

GESTÃO COMPARTILHADA NO CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO RADIAL DE SÃO PAULO: A REESTRUTURAÇÃO DOS PROJETOS PEDAGÓGICOS DOS CURSOS À LUZ DOS PRINCÍPIOS INSTITUCIONAIS, DA DIVERSIDADE CULTURAL E DAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS.

Autores: Fonseca, Adriano Luís; Sugahara, Claudemir; Soares, Douglas; Garcia, Rita Elvira; Kassab, Yara.

Resumo

O presente artigo descreve o processo de implementação de uma gestão acadêmica compartilhada e seus resultados. Ao criar canais de participação real para docentes, discentes e demais colaboradores do meio universitário, cultivava-se a motivação participativa em detrimento das aspirações meramente técnicas, esvaziadas de sentido histórico de criação, reprodução e apropriação do conhecimento.

Aproximar pessoas, estratégias e desempenho organizacional constitui-se em um novo paradigma de gestão educacional, sobretudo por romper com modelos ultrapassados alicerçados na centralização de poderes. Dessa forma iniciamos as discussões e trabalhos a partir de agosto de 2011.

Abstract.

This article describes the process of implementing a shared academic management and results. By creating channels of real participation for teachers, students and other collaborators from academia, cultivates motivation participatory aspirations at the expense of purely technical, devoid of historical sense breeding, reproduction and appropriation of knowledge.

Bringing people, strategies and organizational performance constitutes a new paradigm in educational management, especially by breaking with outdated models grounded in the centralization of powers. Thus began the discussions and work to calve August 2011.

1. Gestão educacional compartilhada um processo de reflexão e reconstrução acadêmica.

1.1. Histórico da Prática desenvolvida no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

Para entendermos o processo atual do desenvolvimento das ações implantadas e compreendermos a sua expansão na comunidade acadêmica, tornar-se-á indispensável refletir, cronologicamente os fatos ocorridos no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo – Estácio UNIRADIAL.

É uma Instituição de Ensino Superior tradicional na cidade de São Paulo, na década de 1960, quando iniciou suas atividades na área educacional com a oferta de cursos preparatórios e de especialização técnica. Em 1976 teve início a oferta de cursos de formação profissionalizante. Em 1985, contava com 7.000 (sete mil) alunos e tornou-se referência no Ensino Técnico em São Paulo. A partir de 1989, a IES, sempre com característica voltada ao gerenciamento familiar e com status de filantropia sentiu-se preparada para iniciar suas atividades ampliando sua oferta a cursos superiores. Em 1998, foi dado um importante passo com a inauguração de diversos *campi* na cidade de São Paulo.

Em 2001, a Radial credenciou-se como Centro de Educação Tecnológica, sendo uma das primeiras instituições particulares desta natureza no Brasil. No ano de 2003, a Instituição foi credenciada pelo Ministério da Educação como Centro Universitário. Em 2007 já com aproximadamente 20.000 alunos foi integrada ao grupo Estácio Participações, com aproximadamente 220 mil alunos, caracterizada por gerenciamento altamente profissional, com fins lucrativos e de capital aberto, sendo uma das primeiras IES no cenário educacional brasileiro a disponibilizar ações no mercado de capitais.

Em 2010, o Centro Universitário de São Paulo - Uniradial, passou a denominar-se *Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo – Estácio UNIRADIAL*. Tal mudança objetivou a busca de oportunidades educacionais oferecidas aos seus alunos que se beneficiam com novos subsídios acadêmicos e administrativos e por fim a oportunidade da Estácio Participações conquistar um mercado ainda não explorado por esta companhia. Por ser uma das primeiras aquisições de grande porte de uma IES e por não ter parâmetros no cenário brasileiro o processo de uma interculturação entre a UNIRADIAL e a Estácio Participações apresentou desafios movidos por questões culturais e filosóficas.

Em Agosto de 2011, mediante a proposta de recuperação operacional e acadêmica do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo a atual reitoria propôs a criação de um campo reflexivo, multidisciplinar e resultante do processo democrático de discussões e apresentações das ideias provenientes dos atores envolvidos, em busca da reestruturação acadêmica administrativa. Para tanto, foi criado um conselho consultivo acadêmico, composto por docentes e representantes técnicos administrativos onde as questões pudessem ser amplamente discutidas e as propostas para melhorias pudessem ser implementadas e acompanhadas. As diretrizes norteadoras do Conselho Acadêmico são: reestruturação acadêmica de SP promovendo qualidade, competitividade e produtividade; alinhamento entre operação e academia; aumento da eficiência operacional; realinhamento na execução de papéis e responsabilidades; controle dos procedimentos; melhoria da qualidade dos serviços prestados; definição de um modelo operacional e promoção da valorização humana como o aspecto mais importante da Missão da Empresa.

O processo surgiu com a perspectiva de integrar a prática estratégica à gestão compartilhada e por tratar-se de um fenômeno contemporâneo de bastante interesse, tanto no meio acadêmico quanto no mundo corporativo. Partindo da premissa de que as pessoas constituem-se como os ativos mais importantes e fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações, refletimos sobre o papel crítico da gestão compartilhada para a continuidade das instituições de ensino superior.

Experiências bem sucedidas em gestão de pessoas nem sempre podem ser simplesmente replicadas, pois a reprodução desses modelos por si só não garantem o mesmo sucesso, dado que os resultados não são generalizáveis devido à complexidade peculiar da constituição de cada organização. No entanto, torna-se possível abstrair alguns aspectos que ampliam a discussão do inter-relacionamento entre a teoria e a prática efetiva, ao aproximar pesquisas exploratórias com a investigação contextualizada numa realidade institucional, investigação esta, ora pautada na visão, missão e valores que alicerçam o modelo de gestão compartilhada em curso no Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

Esta nova orientação organizacional pode ser considerada uma ação pedagógica por estabelecer relações sociais democráticas, incluindo-se, de fato, os atores com poder de decisão em processos organizacionais relevantes e estruturantes à coletividade acadêmica. Ao criar canais de participação real para docentes, discentes e demais

colaboradores do meio universitário, cultiva-se a motivação participativa em detrimento das aspirações meramente técnicas, esvaziadas de sentido histórico de criação, reprodução e apropriação do conhecimento.

Aproximar pessoas, estratégias e desempenho organizacional constitui-se em um novo paradigma de gestão educacional, sobretudo por romper com modelos ultrapassados alicerçados na centralização de poderes. Dessa forma iniciamos as discussões e trabalhos a partir de agosto de 2011.

1.2. Objetivos da Prática Eficaz.

Refletir sobre o papel crítico da gestão compartilhada para a continuidade das instituições de ensino superior.

Criar canais de participação efetiva para a comunidade acadêmica da Estácio Uniradial, cultivando assim a motivação e o resgate do sentido histórico de criação, reprodução e apropriação do conhecimento, aproximando pessoas, estratégias e desempenho organizacional, visando à reestruturação dos projetos pedagógicos dos cursos.

1.3. Público Alvo Atingido.

O planejamento e estruturação das estratégias discutidas e consolidadas pelo Conselho Acadêmico são difundidos em todas as áreas da Estácio Uniradial, e dessa forma o alvo não se restringe apenas uma área específica uma vez que o foco no cliente interno (colaboradores, docentes, coordenadores) com ações efetivas influencia de forma positiva os clientes externos – discentes, fornecedores, terceiros e a comunidade.

1.4. Descrição das Atividades Implantadas.

O Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo alicerçar-se em uma proposta de gestão compartilhada, implementando um Conselho Acadêmico (C.A), caracterizado pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano. Cabe ao C A da Estácio Uniradial a importante função de humanizar, dar transparência e qualificação ao processo pedagógico.

Nesse contexto, a Reitoria do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo propôs a criação de um conselho onde os fatos possam ser discutidos, ambientados e compartilhados com todos os atores envolvidos. Desta forma o lócus deve garantir a efetivação da práxis e a participação de todos no movimento de reestruturação acadêmica e administrativa da Instituição, pensando em uma gestão eficaz para atingir a qualidade no seu crescimento organizacional. Nesta perspectiva as dimensões abaixo citadas constituem prioridade desta gestão compartilhada: orientando os coordenadores, corpo docente e o Núcleo Docente Estruturante (NDE) dos cursos a atuarem como responsáveis pelo desenvolvimento do aluno, tornando-o um cidadão crítico, reflexivo e transformador, capaz de interferir socialmente em sua comunidade; garantindo que as ações determinadas no Conselho Acadêmico sejam implementadas no âmbito do ensino e da administração atendendo as demandas institucionais; orientando os professores quanto à legislação educacional e aos resultados obtidos pela Comissão Própria de Avaliação –CPA - e ao desenvolvimento de planos de ação visando melhorias nas fragilidades.

Estas ações são planejadas e desenvolvidas em processos categorizados por eventos divididos em períodos: de entendimento, de orientação, de reflexão e retenção de ações, envolvendo a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Gerências Acadêmicas, o Conselho Acadêmico, os Gestores de campus, as Coordenações dos cursos, a CPA e os Professores, os Colaboradores técnicos administrativos e os Representantes discentes.

O Conselho estipulou um protocolo na abordagem das informações relevantes quanto à legislação, políticas educacionais da instituição e desempenho dos cursos. Essas informações são apresentadas pelo Conselho Acadêmico aos atores, liderados pelo seu respectivo presidente; o relator é um membro do C.A, com aderência e titulação orientando os processos a serem desenvolvidos.

O Coordenador do curso tem a incumbência de apresentar ao C A e aos seus pares e professores, o Projeto Pedagógico do Curso, apontando pontos significativos, tais como: relevância social do curso, missão, objetivos do curso, perfil do aluno egresso, eixo de disciplinas que garantam a desejada formação, ações em atenção à comunidade e ações de nivelamento e apresentação das qualificações do corpo docente.

Cabe aos membros do C.A apontar as fragilidades dos cursos e indicar a necessidade dos planos de ações. Essas ações serão acompanhadas pelo relator designado, pelo coordenador do curso e NDE, quinzenalmente, visando sempre à qualidade do curso e a sustentabilidade financeira. Cabe ainda ao coordenador do curso e ao relator, motivar o corpo docente, corpo técnico administrativo e discente a participarem efetivamente da implementação e execução dos planos de ações.

2. Liderança

A reitoria fomenta um campo fértil para discussões e reflexões multidisciplinares, resultante do processo democrático e de idéias compartilhadas, provenientes dos atores envolvidos, em busca da reestruturação acadêmica e administrativa. As diretrizes norteadoras do Conselho Acadêmico são: reestruturação acadêmica de São Paulo promovendo qualidade, competitividade e produtividade, alinhamento entre operação e academia, aumento da eficiência operacional, realinhamento na execução de papéis e responsabilidades, controle dos procedimentos, melhoria da qualidade dos serviços prestados, definição de um modelo operacional, promoção da valorização humana como o aspecto mais importante da Missão, Visão e valores do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

2.1. Equipe Envolvida com a Prática

Adriano Luís Fonseca – Reitor; Susane Garrido – Coordenadora Nacional do Departamento Regulatório da Estácio; Rita Elvira Garcia – Pró Reitora de Graduação; Conselheiros: Relação em anexo. A atividade se situa na Reitoria, Gerencia Acadêmica, Coordenações de cursos, Departamento Regulatório, Diretoria de Ensino Nacional, Diretoria de Núcleo, NDE, CPA e Diretoria Regional de Operações.

2.2. Participação da Alta Direção

A Reitoria do Centro Universitário reúne-se semanalmente com os Conselheiros Acadêmicos, a fim de discutir os entres do processo de reestruturação acadêmica administrativa. Neste momento as demandas locais de cursos e campus são discutidas e após reflexões são indicadas soluções operacionais. Por intermédio do

Reitor as decisões são levadas à Diretoria Regional, a Diretoria Nacional de Ensino e ao Departamento Nacional Regulatório da Estácio os quais efetivamente traduzem as decisões em respostas operacionais de implementações.

3. Foco

O foco principal da prática da Gestão Compartilhada significa que a Instituição de Ensino Superior (IES) quer se relacionar de forma inclusiva, íntegra, ética e simultânea com todos que são parte do processo educacional direta ou indiretamente, (dirigentes, docentes, administrativo, discentes, fornecedores, parceiros, comunidade e governo). Considerando a diversidade nas suas ações e na gestão de suas atividades, reconhecendo a importância de cada um, valorizando assim o compromisso com a IES. Assim, se justifica uma nova forma de gestão, que articula as diversas áreas da IES, já que estes atores se relacionam mais intensamente com a função acadêmica.

3.1. Stakeholders

Todos os envolvidos direta ou indiretamente com a IES: dirigentes, docentes, administrativo, discentes, fornecedores, parceiros, comunidade e governos Estadual, Municipal e Federal.

3.2. Docentes/Funcionários

A composição do Conselho Acadêmico (CA) é formada por professores do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo, Representantes da Reitoria e da Comissão Permanente de Avaliação (CPA), além de contar com participantes convidados quando da necessidade de apresentação e divulgação de algum programa ou atividade específico que for de interesse da IES.

3.3. Administrativo

Atuação como facilitadores das ações a serem implementadas, além de atuarem como multiplicadores na divulgação das diretrizes da IES.

3.4. Econômico-Financeira

Manter a saúde financeira da instituição aliada à finalidade de promover uma educação superior de qualidade vem sendo um dos objetivos da Gestão compartilhada, consolidando os mecanismos de Gestão Financeira e Orçamentária, em detrimento da manutenção das equipes que desenvolvem suas atividades junto a Gestão compartilhada da IES.

3.5. Acadêmico

Ações planejadas e desenvolvidas são processos categorizados e divididos em períodos: de entendimento, de orientação, de reflexão e retenção de atividades, envolvendo a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Gerências Acadêmicas, o Conselho Acadêmico, os Gestores de campus, as Coordenações dos cursos, a CPA e os Professores, os Colaboradores técnicos administrativos e os Representantes discentes.

3.6. Comunidade

O valor agregado do projeto da Gestão compartilhada reflete em ações que possibilitam a ampliação do vínculo com a comunidade externa e a formação de profissionais qualificados e comprometidos com as perspectivas da sociedade contemporânea.

4. RESULTADOS

4.1. Formas de Avaliação

A Estácio Uniradial além de analisar os resultados decorrentes de avaliações externas, realiza avaliações internas sistemáticas. Esse processo avaliativo permite que os alunos, docentes e técnico-administrativos possam opinar sobre várias dimensões da IES. O projeto de implantação do Conselho Acadêmico levou em conta, entre outras variáveis, o resultado obtido na pesquisa de clima organizacional, onde os três menores índices de favorabilidade recaem sobre Cultura e Valores (60%); Reconhecimento e Incentivos (56%) e Recursos (45%). Embora esses resultados mostrassem uma evolução positiva, se comparada com 2009 (Gráfico 1), a Reitoria, mediante entrevistas com professores, entendeu que uma das reivindicações de professores sinalizava para o item de reconhecimento no que diz respeito à sua

participação mais ativa nos processos da IES; por outro lado, em uma Instituição multicampi, percebiam-se linhas de condutas diferentes na implantação do mesmo projeto pedagógico, com dificuldades de consolidar a cultura e os valores que permeiam a proposta pedagógica institucional.

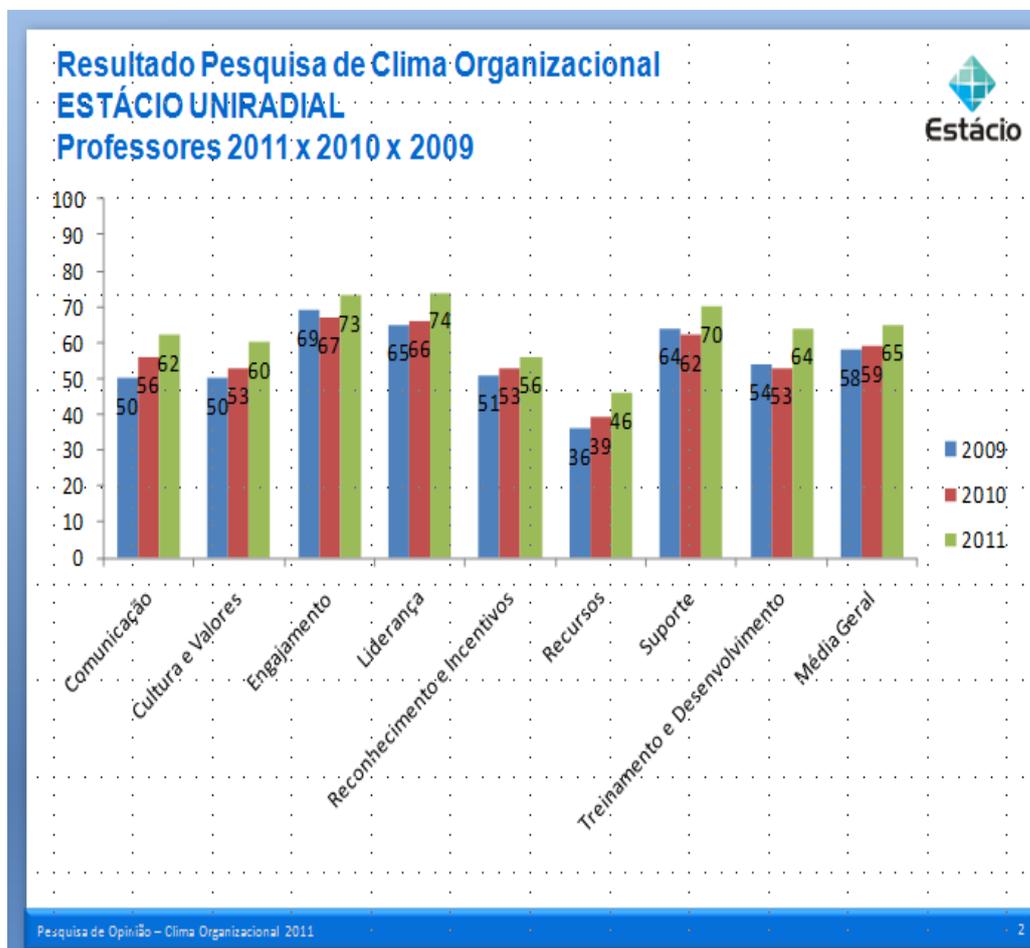


Gráfico 1. Fonte: Pesquisa de opinião – Clima Organizacional 2009 – 2011

Na avaliação institucional interna respondida por alunos, ao analisar o índice de satisfação do aluno com relação ao Curso (média – de zero até cinco - da nota atribuída ao curso e a nota atribuída ao professor) nota-se uma diferença considerável de conceitos inferiores a quatro na avaliação do curso, diferentemente da avaliação do professor.

A IES entendeu também que a proposta pedagógica da IES, devia alcançar patamares superiores nas avaliações externas, na maioria com resultados na média (conceito três) como pode ser observado no Gráfico 2, dos cursos avaliados em 2011.

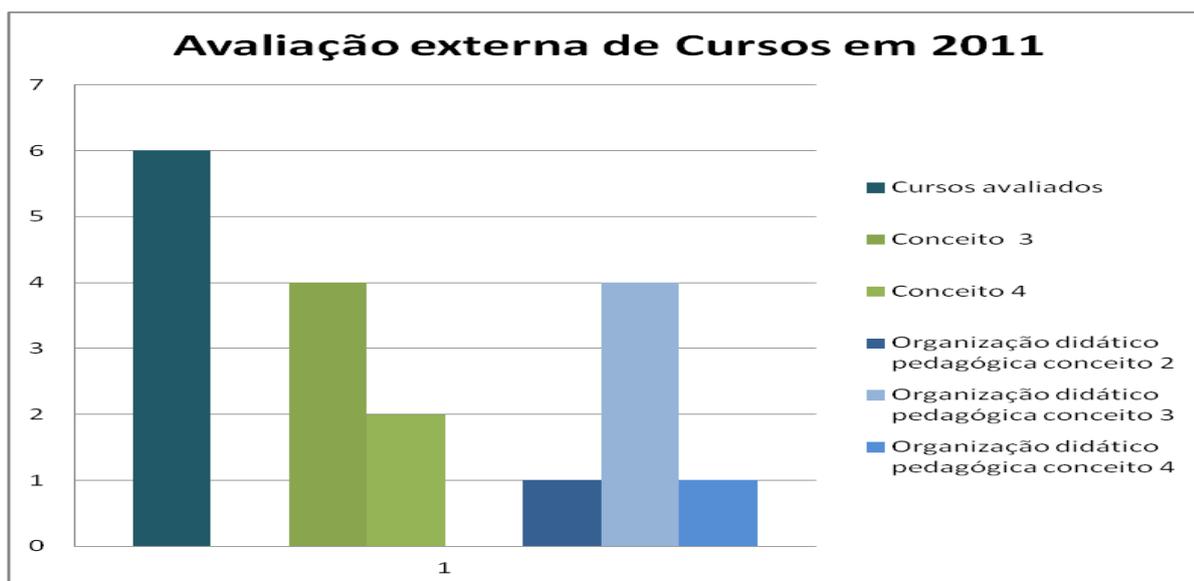


Gráfico 2. Fonte: Resultados de avaliações externas. (MEC / INEP)

Conforme exposto acima, os instrumentos utilizados para análise da situação estão embasados num processo avaliativo que contempla a participação dos atores internos e externos. As avaliações externas de cursos são determinadas pelo Ministério de Educação. A avaliação interna é aplicada a todos os alunos e professores semestralmente na IES, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA); a avaliação do clima institucional é aplicada anualmente por uma consultoria externa.

Para acompanhamento do projeto foi aplicada também uma pesquisa direcionada aos coordenadores e membros do conselho acadêmico com o objetivo de compreender a percepção dos atores do processo; além do mais foi realizada uma pesquisa bibliográfica visando aprofundar o conhecimento sobre a gestão compartilhada.

A pesquisa bibliográfica fundamentada em autores tais como Becker, Huselid, Bosquetti, Motta, Tratenberg, entre outros, possibilitou um olhar reflexivo sobre o processo de gestão compartilhada e ofereceu um referencial teórico significativo para a compreensão do objeto de estudo e para atingir os objetivos propostos: a compreensão das dimensões da influência da participação na gestão compartilhada; a identificação das principais características que emergem da atuação do CA e o desempenho do CA como suporte estratégico para o desenvolvimento da gestão compartilhada.

A aplicação do questionário tinha como objetivo obter dados que possibilitassem compreender a percepção dos envolvidos no processo com relação ao C A, ou seja,

dos 39 coordenadores, 26 participaram e dos 18 conselheiros, 13 participaram o que garantiu uma significativa representatividade, 67% de coordenadores e 72% de conselheiros.

O grupo de coordenadores foi escolhido para participar desta pesquisa porque, nessa etapa do processo, são os que vivenciam de forma mais direta as ações e propostas desenvolvidas pelo C A. Na primeira parte do questionário foi aplicada uma questão projetiva, como forma de compreender a percepção do grupo com relação ao C A. Esse método constitui, segundo autores como MELENDES, ALVES, MACONI, LAKATOS, uma alternativa promissora nas pesquisas de cunho social, ao permitir que o indivíduo entrevistado expresse a sua opinião sobre determinado tema, sem muita elaboração, ou seja, de forma espontânea, como bem expressam MELENDES & ALVES:

A técnica projetiva parte de um princípio bastante simples: por meio de um estímulo o indivíduo projeta seus aspectos subjetivos, atitudes, comportamento, opiniões entre outros, o que por alguma razão não faria espontaneamente. É uma forma não estruturada e indireta de perguntar que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações subjacentes sobre os problemas em estudo. in [HTTP://www.tapioca.adm.br](http://www.tapioca.adm.br) Acessado em 12 de agosto de 2012

Os sujeitos entrevistados foram solicitados a responder por escrito à seguinte questão: Se o C A fosse um animal, que animal seria? Logo após, o grupo devia responder sobre o motivo da escolha desse animal. Os resultados desta questão, por meio de análise de conteúdo, foram agrupados, num primeiro momento, em função da conotação positiva ou negativa da justificativa formulada. Conforme afirma Bardin (1977, p.38), “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistêmicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Desta forma, para análise dos dados foi elaborada uma tabela de frequência que permitiu formular um corpus com os atributos predominantes atribuídos ao C A, e realizar uma análise comparativa das respostas obtidas pelo grupo de coordenadores e pelo grupo de Conselheiros.

A segunda parte do questionário buscava identificar, de forma mais específica, se os sujeitos reconheciam mudanças em aspectos do cotidiano da vida acadêmica, e se relacionavam essa situação como decorrência da atuação do C A. Os aspectos versavam sobre: clima organizacional; desenvolvimento do trabalho pedagógico do

coordenador com os professores, com o diretor do campus e com o Gerente Acadêmico; processos pedagógicos (elaboração do Projeto Pedagógico do Curso e execução do Plano de Ação) e parceria do coordenador de curso com o C. A.

As opções para essas questões foram: Melhorou pouco, Melhorou muito, Permanece igual, Piorou pouco ou Piorou muito. Para sinalizar o grau de interferência do C A em cada um dos aspectos avaliados, os sujeitos deviam utilizar uma escala de 0 a 5, (sendo zero para “nenhuma interferência” e cinco para “relevante interferência”) ou a letra D, em caso de desconhecimento. Esta parte do questionário constitui a etapa inicial do acompanhamento da fase de implantação do C. A e será aplicado novamente após seis meses.

Os dados dessa pesquisa sinalizam que, na maioria dos aspectos avaliados, os coordenadores não identificam mudanças significativas como decorrência das ações do C. A. Porém cabe destacar que no que tange aos processos pedagógicos (elaboração do PPC e a execução do plano de ação) a maioria, 58%, reconhece que houve melhorias. Cabe ressaltar que as respostas dos coordenadores retratam a situação vivenciada no primeiro semestre de 2012 após a implementação do C A, uma vez que, o foco do trabalho neste período foi uma ação conjunta entre Conselheiros e coordenadores para a análise e releitura dos Projetos Pedagógicos dos Cursos e a elaboração do plano de ação.

Por outro lado, a análise da resposta dos Conselheiros denota uma visão diferente do grupo de coordenadores, ao sinalizar que houve melhorias na maioria dos aspectos avaliados, sendo que, em todas as questões, 57% ou mais dos conselheiros ressaltam essas melhorias. Porém há consenso, no que diz respeito à melhoria identificada na questão referente aos processos pedagógicos onde ambos os grupos reconhecem a melhoria.

Na análise da questão projetiva, as justificativas atribuídas pelos sujeitos à escolha do animal que representava o C A, interpretadas por meio de análise de conteúdo permitiram identificar a predominância da conotação positiva (72%) sobre a negativa (28%). No grupo de Conselheiros a visão positiva sobre o C A, constitui quase unanimidade, 86% e apenas dois conselheiros (14%) citam aspectos que podem ser considerados negativos: a agressão, como meio de defesa do espaço e a prepotência como forma de destaque entre os outros.

No grupo de coordenadores, embora não tão acentuada, a predominância também é da visão positiva (66%) sobre a negativa (34%). Estes dados podem ser observados no Gráfico 3.

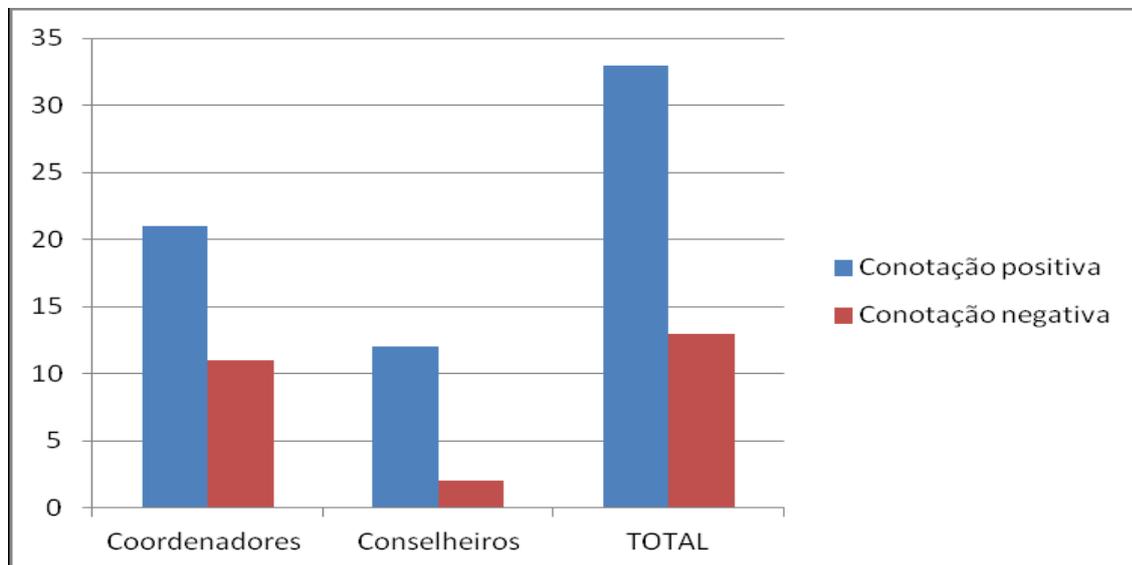


Gráfico 3. Pesquisa Interna.

4.2. Orçamento

O valor aplicado ao Projeto da Gestão Compartilhada está voltado ao pagamento da folha de pagamento dos membros do Conselho Acadêmico, os quais recebem por 5 horas semanais respeitando o plano de carreira de cada membro da IES.

4.4. Indicadores acadêmicos

Analisando os resultados da avaliação externa de cursos efetuada pelo MEC, foi possível identificar o aumento no percentual de conceitos 04 atribuídos aos cursos (Gráfico 4) assim como na avaliação da Dimensão da Organização Didático-Pedagógica (Gráfico 5).

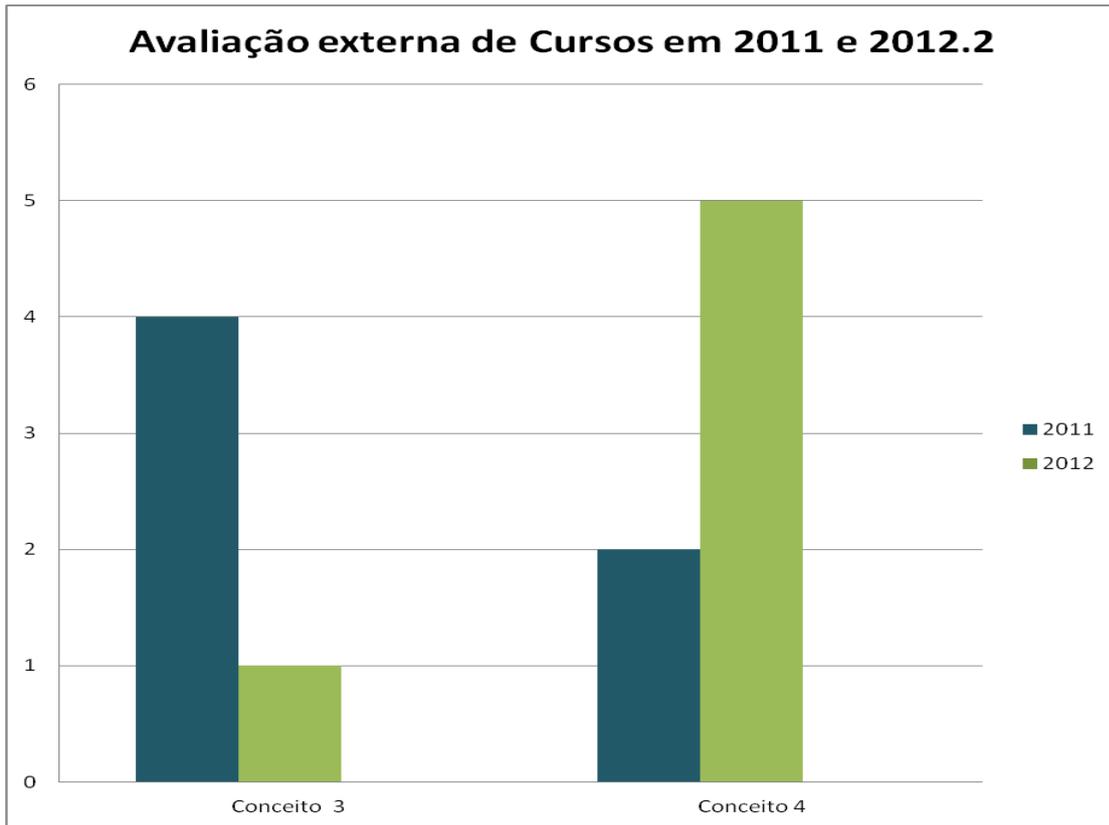


Gráfico 4 – Análise dos resultados da Avaliação externa dos cursos da IES.

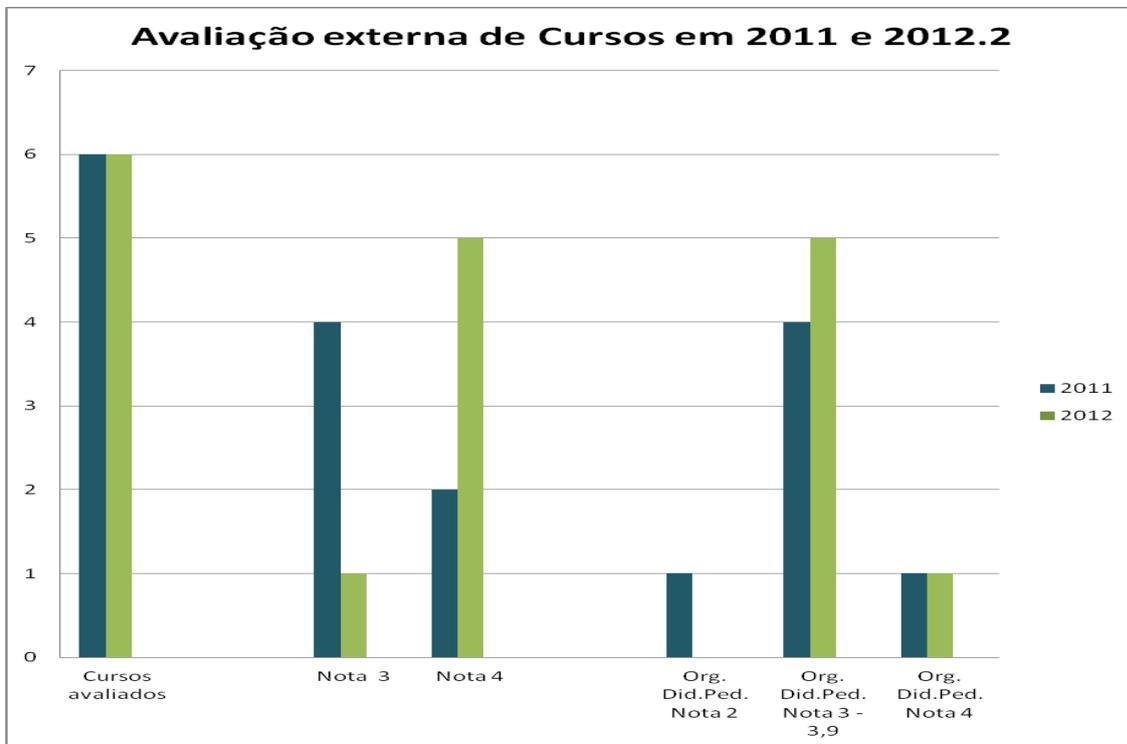


Gráfico 5 – Dimensão Organização Didático- Pedagógica. Comparativo 2011 - -2012

4.5. Indicadores de produtividade e/ou de satisfação dos colaboradores

A relação dos atributos positivos atribuídos ao C A fica assim distribuída: representativo (16%); líder e trabalho em equipe (15%); objetivo, acolhedor (12%); inteligente, observador e transformador (com 6% em cada um desses atributos); ágil e visão ampla (4%) e finalmente cautelosa e diversificada (1,5%). Estes dados podem ser observados no Gráfico 6.

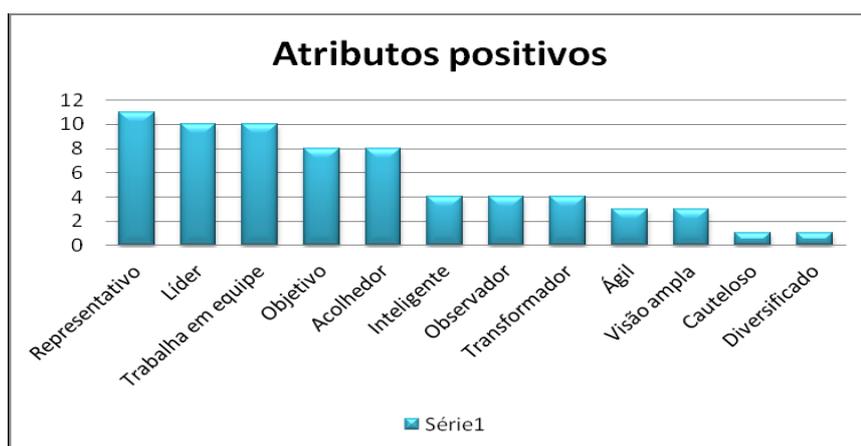


Gráfico 6: Atributos Positivos – Pesquisa interna.

Com relação aos atributos negativos, a maior incidência recai para ineficácia, 20%; distante, 15%; ameaçador e prepotente 10% e por último agressivo com 5%. Como pode ser observado no gráfico abaixo:

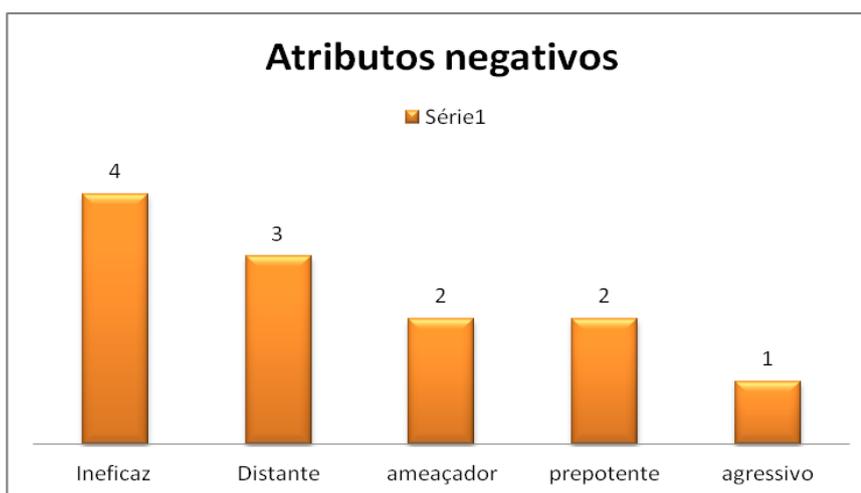


Gráfico 7: Atributos Negativos – Pesquisa interna.

5. LIÇÕES APRENDIDAS

Os resultados da pesquisa interna realizada com os membros do Conselho Acadêmico e com os Coordenadores de curso sinalizaram a necessidade de partir para uma ação focalizada em cada *campus*, uma vez que o reconhecimento sobre a ação do C.A. partiu do grupo que teve o contato direto com os Conselheiros durante o processo avaliativo dos Projetos Pedagógicos dos Cursos. Para reverter esse quadro, já no segundo semestre de 2012, os Conselheiros passaram a desenvolver o trabalho de acompanhamento nos *campi*.

6. AÇÕES DE CONTINUIDADE

Para 2013 o Conselho Acadêmico dará ênfase ao acompanhamento dos Planos de Melhoria elaborados para os cursos que já passaram pela avaliação do C.A. e dará continuidade à análise dos Projetos Pedagógicos dos Cursos. A nomeação do conselheiro Relator para cada curso será feita por área como forma de agilizar o processo. Desta forma, a Reitoria e C.A. continuarão com ações que visem atingir a meta de consolidação da cultura de gestão compartilhada permeada pela visão, missão e valores do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo.

Referências Bibliográficas

BARDIM, L. Análise de Conteúdos. Tradução de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: edições 70, 1977.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Natura S. C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios, São Paulo: Cortes, 1998.

DRUCKER, P. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.

MELENDES, D. M.; ALVES J.R.F. Ferramentas para coletas de dados nº 4- as técnicas projetivas in [HTTP://www.tapioca.adm.br](http://www.tapioca.adm.br) Acessado em 12 de agosto de 2012.