoção das interações e socializações das atividades acadêmicas desenvolvidas nas graduações com a comunidade interna e com a sociedade (MEDEIROS, 2020).

Desse modo, além das questões acadêmicas e administrativas voltadas ao ensino e a constante melhoria da sua qualidade, recaem sobre os colegiados questões gerais e diversas que podem ofuscar o seu papel principal. As múltiplas demandas e os distintos interesses, embora legítimos, geram múltiplas interpretações e provocam implicações nos objetivos desses órgãos, resultando, na maioria das vezes, em um ambiente ambíguo e conflituoso, onde

prevalecem as práticas burocráticas. Somando-se isso ao fato de existirem inúmeras instâncias superiores, a princípio com maior autonomia de decisão, torna-se confuso o que realmente compete ao Colegiado de Curso e seus membros e qual seu papel enquanto espaço onde decisões sobre gestão acadêmica e gestão administrativa são tomadas.

Com isso, surge o seguinte questionamento: **Qual o papel dos Colegiados na gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação da Universidade Federal de Alagoas Campus Arapiraca?** Assim, o objetivo dessa pesquisa é analisar o papel dos colegiados na gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação da UFAL *Campus Arapiraca*. Para tal, serão analisados e discutidos aspectos relacionados à estrutura organizacional e gestão da instituição, as atribuições acadêmicas e administrativas previstas e desempenhadas pelos Colegiados de Cursos de graduação, bem como as especificidades dos processos decisórios desses órgãos.

A relevância do estudo se dá ao ampliar a discussão sobre a gestão universitária e seus processos de tomada de decisão, levando em consideração a perspectiva teórico-prática do Colegiado de Curso de graduação enquanto objeto de estudo, tendo em vista que a maioria dos estudos identificados na literatura que abordam o tema buscou investigar a gestão de um ponto de vista mais central, através de instâncias superiores, ou, mais especificamente, a partir da perspectiva da coordenação de curso e/ou do coordenador (PHAM et al., 2019; PINTO; MARTINS; FARIA, 2019; SANTANA; FERNANDES, 2019; MEDEIROS, 2020; NASCIMENTO et al., 2021).

Assim, percebe-se que ainda há espaço na literatura para avançar nas discussões acerca do Colegiado de Curso de graduação, de modo a ampliar os conhecimentos a respeito desse órgão tão importante no âmbito dos cursos, elucidando suas especificidades e o seu papel, enquanto instância de tomada de decisões, na gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação. Ademais, pretende-se aprofundar os conhecimentos acerca da organização, funcionamento e gestão de universidades *multicampi*, principalmente em seu nível intermediário.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Além desta introdutória, tem-se o referencial teórico, em que se discute sobre a universidade e os seus principais modelos de gestão, além de aspectos relacionados à tomada de decisão nessas instituições e ao Colegiado de Curso de graduação. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os temas que fundamentam conceitualmente a problemática da presente pesquisa.

2.1 A UNIVERSIDADE E SEUS MODELOS DE GESTÃO

Há, na literatura, uma diversidade de modelos de gestão que se manifestam, na maioria das vezes de forma concomitante, no interior das universidades, tais como o Político, Colegial, Burocrático, Racional, Anarquia Organizada, entre outros (ALMEIDA, 2012; PAIVA; CAMPOS, 2018), sendo consenso o entendimento de que as universidades, especialmente as públicas, são organizações complexas que dificilmente se enquadram em um único modelo (BARBOSA, 2020; PAIVA; CAMPOS, 2018; PASCUCI et al., 2016). Neste trabalho, optou-se por abordar, de forma mais aprofundada, os modelos burocrático, gerencial e *multicampi*, pois, de modo geral, compreendem os principais elementos apresentados pelos demais modelos e melhor explicam a realidade do objeto de estudo.

Nesse sentido, o Quadro 1 relaciona as principais características apresentadas pelos modelos abordados no contexto universitário:

Quadro 1 Principais características dos modelos de gestão

Modelo	Características
Burocrático	Centralização de decisões; Hierarquização excessiva; Multiplicidade estrutural, com amplo quantitativo de órgãos; Excesso de normas e regras; Morosidade nos processos e serviços; Padronização de procedimentos; Formalismo nas comunicações; Tomada de decisão final ocorre, na maioria das vezes, muito distante do ambiente que originou a demanda; Ênfase nos processos; Relações paralelas de poder, individuais ou em grupos, causando conflitos com frequência; Ambiguidade nas relações institucionais; Segregação e corporativismo; Controle interno; Baixa eficiência.
Gerencial	Descentralização das decisões; Racionalização de recursos; Redução das cadeias hierárquicas; Relações internas e externas mais horizontais;

Modelo	Características
	Flexibilização de processos; Maior nível de autonomia para os gestores; Terceirização de atividades de apoio; Controle por resultados; Cultura de performatividade competitiva; Maior nível de transparência e monitoramento, por meio da publicização dos atos; Uso de indicadores de desempenho; Prestação de contas e responsabilização; Educação como mercadoria e não como direito; Busca por contratos e/ou convênios com empresas privadas; Formação mais imediatista e superficial; Ênfase na eficiência e nos resultados.
<i>Multicampi</i>	Administração descentralizada, porém, com certo nível de integração; Desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica; Diferentes formas de relacionamento; Maior nível de articulação entre os fatores externos e as atividades internas; Maior flexibilidade para as atividades acadêmicas e administrativas, de modo a atender aos diferentes anseios; Busca por equilíbrio diante das diversidades; Ênfase nos fatores locais e nas especificidades; Dependência excessiva da sede; Limitações organizacionais: infraestrutura inadequada e aquém das necessidades, falta de servidores, baixo quantitativo de alunos, morosidade nos processos, dificuldades de comunicação, imposição de objetivos e regras pela sede sem levar em consideração a realidade local.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Andrade e Pimenta (2020), Carvalho e Sousa (2017), Falqueto e Farias (2013), Nez (2016), Oliveira, Paschoalino e Rocha (2011), Ribeiro e Leda (2016), Silva (2004), Vieira e Vieira (2004), Zarantoneli e Paradela (2020) e Ziliotto e Poli (2021).

Embora os modelos, a princípio, demonstrem pontos de contradição entre si, no dia a dia as diferentes características podem se misturar e, em algumas situações, até se complementarem, sendo comum ocorrer sobreposições (PAIVA; CAMPOS, 2018). Assim, os distintos modelos de gestão determinam formas de organização e atuação diferenciadas para a universidade, seus setores e instâncias e seus atores, sejam docentes, técnicos ou gestores.

2.2 A TOMADA DE DECISÃO NA UNIVERSIDADE E O COLEGIADO DE CURSO

O processo de tomada de decisão nas universidades públicas, tanto na esfera acadêmica como na administrativa, assume um caráter complexo e desafiador, tendo em vista a ambiguidade de seus objetivos e, principalmente, a multiplicidade de seus atores e de seus usuários. Esta diversidade organizacional provoca conflitos nas relações decisórias e de poder,

o que acaba impactando diretamente no funcionamento e na gestão destas instituições (PASCUCI et al., 2016).

Por serem organizações compostas por profissionais altamente qualificados e que enfatizam o poder do conhecimento, há pouca necessidade de supervisão no desenvolvimento de suas atividades, de modo que cada docente e técnico administrativo possui elevada autonomia no desempenho das suas funções, podendo produzir estratégias próprias de atuação (BORGES; ARAÚJO, 2001). Com isso, a distribuição do poder se torna bastante ampla e difusa, uma vez que inúmeros sujeitos podem participar e intervir nos processos de tomada de decisão, além dos gestores oficiais (SILVA, 2004).

Desse modo, conflitos e disputas de interesses ocorrem com frequência, em virtude das diferentes concepções de universidade existentes entre os indivíduos (BORGES; ARAÚJO, 2001), estabelecendo hierarquias paralelas que atuam com responsabilidades e desejos distintos, onde grupos de interesse agem, na maioria das vezes, em benefício próprio, sobrepondo inclusive os interesses institucionais, o que tem interferido de forma significativa na tomada de decisão (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Enquanto instância interna de tomada de decisão, o Colegiado de Curso de graduação tem sido obrigado a realizar adaptações nas suas formas de organização e atuação, incorporando novas funções e características dos diferentes modelos, as quais, por um lado, se relacionam e se complementam, mas, por outro, elevam a complexidade nas relações institucionais e tornam as decisões obscuras e imprevisíveis, dificultando a sua compreensão e gerando conflitos.

Considerando que a burocracia está fortemente presente nas IES, sendo, até hoje, o modelo de gestão de maior predominância nas universidades brasileiras (PINTO; MARTINS; FARIAS, 2019), é provável que o Colegiado de Curso de graduação, enquanto instância acadêmica e administrativa, apresente características burocráticas, seja na sua organização, modos de atuação, tipos de relacionamentos ou formas de comunicação.

Por outro lado, de acordo com Nascimento et al. (2021), é possível constatar uma mudança no perfil da gestão dos cursos de graduação, tanto de instituições privadas como públicas, passando do prisma mais acadêmico para o administrativo-gerencial, onde o estudante é tido como cliente e preocupações como concorrência, vantagens competitivas e formação para o mercado assumem maior relevância.

Já em uma perspectiva *multicampi*, o Colegiado de Curso enfrenta desafios que lhes são próprios, tendo em vista, principalmente, as especificidades locais e as limitações

organizacionais, tais como excesso de morosidade nos processos, dificuldades de comunicação com outros setores da sede, limitação de pessoal, especialmente de apoio técnico, entre outras (MOREIRA; BENEDICTO; CARVALHO, 2019; ZARANTONELI; PARADELA, 2020).

Desse modo, fica evidente o quão complexo e dinâmico pode ser o Colegiado de Curso de graduação, assumindo perfis de atuação diferenciados e objetivos diversos. O Quadro 2 sintetiza as principais feições apresentadas por esta instância, de acordo com os modelos burocrático, gerencial e *multicampi*.

Quadro 2 Colegiados de Cursos nos modelos organizacionais

Modelo	Características
Burocrático	Centralização de decisões simples e de tarefas na figura do coordenador; Baixo nível de participação e responsabilização dos demais membros; Procedimentos internos normatizados e padronizados; Autonomia limitada, com alto grau de dependência de outras instâncias da estrutura hierárquica, gerando excessiva movimentação dos processos decisórios; Formalismo nas comunicações; Tomada de decisão final ocorre, na maioria das vezes, muito distante do ambiente que originou a demanda; Relações paralelas de poder, individuais ou em grupos, causando conflitos com frequência; Ênfase nos processos.
Gerencial	Descentralização das decisões e tarefas, estabelecendo subcoordenações e comissões; Maior nível de participação e responsabilização dos membros; Flexibilização de processos e trâmites; Maior grau de autonomia na gestão, principalmente no que se refere aos assuntos internos; Relações internas e externas mais horizontais; Controle dos resultados, por meio de avaliações internas e externas; Maior nível de transparência e monitoramento, por meio da publicização dos atos; Uso de indicadores de desempenho; Ênfase nos resultados, mesmo que difusos.
<i>Multicampi</i>	Dependência excessiva de outras instâncias, mais frequentemente da sede, tendo em vista as limitações organizacionais; Quantitativo reduzido de membros, exigindo maior articulação e cooperação; Multiplicação de setores e instâncias, elevando a morosidade dos processos decisórios que precisam transitar pela hierarquia local e da sede; Replicação de processos e procedimentos sem levar em consideração as peculiaridades da unidade e indivíduos; Elevada autonomia para decidir sobre questões atípicas e não previstas nas normas; Grande interferência das especificidades locais.

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Na prática, as diversas características se apresentam de formas variadas e simultâneas, de acordo com a natureza exigida e o perfil de seus atores. Além disso, cabe destacar a presença de aspectos que são intrínsecos a estes tipos de órgãos, como a tomada de decisões de forma colegiada, a influência e os interesses difusos e a constante busca pelo consenso (SANTANA; FERNANDES, 2019).

Para auxiliar os trabalhos do Colegiado de Curso, mais especificamente no que diz respeito ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC), o Ministério da Educação (MEC), através da Portaria nº 147, de 02 de fevereiro de 2007, criou o conceito de Núcleo Docente Estruturante (NDE), que posteriormente foi normatizado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), por meio da Resolução nº 01, de 17 de junho de 2010 (BRASIL, 2010).

O papel exercido pelo NDE assume um caráter predominantemente acadêmico, promovendo reflexões e ações com vistas ao constante desenvolvimento e melhoria da qualidade do curso, contribuindo, assim, para a sua construção coletiva (VIEIRA; FILIPAK, 2015).

3 METODOLOGIA

No que diz respeito à abordagem, esta pesquisa se classifica como qualitativa, uma vez que faz uso do ambiente natural dos sujeitos para tentar compreender e interpretar os significados atribuídos por eles e suas percepções sobre os fenômenos (DENZIN; LINCOLN, 2006). Em se tratando dos seus objetivos, pode ser classificada como exploratória, visto que possibilita ao pesquisador a ampliação de conhecimentos sobre os fatos e a obtenção de maior familiaridade com o ambiente ou fenômeno estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), e descritiva, uma vez que possui como principal objetivo a descrição das características de um grupo, contexto ou fenômeno (PROVDANOV; FREITAS, 2013).

Na presente investigação, foram escolhidos indivíduos que possuem relação significativa com o objeto de estudo para responder à questão de pesquisa. Assim, tendo em vista que os Colegiados de Curso são formados por professores, técnicos administrativos e alunos, e que todos têm papel importante no processo de tomada de decisões do órgão, foram definidos e codificados cinco grupos de participantes a saber: Coordenadores de Curso (CC), Vice-coordenadores (VC), Docentes (DC), Técnicos Administrativos (TC) e Alunos (AC), todos membros efetivos. Logo, considera-se que a seleção dos participantes ocorreu pelo

critério da tipicidade, visto que estes indivíduos possuem representatividade elevada para o contexto da pesquisa (PROVDANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa tem como *locus* o *Campus* Arapiraca da UFAL, mais especificamente a sede, localizada na cidade de Arapiraca, estado de Alagoas, que atualmente conta com 15 cursos de graduação presenciais e cerca de 2.676 estudantes matriculados. Além da sede, há também as Unidades Educacionais de Palmeira dos Índios, que possui 2 cursos e 493 estudantes matriculados, e Penedo, atualmente com 5 cursos de graduação e 779 estudantes efetivamente matriculados (UFAL, 2021). Por ser servidor técnico-administrativo da instituição, partilhando, no dia a dia, dos problemas, anseios e dificuldades encontrados, a escolha desta unidade deu-se com o intuito de tentar contribuir para o desenvolvimento e consolidação da instituição enquanto IES de referência no agreste alagoano, propondo, para tal, ações de melhorias com base na realidade observada.

Os cursos participantes do estudo foram selecionados de acordo com a sua área de conhecimento, sendo 1 das Ciências Agrárias (C1), 1 das Ciências Exatas e da Terra (C2) e 1 das Ciências da Saúde (C3). Logo, de acordo com os grupos definidos, foram entrevistados ao todo 15 indivíduos.

Os dados para a presente pesquisa foram coletados, inicialmente, por meio da análise documental, técnica que se propõe a analisar documentos dos mais variados tipos, especialmente aqueles que ainda não obtiveram nenhum tipo de tratamento analítico (CECHINEL et al., 2016).

Assim, foram analisados documentos institucionais da UFAL, tais como Resoluções, Relatórios de Gestão, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI – ciclo 2019 - 2023), Estatuto e Regimento Geral e atas das reuniões dos Colegiados de Cursos analisados.

Além disso, foi utilizada a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. Nesse tipo de entrevista são utilizadas questões abertas que deem margem para a discussão do tema em tela, de modo a possibilitar uma melhor compreensão do ponto de vista dos participantes da pesquisa (ALONSO; LIMA; ALMEIDA, 2016).

Nessa perspectiva, foram seguidas as seguintes etapas: elaboração do roteiro de entrevista com base nos objetivos da pesquisa e autores do referencial teórico; realização de pré-testes com o objetivo de identificar e eliminar possíveis problemas no instrumento de coleta (PROVDANOV; FREITAS, 2013); planejamento das entrevistas conforme disponibilidade dos participantes. Ademais, antes de iniciar cada entrevista, foi entregue ao entrevistado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para que fosse lido e

assinado. Também foi solicitada, previamente, a permissão para realizar a gravação das entrevistas, que se deu através de um aparelho celular.

O estudo também se utilizou da observação participante como técnica de coleta de dados. Assim, com base no roteiro de observações elaborado a partir do referencial teórico, foram observadas algumas reuniões dos colegiados analisados, no intuito de conseguir dados que contribuíssem para uma melhor compreensão da realidade do objeto estudado (MÓNICO et al., 2017).

Para a análise dos dados coletados nos documentos institucionais e nas entrevistas semiestruturadas foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, tendo por orientação Bardin (2016). Nessa perspectiva, para auxiliar na operacionalização do estudo, as categorias de análise foram definidas, tendo como base a pergunta de pesquisa e o referencial teórico adotado, quais sejam: Estrutura Organizacional, Orientações Normativas, Gestão Acadêmica, Gestão Administrativa e Tomada de Decisão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção destina-se à apresentação e análise dos dados da pesquisa, conforme metodologia apresentada na seção anterior e categorias de análise elencadas.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA UFAL E DO CAMPUS ARAPIRACA

A UFAL dispõe de uma estrutura *multicampi*, com sede no *Campus A. C. Simões*, localizada na cidade de Maceió, mais três *campi*: o *Campus Arapiraca*, composto pela sede na cidade de Arapiraca e as Unidades Educacionais em Penedo e em Palmeira dos Índios; o *Campus do Sertão*, com sua sede no município de Delmiro Gouveia e Unidade Educacional em Santana do Ipanema; e o *Campus de Engenharias e de Ciências Agrárias (CECA)*, com sede na cidade de Rio Largo e Unidade Educacional em Viçosa (UFAL, 2019, 2022).

A estrutura organizacional da UFAL é pautada no modelo colegiado de tomada de decisão, sendo composta pelos seguintes órgãos, de acordo com o artigo 7º do seu Estatuto e artigo 2º do seu Regimento Geral: I - Conselho Universitário - CONSUNI; II - Conselho de Curadores - CURA; III - Reitoria; IV - Unidades Acadêmicas; V - De Apoio. Além disso, seja na esfera acadêmica ou na administrativa, fazem-se presentes instâncias que tomam decisões coletivamente, como conselhos e Colegiados de Curso de graduação e pós-graduação (UFAL, 2019).

De acordo com o Relatório de Gestão do *Campus* Arapiraca, do exercício 2020, a organização administrativa da unidade ainda se encontra em fase de inserção no Estatuto da UFAL, sendo, até então, regulamentado pelo Regimento Geral do *Campus* A. C. Simões (UFAL, 2021). Ou seja, ainda não existe um Regimento Interno do *Campus* Arapiraca ou documento equivalente que discipline as atividades e especificidades da instituição, de modo que a sua organização e funcionamento são pautados no Estatuto e Regimento Geral da UFAL, como também em normas e resoluções institucionais.

Nesse sentido, em consonância com os documentos institucionais supracitados, a estrutura organizacional do *Campus* Arapiraca é constituída pelo seu Conselho, Diretorias, Gerências e setores de apoio acadêmico e administrativo, tais como Gerência de Assistência Estudantil, Gerência de Infraestrutura, Gerência de Tecnologia da Informação, Gerência de Graduação, Biblioteca Setorial, Restaurante Universitário, entre outros (UFAL, 2021).

De acordo com os documentos analisados foi possível constatar que a estrutura organizacional do *campus* apresenta características essencialmente burocráticas, possuindo uma hierarquia administrativa bem definida, com Conselho e Diretorias no topo, e uma ampla variedade de órgãos e setores que, a princípio, pode retratar um alargamento das atividades-meio da instituição, gerando excessiva movimentação de demandas e processos.

Este indício é acentuado pelo extenso aparato normativo que rege a universidade, em especial pelas diretrizes e normas dispostas no seu Estatuto e Regimento Geral, reforçando o caráter burocrático da UFAL.

Assim, mesmo havendo o compartilhamento de responsabilidades das decisões colegiadas, a autoridade hierárquica entre os órgãos e/ou indivíduos se manifesta através do poder racional-legal, por meio das normas e competências legais. Ou seja, a natureza colegiada da UFAL não inibe os diversos aspectos burocráticos da instituição, pelo contrário, ambos os modelos, o burocrático e o colegiado, interpenetram-se (SANTIAGO et al., 2003; PAIVA; CAMPOS, 2018).

Ainda, foi possível perceber uma separação, dentro da estrutura organizacional do *campus*, entre órgãos e setores de apoio acadêmico, subordinados diretamente à Direção Acadêmica, que é responsável por deliberar sobre “assuntos relacionados à parte acadêmica: estágios, monitoria, avaliações docentes etc”, e de apoio administrativo, subordinados diretamente à Direção Geral, a qual é “responsável por todas as ações relativas às atividades administrativas do *Campus* de Arapiraca” (UFAL, 2021, p. 17). Dessa forma, pode-se constatar, por um lado, um certo grau de segregação no contexto organizacional, o que é

comum em instituições com altos níveis de burocracia (SILVA, 2004), e, por outro, indícios de descentralização das atividades e dos processos de tomada de decisão, tendo em vista a grande quantidade de ações de naturezas distintas que são promovidas ao mesmo tempo pela universidade.

Cabe ressaltar que recentemente houve uma mudança na nomenclatura de vários órgãos e setores do *campus*, passando de Coordenações, Coordenadorias ou Núcleos para Gerências. Isso pode sugerir um alinhamento da gestão da UFAL aos ideais do gerencialismo, que se fazem cada vez mais presentes no contexto das universidades públicas e modificam aspectos organizacionais e administrativos (BERNO et al., 2021). Tal constatação é corroborada pelo seguinte trecho do Relatório de Gestão da UFAL, exercício 2021:

A nova estrutura organizacional da UFAL atende ao Decreto 9.739/2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal, normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). Assim, alterações estruturais foram implementadas em todas as unidades acadêmicas e administrativas (UFAL, 2022, p. 19).

Contudo, no caso específico do *Campus Arapiraca*, até então, tais mudanças ficaram restritas apenas à nomenclatura dos órgãos, não havendo maiores alterações na natureza, organização e funcionamento desses setores. Esse cenário remete à Carvalho e Sousa (2017) quando afirmam que apesar dos esforços do Estado em remodelar a gestão pública e torná-la mais eficiente, as universidades federais têm apresentado resistência para prover mudanças e inovarem.

Um outro possível indício do modelo gerencial no contexto da UFAL são os indicadores previstos no PDI (2019 - 2023) que são utilizados pela instituição e que se propõem a quantificar a qualidade tanto da organização como dos cursos, a exemplo do Índice Geral de Cursos (IGC), Conceito Institucional (CI), Conceito Preliminar dos Cursos (CPC). Conforme indicam Lima, Marques e Silva (2009), os princípios neoliberais, advindos do modelo gerencial de gestão, acabam introduzindo parâmetros quantitativos ao conceito de qualidade.

No que cabe ao controle, seja interno ou externo, verifica-se que a UFAL tem buscado aperfeiçoar seus processos de governança e gestão a fim de atender às determinações legais e às boas práticas de gestão, promovendo ações de avaliação e monitoramento, criando manuais internos que padronizam seus procedimentos e atividades desenvolvidas, de modo a potencializar os controles internos e garantir um melhor desempenho das funções, bem como

melhorando os níveis de transparência da instituição, conforme aponta o seu PDI (2019 – 2023).

Diferentemente do que foi relatado por Barbosa (2020), verificou-se através deste trabalho, que o modelo de gestão da UFAL também demonstra indícios que o aproximam do gerencialismo, especialmente no que se refere aos instrumentos de controle de desempenho, metas, avaliação por produtividade, uso de indicadores e maiores níveis de monitoramento e transparência.

Dessa forma, é possível observar que a estrutura organizacional e a gestão do *Campus* Arapiraca, e da UFAL, são marcadas pela tensão entre os vários modelos organizacionais que se manifestam e se entrelaçam, conflitando conceitos e racionalidades.

4.2 AS ATRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS PREVISTAS E DESEMPENHADAS PELOS COLEGIADOS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO

De acordo com o Regimento Geral da UFAL, “o Colegiado de Curso de Graduação é órgão vinculado à Unidade Acadêmica, com o objetivo de coordenar o funcionamento acadêmico de Curso de Graduação, seu desenvolvimento e avaliação permanente” (UFAL, 2006, p. 33), ou seja, conforme descrito por Pires et al. (2013), o Colegiado de Curso constitui-se, essencialmente, como uma instância de gestão acadêmica, sendo responsável pelas questões didático-pedagógicas que perpassam os cursos.

Os dados evidenciaram que, na UFAL, o Colegiado de Curso de graduação possui atribuições e responsabilidades bastante amplas, incluindo, basicamente, tudo aquilo que diz respeito ao funcionamento do curso, com destaque para os processos avaliativos e a constante busca pelo desenvolvimento e aprimoramento do curso. Assim, na instituição em estudo, o Colegiado de Curso assume funções diversificadas que vão desde a dimensão pedagógica até a financeira, sendo a ênfase da sua atuação os processos de construção, implementação e revisão dos currículos dos cursos, conforme pontuou Medeiros (2020).

No que se refere a sua composição, o Colegiado de Curso da UFAL é constituído, obrigatoriamente, por docentes efetivos vinculados ao curso, representantes de técnicos administrativos e discentes, garantindo assim a participação dos diferentes segmentos da comunidade acadêmica. Dentre os professores integrantes, define-se o Coordenador, que também preside o colegiado, e o seu suplente, o Vice-Coordenador. Apesar de predominar a representação docente, para Santana e Fernandes (2019), esse tipo de arranjo confere democratização aos processos de tomada de decisão no órgão.

Os dados coletados permitem afirmar que o Coordenador assume papel de porta-voz do colegiado, conforme indicado por Pinto, Martins e Farias (2019), sendo o responsável pelos encaminhamentos das decisões coletivas e pela interlocução com os demais setores e instâncias da universidade e fora dela.

Além das atribuições previstas no artigo 26 do Regimento Geral e das compartilhadas no Manual do Coordenador da instituição, inúmeras Resoluções internas também atribuem responsabilidades aos Colegiados de Cursos de graduação da UFAL, a exemplo das Resoluções CEPE nº 019/2004 e 25/2005, e CONSUNI nº 06/2008, 65/2019 e 61/2021.

Cabe destacar a aproximação entre Colegiado e Núcleo Docente Estruturante (NDE), instituído através da Resolução CONSUNI nº 52/2012 como “órgão consultivo e propositivo em matéria acadêmica, de apoio e assessoramento ao Colegiado” (UFAL, 2012, p. 1).

As respostas dos entrevistados, no geral, revelaram posturas e entendimentos diferenciados no que se refere à atuação dos colegiados de cursos, porém também foi possível constatar alguns pontos de similaridade, demonstrando a diversidade organizacional e a amplitude de atribuições e responsabilidades assumidas pelo órgão, bem como a ambiguidade institucional retratada por Pascuci et al. (2016).

Na visão do entrevistado CC2, os principais pontos discutidos no colegiado dizem respeito às questões de discentes, com o NDE auxiliando nas demandas de natureza mais acadêmica:

As acadêmicas são as discussões sobre, por exemplo, prorrogações, TCC, formato de TCC... a gente tem muito essas discussões no NDE que vão para decisão no colegiado, que é assim que acontece. Então, principalmente essas decisões de TCC, das disciplinas, como é que elas são dadas, a gente tem, às vezes, grupos que discutem isso. E as administrativas são todas aquelas atividades em que eu tenho que resolver os processos, processo de prorrogação, processo de matrícula, principalmente... todos esses processos que envolvem o aluno, que tem que passar pela coordenação, porque eu preciso dar um parecer... (CC2).

Logo, é possível verificar que alguns assuntos podem se enquadrar tanto na esfera acadêmica quanto na administrativa, a depender do contexto ou tratamento dado, como por exemplo a prorrogação de prazo para integralização curricular, que, por um viés mais acadêmico, leva-se em consideração aspectos como a vida acadêmica do estudante, o histórico de desempenho e a capacidade de conclusão no tempo extra a ser concedido, e, por um viés mais administrativo, em que considera-se apenas o atendimento aos requisitos do processo em si.

Desse modo, conforme apontado por Nascimento et al. (2021), frequentemente ambas as dimensões, acadêmica e administrativa, acabam se entrelaçando no dia a dia das atividades, sendo, por vezes, difícil realizar a sua separação.

Diante das falas dos entrevistados e documentos analisados, foi possível constatar uma maior prevalência das atribuições administrativas/burocráticas nos colegiados, ficando as discussões de caráter mais acadêmico a cargo do NDE, conforme argumenta DC3:

[...] tem muitas questões que são acadêmicas, mas que também são mais pontuais, porque acabam muitas vezes indo para o NDE. São demandas que são do Núcleo Docente Estruturante. Então a gente até tem algumas resoluções no momento da reunião, mas o aprofundamento de algumas demandas acadêmicas acaba migrando para o NDE (DC3).

Dessa forma, percebe-se que a dinâmica de funcionamento entre os Colegiados de Cursos de graduação e respectivos NDEs, no contexto do *Campus* Arapiraca, converge com o sinalizado por Vieira e Filipak (2015), em que o NDE, de fato, assume um papel essencialmente acadêmico e o Colegiado de Curso, na maioria das vezes, fica tomado pelas questões administrativas e burocráticas. Tal entendimento também é corroborado pelo entrevistado VC2:

No colegiado, eu acho que a gente fica mais voltado para as questões administrativas, definição de horários, as cargas horárias, distribuição das disciplinas e também a questão do andamento dos alunos. Aí no NDE é que a gente coloca essas funções mais voltadas à (parte) acadêmica, definição de PPC, quais as disciplinas que precisam a gente discutir mais a metodologia, a formação, como a gente define isso, como a gente escolhe e discute as melhores ferramentas para tentar manter o aluno no curso, diminuir a retenção. Essas questões mais acadêmicas são discutidas mais no NDE, mas também sempre sobra para o colegiado. Tudo o que é decidido no NDE é apresentado no colegiado, seria a discussão acadêmica (VC2).

Assim, condizente com Pires et al. (2013), observa-se uma distorção no funcionamento do Colegiado de Curso, o qual deixa de exercer atribuições acadêmicas que lhe são previstas, modificando o seu papel. Essa distorção tem provocado conflitos de interesse e incertezas a respeito do que realmente cabe ao Colegiado de Curso e ao NDE.

Além disso, alguns temas e demandas, que a princípio seriam essencialmente acadêmicos, são conduzidos, por vezes, de maneira puramente administrativa, a exemplo da oferta acadêmica, que deveria ser pautada prioritariamente em aspectos como o processo de ensino-aprendizagem, a interdisciplinaridade e a formação. Dessa forma, conforme alertam Paiva e Campos (2018), influenciadas pelo modelo de gestão burocrático, as universidades

passam a atuar dando ênfase aos processos e procedimentos, deixando os demais aspectos em segundo plano.

Questionados sobre quais medidas relacionadas especificamente ao PPC são tratadas no colegiado, constatou-se, por um lado, que há uma sobreposição e ambiguidade muito grandes entre Colegiado de Curso e NDE, o que em parte se justifica pela falta de clareza e organização das normativas da UFAL, como também a dificuldade em acessá-las, conforme apontado por CC1:

O que dificulta, às vezes, é quando tem uma resolução que gera uma situação em que a gente fica na dúvida se realmente é papel do colegiado ou não, porque a gente não encontra a resolução. A minha reclamação como coordenador são duas em relação a isso: primeiro é a questão da ausência de resolução em determinadas situações e a outra é que você procurar uma resolução na UFAL é a coisa mais difícil do mundo. [...] (CC1).

Essa situação, em parte, justifica-se também pela composição de ambos os órgãos, colegiado e NDE, no âmbito do *Campus* Arapiraca, uma vez que na maioria dos cursos seus membros são praticamente os mesmos professores, tendo em vista a limitação de pessoal, conforme apontado por CC2:

[...] é mais no papel de aprovar o que o NDE encaminha... A gente discute, mas é sempre subjetiva porque o NDE e o colegiado são os mesmos professores, que na verdade o NDE também é composto pela gente, como o grupo é pequeno... Aí já fica mais ou menos todo mundo sabendo de tudo (CC2).

Logo, concorda-se com Zarantoneli e Paradela (2020) quanto às dificuldades e desafios enfrentados pelos *campi* das universidades que se estruturam a partir do modelo *multicampi*, principalmente no que se refere à limitação do número de servidores, o que acaba gerando implicações na sua forma de organização e funcionamento.

Reforçando a distorção destacada por Pires et al. (2013), é possível constatar desvios nos papéis desempenhados pelos Colegiados dos Cursos C1, C2 e respectivos NDEs, havendo o repasse total de atribuições para uma ou outra instância, o que, conforme observado, acaba limitando as discussões e inviabilizando as ações de aprofundamento acadêmico dos cursos, que são migradas para o NDE, mas, por serem órgãos formados pelos mesmos representantes e o colegiado se reunir com mais frequência e com um fluxo de demandas burocráticas muito maior, esses assuntos acabam sendo esquecidos.

Assim, percebe-se uma certa similaridade entre os colegiados dos cursos C1 e C2, que demonstram haver uma maior centralização e sobrecarga das ações na Coordenação, com

baixo nível de participação e responsabilização dos demais membros, contrastando com o colegiado do curso C3, que demonstra descentralização das tarefas e um maior nível de participação e responsabilização dos seus membros.

Ou seja, além de existir uma racionalidade centralizadora das ações nos colegiados, fruto do modelo de gestão burocrático, há também atuações fundamentadas na descentralização das atividades e responsabilidades, decorrentes da gestão colegiada (SANTANA; FERNANDES, 2019).

4.3 A TOMADA DE DECISÃO NO ÂMBITO DO COLEGIADO DE CURSO

Durante as entrevistas, alguns participantes relataram haver um excesso de responsabilidades para o Colegiado de Curso em algumas situações, de modo que decisões que deveriam ser tomadas institucionalmente pela alta administração ficam, muitas vezes, a cargo dos colegiados, os quais podem deliberar de maneiras distintas, da forma que melhor lhe atendam, refletindo a autonomia atribuída ao órgão e, consoante Paiva e Campos (2018), a complexidade dos processos decisórios no contexto universitário.

Nesse sentido, ao serem questionados especificamente sobre o nível de autonomia do colegiado naquilo que concerne ao curso, foi praticamente um consenso que o órgão possui um elevado grau de autonomia para tomar decisões, tanto nas questões acadêmicas quanto nas administrativas, conforme sinalizado por VC2:

De certa forma, dentro do que é planejado pela Ufal, eu acho que a gente tem uma certa autonomia... A gente conseguiu montar uma grade curricular diferenciada, onde os dois últimos semestres são eletivas bem mais específicas para o aluno dizer, olha, eu quero seguir a área x, então eu vou pegar essas 4 disciplinas aqui da área x. Outro quer seguir a área y, ele consegue montar um perfil de formando, um perfil profissional para ele. E era uma coisa que a gente queria muito, que é diferente dos outros cursos. Então, para ter ideia da autonomia, a gente conseguiu fazer isso quando a PROGRAD tinha dúvidas, não sabia dizer para a gente, explicar o que era uma disciplina eletiva, como ela funcionaria dentro de um currículo. Então, assim, a gente tem bastante autonomia para decidir as coisas (VC2).

Ou seja, embora a burocracia esteja fortemente presente em toda a instituição, há indícios de descentralização nas decisões e de certa flexibilização em alguns processos e procedimentos, tendo em vista a elevada autonomia concedida ao Colegiado de Curso nas questões internas, o que em parte se justifica pela composição dessa instância, a qual é formada majoritariamente por docentes altamente especializados e intimamente relacionados ao curso, sendo, conforme aponta Fernandes (2012), os responsáveis pela identidade do curso.

Entretanto, esse grau de autonomia também tem sido visto como algo negativo, uma vez que gera insegurança e confusão nos sujeitos, impactando diretamente nos processos de tomada de decisão do órgão, conforme foi possível constatar em uma das reuniões observadas, onde todos os membros ficaram confusos em como proceder diante de um processo administrativo que já havia sido indeferido pelo colegiado, mas que o discente reabriu acionando uma instância superior, seguindo o previsto na norma.

Percebe-se que a tomada de decisões no colegiado é baseada, principalmente, no aparato normativo da instituição, conforme relato de CC1:

[...] a gente não faz nada que não esteja na Resolução. Sempre que tem alguma coisa em que possa ser tomada a decisão e não tem Resolução (naquele momento), a gente procura antes a Resolução. A gente sempre deixa em *stand-by* na reunião do colegiado, mas deixando claro que vai ser procurada a Resolução para amparar aquilo ali. Se não tiver, a gente não toma decisão. Isso é uma questão tanto de proteção para gente como para o próprio discente ou para a própria situação, porque como é que você vai tomar a decisão por uma coisa que não está embasada? Não tem como, não vai ter validade aquilo, não vai ter peso. Não é uma decisão, é um achismo (CC1).

Por serem órgãos colegiados, as decisões são, de fato, tomadas coletivamente, respeitando-se os diferentes pontos de vista e prevalecendo o interesse da maioria. Ou seja, conforme aponta Fernandes (2012), os Colegiados de Cursos se configuram, dentro do contexto organizacional, como valiosos instrumentos de socialização do poder e legitimação da gestão democrática, como demonstra o trecho a seguir:

Geralmente o problema é exposto, cada um opina e ocorre a votação. Isso aí também nunca tive problema. Eu acho que o coordenador nunca fez um *ad referendum*, que também se fizesse, explicando a situação coerentemente... Às vezes ele já pergunta também no *WhatsApp* antes. A opinião do colegiado nunca foi centralizada dentro de um membro do colegiado, sempre foi muito participativo... E democrático, sempre foi (DC1).

Embora o coordenador seja o presidente do colegiado e exerça função gratificada, de chefia, ele não detém poder diretamente sobre os demais membros, pelo contrário, o poder é distribuído e o grupo que o exerce, cabendo ao coordenador organizar as demandas, gerenciar os conflitos, promover a articulação com as demais instâncias e os meios para efetivar as determinações do colegiado (MINTZBERG, 2012).

Essa conjuntura, de compartilhamento de poder, como alertam Matos et al. (2019), pode induzir a formação de coalizões, uma vez que a racionalidade política é predominante nas decisões, o que é corroborado pela fala do entrevistado DC1:

Então, por exemplo, na época que eu fui coordenador, eu tentei organizar a carga horária dos professores, então, quando você pensa em mexer em uma carga horária, o dia da semana de dar aula, foi problema... o pessoal achou que eu estava com perseguição para fulano ou ciclano... então isso era um problema que, na época, existia um grupo grande dentro do curso que se você fosse mexer o cara, “não, você tá querendo perseguir fulano, ciclano...” Então acaba que você não faz (DC1).

Assim, conforme alertam Pascuci et al. (2016), percebe-se que a tomada de decisão, no contexto dos Colegiados de Cursos de graduação da UFAL *Campus* Arapiraca, é um processo complexo que pode assumir características distintas a depender do contexto, situação e perfil dos atores envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar o papel dos colegiados na gestão acadêmica e administrativa dos cursos de graduação da UFAL *Campus* Arapiraca. Para alcançar o objetivo proposto, foram identificadas, descritas e discutidas as características estruturais e de gestão do *Campus* Arapiraca, as atribuições acadêmicas e administrativas que são previstas para a atuação dos Colegiados de Cursos de graduação na UFAL, as atribuições acadêmicas e administrativas desempenhadas por esses órgãos no contexto do *Campus* Arapiraca, bem como as especificidades dos seus processos de tomada de decisão.

Os dados analisados revelaram que na estrutura organizacional e na gestão tanto do *Campus* Arapiraca como da UFAL estão presentes, ao mesmo tempo, aspectos de diferentes modelos organizacionais, com maior predominância do modelo burocrático, tendo em vista, principalmente, a existência de uma hierarquia administrativa bem definida e o extenso aparato normativo que rege a instituição. Contudo, também foi possível identificar características que remetem ao modelo gerencial de gestão, como o uso de indicadores, mecanismos de controle dos resultados, alinhamento aos *rankings* nacionais e internacionais, critérios de avaliação por produtividade, entre outras.

Por meio das entrevistas semiestruturadas, observação participante e atas consultadas foi possível identificar as atribuições acadêmicas e administrativas desempenhadas pelos Colegiados de Cursos analisados, constatando-se uma maior prevalência das funções

administrativas/burocráticas e, ao mesmo tempo, uma distorção no funcionamento desse órgão, que modifica o seu papel ao deixar de exercer algumas funções acadêmicas que lhe são previstas.

Ademais, o fato de o colegiado tratar predominantemente de questões burocráticas faz com que os assuntos acadêmicos também sejam tratados com esse viés, ou seja, o modelo burocrático de gestão induz uma atuação cada vez mais focada nos processos e procedimentos, de modo que os meios se tornam os fins.

Outro ponto que merece destaque é a relação e dinâmica de funcionamento entre Colegiado de Curso e NDE, em que se percebeu uma sobreposição e ambiguidade muito grandes de membros e de funções, havendo repasse de atribuições e mistura de pautas. Os dados analisados levam a crer que o NDE não é atuante em boa parte dos cursos do *campus*, ficando as discussões centralizadas no colegiado.

Dessa forma, verificou-se que os diferentes modelos organizacionais se fazem presentes e impactam diretamente na atuação e nos processos de tomada de decisão dos Colegiados de Cursos da UFAL *Campus* Arapiraca, ao tempo que contribuem, em conjunto, para uma melhor compreensão da realidade institucional desses órgãos. Assim, concorda-se com o entendimento de Barbosa (2020) e Paiva e Campos (2018), de que as universidades públicas brasileiras são instituições complexas de difícil enquadramento em um único modelo de gestão.

Além disso, os diversos modelos, somados às diferentes concepções e múltiplos objetivos e interesses, determinam desempenhos e papéis também diferenciados para os Colegiados de Cursos de graduação. Contudo, acredita-se que o papel desempenhado pelo Colegiado de Curso C3 seja o mais relevante e o que mais se aproxima do ideário da instituição, demonstrando um maior equilíbrio entre as atribuições acadêmicas e administrativas desenvolvidas, além dos demais aspectos organizacionais do órgão que podem contribuir para a correção das distorções e limitações identificadas nos outros colegiados.

Como limitações da presente pesquisa, é possível apontar a carência de estudos na literatura acerca do Colegiado de Curso de graduação, uma vez que as buscas realizadas nas diversas bases de periódicos acadêmicos e repositórios de dissertações e teses retornaram muito poucos estudos sobre a temática.

Uma outra limitação está relacionada à escolha dos colegiados que compuseram as análises, sendo apenas três e todos do tipo bacharelado, embora de áreas do conhecimento distintas. O principal fator que contribuiu para essa escolha foi a ausência ou inexistência de

representantes técnicos administrativos nos Colegiados de Curso do *campus*, estando muitos deles afastados no momento da coleta de dados e outros com representatividade apenas formal, sem uma efetiva participação. Além disso, a agenda de alguns coordenadores se mostrou como um dificultador e influenciou na escolha dos cursos, pois poderia inviabilizar a pesquisa.

Assim, para estudos futuros, sugere-se uma ampliação no número de colegiados analisados, incluindo cursos de licenciaturas e de novas áreas do conhecimento, e o acréscimo de outros *campi* ou Unidades do interior da UFAL, a fim de verificar se os resultados se assemelham ou se distanciam.

Também seria relevante um estudo que investigasse, de forma semelhante, instâncias que se encontram um pouco acima dos Colegiados de Cursos na hierarquia institucional, a exemplo das Diretorias, de modo a analisar a sua atuação frente aos aspectos acadêmicos e administrativos, bem como o impacto dessa atuação na dinâmica de funcionamento dos colegiados.

Por fim, ressalta-se a importância do papel do Colegiado de Curso na organização e funcionamento dos cursos de graduação, uma vez que suas decisões podem interferir diretamente nos resultados da instituição. Assim, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído para ampliar a compreensão a respeito dessas organizações tão singulares e complexas que são as universidades públicas federais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. DE. **Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma Análise à Luz da Experiência UFBA**. XXXVI Encontro da ANPAD. *Anais*. Rio de Janeiro - RJ: 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB507.pdf. Acesso em: 25/01/2023.

ALONSO, A.; LIMA, M.; ALMEIDA, R. DE. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo**. São Paulo: CEBRAP, 2016.

ANDRADE, C. M. P. DE; PIMENTA, L. B. Estrutura e Organização na Universidade Multicampi. **PLURAIIS - Revista Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 96–122, 2020.

ARAS, L. M. B. DE; ANDRADE, A. C. P. DE; OLIVEIRA, L. G. DE. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO PROFESSOR GESTOR: atribuições no modelo multicampi. **PLURAIIS - Revista Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 123–144, 2020.
<https://doi.org/10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n1.123-144>.

BARBOSA, M. A. C. Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: estudo em uma

universidade federal do brasil. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 1–16, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo / tradução L. A. Reto & A. Pinheiro**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNO, M. DE F. et al. **A influência do gerencialismo na gestão de instituições de ensino superior no Brasil**. V Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN): Futuro e tendências para a gestão, desenvolvimento e inovação. **Anais**. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14125/9638>. Acesso em: 24/01/2023.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 63–76, 2001.

BRASIL. **Resolução N° 01 de 17 de junho de 2010. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior**. 2010. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6885-resolucao1-2010-conae&Itemid=30192. Acesso em: 11/01/2023.

CAHILL, J. et al. An exploration of how programme leaders in higher education can be prepared and supported to discharge their roles and responsibilities effectively. **Educational Research**, v. 57, n. 3, p. 272–286, 2015.

CARVALHO, K. A. DE; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19, n. 2, p. 1, 2017.

CECHINEL, A. et al. Estudo/Análise Documental: Uma Revisão Teórica E Metodológica. **Criar Educação**, v. 5, n. 1, p. 7, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens / Tradução: Sandra Regina Netz**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 1, p. 22–41, 2013.

FERNANDES, R. C. DE A. **Coordenação de Curso de Graduação: das políticas públicas à gestão institucional**. (Tese de Doutorado em Educação) Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13340>. Acesso em: 21/01/2023.

LIMA, A. B. DE; MARQUES, M. R. A.; SILVA, S. M. Reforma e qualidade da educação no Brasil. **Revista HISTEDBR On-line**, p. 181–197, 2009.

MAGALHÃES, M. M. DOS S. et al. O papel do professor-gestor em uma instituição federal de ensino superior de Alagoas: um estudo na UFAL/Campus Arapiraca. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 10, n. 4, p. 327–350, 2017.

MATOS, R. S. et al. Gestão do planejamento e acompanhamento de atividades docentes de uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 1, p. 118–137, 2019.

MEDEIROS, E. A. DE. Undergraduate Course Coordination – challenges and tensions in the professional performance of the university professor. **Comunicações**, v. 27, n. 3, p. 121–142, 21 dez. 2020.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MÓNICO, L. S. et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **ATAS - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v. 3, p. 724–733, 2017.

MOREIRA, N. P.; BENEDICTO, G. C. DE; CARVALHO, F. DE M. Discussão de alguns condicionantes da eficiência em universidades federais brasileiras a partir do Reuni. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 3, p. 429–457, 2019.

NASCIMENTO, F. DOS S. et al. Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 14, n. 3, p. 45–67, 2021.

NEZ, E. DE. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131–153, 2 maio 2016.

OLIVEIRA, M. A. M.; PASCHOALINO, J. B. DE Q.; ROCHA, T. C. Políticas para o ensino superior: profissionalização ou proletarização do trabalho docente? **Trabalho & Educação**, v. 20, n. 2, p. 77–89, 2011.

PAIVA, A. R.; CAMPOS, M. D. S. Modelos de Gestão Universitária: uma Revisão de Literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. I, n. 18, p. 113–125, 2018.

PASCUCI, L. et al. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37–59, 2016.

PHAM, T. VAN et al. Exploring key competencies of mid-level academic managers in higher education in Vietnam. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 23, p. 1–13, 2019.

PINTO, T. R. G. S.; MARTINS, S.; FARIA, R. DE. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 12, n. 1, p. 49–72, 2019.

PIRES, N. A. R. et al. Os sentidos assumidos pelo colegiado do curso de Odontologia como instância participativa a partir da experiência de uma nova proposta curricular. **Revista Docência do Ensino Superior**, v. 3, p. 31–46, 2013.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2^a ed. Novo Hamburgo - RS: Feevale, 2013.

RIBEIRO, C. V. DOS S.; LEDA, D. B. O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade. **Educação em Revista**, v. 32, n. 4, p. 97–117, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5^a ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, E. C.; FERNANDES, T. D. C. Gestão Universitária: Limites e Perspectivas no Colegiado de Curso de Graduação. **Práxis Educacional**, v. 15, n. 34, p. 75–92, 2019.

SANTIAGO, R. A. et al. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 1, p. 75–99, 2003.

SILVA, E. A. A. DA. **O burocrático e o político na administração universitária. Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)**. Braga: Universidade do Minho, 2004. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16324>. Acesso em: 12/12/2022.

UFAL. **Estatuto e Regimento Geral da UFAL**. 2006. Disponível em: https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf/view. Acesso em: 05/01/2023.

UFAL. **Resolução N° 52/2012-CONSUNI/UFAL**. 2012. Disponível em: <https://ufal.br/resolucoes/diversas/graduacao/resolucao-no-52-2012-de-05-11-2012>. Acesso em: 05/01/2023.

UFAL. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) Período 2019 - 2023**. 2019. Disponível em: <https://pdi.ufal.br/documentos/pdi-2019-2023/pdi-ufal-2019-2023-completo.pdf/view>. Acesso em: 05/01/2023.

UFAL. **Relatório de Gestão do Exercício de 2020 (Campus Arapiraca)**. 2021. Disponível em: https://arapiraca.ufal.br/institucional/transparencia/relatorio-de-gestao-do-campus-de-arapiraca_exercicio-2020.pdf/view. Acesso em: 05/01/2023.

UFAL. **Relatório de Gestão na forma de Relato Integrado - Exercício 2021**. 2022. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/relatorios/gestao/2021/relatorio-de-gestao-exercicio-2021.pdf/view>. Acesso em: 05/01/2023.

VIEIRA, A. M. D. P.; FILIPAK, S. T. Avaliação da Educação Superior: limites e possibilidades do Núcleo Docente Estruturante. **Revista Diálogo Educacional**, v. 15, n. 44, p. 61–87, 2015.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181–200, 2004.

ZARANTONELI, R. C. G.; PARADELA, V. C. A descentralização de poder nas universidades públicas brasileiras: uma comparação entre universidade multicampi e estados

federativos democráticos. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 9, n. 2, p. 79–98, 2020.

ZILLOTTO, A.; POLI, O. L. GESTÃO UNIVERSITÁRIA VERSUS PERFORMATIVIDADE: uma comparação entre diferentes instituições. **Revista Pedagógica**, v. 23, p. 1–20, 2021.