

**LUIZ CARLOS DOS SANTOS**

**MEMORIAL**

**SALVADOR**

**2010**

**LUIZ CARLOS DOS SANTOS**

## **MEMORIAL**

Autobiografia narrativa, apresentada ao Departamento de Ciências Humanas (DCH), *Campus* I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), enquanto requisito parcial para avaliação da promoção da carreira docente - de professor titular, nível "B", para professor pleno -, nos termos do Estatuto do Magistério Superior das Universidades do Estado da Bahia - Lei N.º 8.352/2002 e da Resolução N.º 368/2006 do Conselho Universitário (CONSU-UNEB).

**SALVADOR**

**2010**

## SUMÁRIO

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>EXCERTOS AUTOBIOGRÁFICOS</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2</b>  | <b>GRADUAÇÃO</b>  | <b>23</b> |
| 2.1       | BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS   | 23        |
| 2.2       | TECNÓLOGO EM ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA  | 23        |
| 2.3       | LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO   | 24        |
| 2.4       | BACHARELADO EM DIREITO  | 24        |
| <b>3</b>  | <b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>  | <b>25</b> |
| 3.1       | <i>LATO SENSU</i>   | 25        |
| 3.1.1     | Aperfeiçoamento em Atualização Pedagógica                                     | 25        |
| 3.1.2     | Especialização em Modernização Administrativa                                 | 25        |
| 3.1.3     | Especialização em Administração Tributária                                    | 25        |
| 3.1.4     | Especialização em Radialismo  | 26        |
| 3.2       | <i>STRICTO SENSU</i>  | 26        |
| 3.2.1     | Mestrado em Educação  | 26        |
| 3.2.2     | Doutorado em Ciências Empresariais  | 27        |
| 3.2.3     | <i>PhD in Public Administration</i>   | 28        |
| 3.2.4     | Doutorado em Direito (em conclusão)   | 28        |
| <b>4</b>  | <b>PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA</b>  | <b>29</b> |
| <b>5</b>  | <b>ATIVIDADES DIDÁTICAS</b>   | <b>33</b> |
| <b>6</b>  | <b>PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS TÉCNICO-CIENTÍFICOS</b>                            | <b>35</b> |
| <b>7</b>  | <b>CARGOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS</b>                                    | <b>36</b> |
| <b>8</b>  | <b>PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS DA ACADEMIA E OUTROS EXTERNOS À UNIVERSIDADE</b> | <b>39</b> |
| <b>9</b>  | <b>OUTRAS ATIVIDADES E DISTINÇÕES CONFERIDAS</b>                              | <b>41</b> |
| <b>10</b> | <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>43</b> |

## 1 EXCERTOS AUTOBIOGRÁFICOS

Certamente em memoriais como este, não se exija uma trajetória de vida tão completa do autor. No caso particular, contudo, é necessário rememorar as origens. Estas podem revelar, mais concreta e historicamente, razões ou motivos que me levaram, inclusive, a opções na Academia.

Nasci em 25/03/1951, em Itaberaba-Bahia, porém só fui registrado na cidade de Santo Antônio de Jesus, desse mesmo Estado, por motivos que não cabem aqui expor. De uma família de poucos recursos financeiros, com a passagem do chefe de família - meu padrasto - coube-me, muito cedo, a responsabilidade de sustentar meus seis irmãos. Assim, os rigores da vida me impuseram à iniciação ao trabalho aos nove anos, ainda cursando a terceira série do curso primário, atual ensino fundamental I. Pela manhã, frequentava a escola da maçonaria (meu padrasto era maçom); à tarde, o trabalho como auxiliar de alfaiate.

A partir da 4ª série, fui transferido para a Escola Nossa Senhora das Mercês; colégio administrado por freiras, sob a regência da Madre Rosário; tenaz e rigorosa na forma de educar e administrar - seus ensinamentos valeram-me muito. A iniciação à igreja católica deveu-se à orientação desse colégio. A catequese aos sábados e domingos, era uma constante.

O curso ginásial, hoje, fundamental II - quatro anos após a quinta série do curso primário -, precedido pelo exame de admissão, foi realizado em outro estabelecimento de origem confessional - o Ginásio Nossa Senhora de Fátima, dirigido por Padres, que muito contribuiu para o meu aprofundamento na doutrina católica, para a dedicação como coroinha e Presidente do Grupo de Jovens Cristãos da cidade de Santo Antônio de Jesus. As atividades escolares eram desenvolvidas pela manhã e, à tarde, trabalhava, agora como balconista na Loja Santo Antônio (armário e confecções), tendo uma pequena passagem em oficina de metalurgia, quando sofri um pequeno acidente no olho esquerdo.

À época, o município não contava com estabelecimento de 2º grau (atual ensino médio), o que me obrigou a mudar para Salvador. Minha mãe não se conformava em ficar longe do filho, aquele que ajudava a criar os outros - dois rapazes e quatro moças. A solução foi levar toda a família para a capital e fixar residência, dividindo o espaço do imóvel alugado, como hospedaria para jovens provenientes daquela cidade do recôncavo baiano, que pleiteavam dar continuidade aos seus estudos.

Com a determinação de trabalhar em instituição bancária, frequentei curso de datilografia, realizado no SENAC e aulas de reforço em redação técnica, visando conciliar trabalho e dar continuidade aos meus estudos. Lá se vai o comerciário para a capital - eis que

tive uma grande desilusão. Após muitas andadas, não encontrando emprego em bancos, pois não tinha amizade que me referenciasse, terminei contratado para trabalhar em uma loja, na baixa dos sapateiros - José Torres Brandão & Cia Ltda, especializada em tecidos e confecções.

Trabalhando dois turnos (manhã e tarde), só restava a noite para cursar o 2º grau. A escolha do curso técnico em laboratório (análises bioquímicas), no Colégio Estadual Anísio Teixeira, situado na ladeira do Paiva, deveu-se à pretensão de fazer o curso superior em Medicina. Assim, depois de formado, voltaria para o interior, abriria uma clínica, e ao lado, um laboratório de patologia clínica.

Concluído o grau médio, vem o vestibular. O que fazer? Medicina! Como fazer vestibular para medicina se não houve pré-vestibular. Por outro lado, se aprovado, como garantiria o sustento da minha família, uma vez que o curso pretendido exigia dedicação exclusiva? A opção conciliatória foi Economia, na Universidade Federal da Bahia (UFBA). O resultado do vestibular foi divulgado, era noite, passava das 23 horas; meu nome foi anunciado pelo rádio, porém, não tinha certeza que era a mesma pessoa. Luiz Carlos dos Santos tem muitos homônimos. Só pela manhã é que a dúvida foi dissipada, após ter ido à reitoria da UFBA checar, na listagem dos classificados, se havia algum registro de documento de identificação.

Apesar de aprovado, cabelo raspado, como qualquer calouro, não tinha certeza se o trabalho aceitaria um universitário. Balcão de loja não se afina com estudante da UFBA, principalmente naquela época - os cursos concentravam aulas durante todo o dia. Porém, tive um gerente-sócio muito sensível e compreensível - o Senhor Mascarenhas. Entrava às 10 horas e encerrava a jornada de trabalho às 18 horas, com uma hora para almoço. As aulas - das 7 h e 30 min. às 9 h e 30 min., pela manhã; e, à noite, das 18 h e 30 min. às 22 horas. Tempo para as pesquisas, somente aos domingos, pois aos sábados também havia expediente. Entretanto, essa “compatibilidade horária” chegara ao seu fim, com o término do quarto semestre. As disciplinas específicas da carreira dependiam da matéria microeconomia I, pré-requisito, cuja oferta só acontecia no horário das 10 às 12 horas. Com a negativa por parte do gerente da loja referenciada, restou-me, então, o pedido de transferência de curso - de economia para Ciências Contábeis. Neste, a maioria das disciplinas era oferecida à noite, na Faculdade de Ciências Econômicas, na Piedade.

Em 1975, dois grandes acontecimentos na minha vida: ingressei no Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social (INAMPS), para trabalhar no Hospital Manoel

Vitorino, na função de técnico em laboratório e, ao mesmo tempo, o Banco do Estado da Bahia (BANEBA), antecessor do Bradesco, me chamava, pois tinha prestado concurso público. O que fiz? Conciliei estudo e os dois novos trabalhos: na UFBA, algumas aulas pela manhã e o restante à noite. À tarde, das 12 h e 30 min, às 18 h e 30 min., desempenhava as atividades do cargo de escriturário no supramencionado banco e, das 19 h às 7 da manhã seguinte, estava de plantão no hospital, porém, numa escala de 12 horas e 36 de descanso.

Significa dizer que, quando em plantão, não comparecia às aulas noturnas. Mas foi possível conviver com a situação, inclusive restava algum tempo para dedicar-me às atividades de Diretório Acadêmico da faculdade rumo às minhas convicções democráticas e aos direitos humanos. Ah! Não posso me esquecer, fui detido por 12 horas - a repressão militar ainda campeava.

Agosto de 1976, colação de grau. Até o início de 1978 continuava com os dois vínculos empregatícios; todavia, enquanto técnico de laboratório, fui removido do Hospital Manoel Vitorino para o Hospital Ana Nery. Pela manhã, desenvolvia minhas funções de Contador, num escritório autônomo, eu e mais dois colegas - o economista Carlos Alberto Freitas Barreto e o Técnico em Contabilidade - o "Fernando", os quais muito devo, quanto à experiência adquirida no campo contábil.

O aprendizado valeu: em 1978, me inscrevi em três concursos - Analista de Balanços do BANEBA (em âmbito interno, pois antes da Carta Magna de 1988 era permitida seleção entre funcionários da administração direta, indireta, sociedade de economia mista, além das empresas públicas), Auditor Fiscal e, Analista Contábil (estes dois últimos faziam parte do plano de cargos da Secretaria da Fazenda do Estado).

Em todos os certames obtive aprovação. De março a julho daquele ano fui trabalhar no Departamento de Crédito do BANEBA, removido da agência Campo Grande, agora não mais escriturário, mas Analista de Balanços, em decorrência do concurso interno acima citado (somente uma vaga para a função).

A partir de agosto, comecei a exercer o cargo de Auditor Fiscal da Fazenda Estadual - esta foi a opção que fiz, tendo em vista a minha aprovação nos dois concursos desse órgão público da administração direta.

A fase da pós-graduação chegou; ainda em 1978, no segundo semestre, quando participei do Curso de Especialização em Modernização Administrativa, sob os auspícios da Presidência da República, em convênio com a Secretaria de Planejamento do Estado, num total de 420 horas. As lições do saudoso economista Rômulo Almeida e de Doutor Jorge Hage contribuíram marcantemente; em especial, as questões voltadas para a gestão pública.

Entretanto, queria também verticalizar meus conhecimentos nas Ciências Contábeis, especialmente no ramo da Contabilidade Hoteleira. Porém, naquela época eram raríssimos os cursos de pós-graduação em Contabilidade. A minha determinação em me qualificar em custo hoteleiro forçou-me a cursar outra graduação. Então, fiz novo vestibular e fui cursar Administração Hoteleira, no Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC), vindo depois a denominar-se CEFET e, atualmente, IFET-BA.

Ao longo do curso procurei focar meus estudos nas disciplinas do tronco contábil-financeiro do currículo, como forma de compensar a falta de curso de pós-graduação na área referenciada. Contudo, para concluir a outra graduação, havia a obrigatoriedade do estágio supervisionado.

Enfrentei, então, o referido estágio, no Hotel *Meridian*, hoje, Hotel Pestana. Passei por todos os setores da citada organização hoteleira, vindo concluir aquela etapa em fevereiro de 1982. Ao término do estágio, o Hotel me convidou a integrar o quadro de pessoal, todavia, a proposta financeira era muito aquém do cargo que exercia enquanto Auditor Fiscal do Estado. A remuneração deste cargo, na época, era bastante convidativa.

Desse modo, o curso concluído ficou como um conhecimento a mais, além da amizade de muitos colegas e professores do curso e, sobretudo, o início de uma grande amizade - a minha professora de Geografia Turística, Mariá Barreto Sampaio. Vindo, mais tarde (1992), intensificarmos nossas relações, agora como colega Unebiana, pela qual tenho a mais profunda admiração e que me acompanhou em muitas caminhadas - ora como minha assessora em projetos da Universidade; ora como consultora nas minhas pesquisas (no mestrado, no doutorado em Ciências Empresariais e, no *PhD* Administração Pública, este na modalidade virtual), além dos aconselhamentos de natureza espiritual e afetiva.

Mas, minha inclinação em relação ao domínio das atividades que exerço na trajetória profissional, à época, no cargo de Auditor Fiscal, o qual requeria o domínio da linguagem e conhecimentos jurídico-tributários para a eficácia do exercício da profissão, levando, também, em conta o fato de que o primeiro auto de infração que lavrei foi defendido pelo competentíssimo advogado Dr. Edvaldo Brito e, o segundo, pelo saudoso Professor Doutor Sílvio Farias, levou-me à seguinte tomada de decisão: voltar à universidade, a fim de cursar a graduação em Direito.

Assim, o fiz, via matrícula especial, na modalidade de portador de diploma de nível superior. Concentrei as aulas da nova graduação no turno matutino; e, quanto às atividades do cargo de auditor, como sempre atuei em atividades externas, as quais possibilitavam conciliar o cumprimento das tarefas fazendárias e os encargos discentes, não havia problemas.

Ah! Iniciei o exercício da minha função de Auditor na Inspetoria Fiscal Santo Antônio, em seguida, na INFAZ, Conceição da Praia e, até a minha aposentadoria, em 1997, na Inspetoria do bairro da Calçada. Entretanto, as funções inerentes ao cargo de auditor fiscal não preenchiam meus objetivos enquanto profissional. Faltava alguma coisa! O quê? Ah! Queria ser professor. Como, se nunca havia ministrado aulas, a não ser as de natureza catequéticas, na Igreja Matriz Santo Antônio, no município de Santo Antônio de Jesus e como instrutor da Igreja Messiânica? - sou também messiânico desde 1972, tendo uma pequena passagem pelo Kardecismo. Refletir bastante e cheguei à conclusão que realmente faltava a docência, o que veio tornar-se a grande paixão da minha vida. Assim, elaborei o *curriculum vitae*, pois, à época era o instrumento exigido nas Instituições de Ensino Superior e não o memorial. Distribuídos em alguns estabelecimentos, qual a minha surpresa? Decorridos dois meses da distribuição do currículo, o Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), atual Departamento de Ciências Humanas - DCH, Campus I da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), me convocara, após análise do referido currículo pela plenária departamental daquela instituição. Ali, (setembro de 1982) começava outra fase na minha história de vida.

Duas disciplinas para dois cursos diferentes: Práticas Comerciais para o Curso de Licenciatura Curta em Técnicas Comerciais; e, Contabilidade Bancária para o curso de Licenciatura Plena em Crédito e Finanças. Uma disciplina no início da manhã, em dois dias da semana e, outra, à noite, também em dois dias, semanalmente. Quanto ao domínio de conteúdo, não havia problema, pois a experiência do BANEBA e, de certa forma, o exercício da atividade autônoma de Contador me credenciavam, teoricamente, para o mister professoral. Porém, não possuía formação pedagógica, critério que reputo de capital importância para a docência. Não basta ter domínio de conteúdo específico (em alguma área) para qualificar-se professor.

Como suprir essa limitação, ainda que muitos não achassem que o meu trabalho enquanto docente estivesse deficiente - muito pelo contrário, de um contrato de seis meses houve renovação por mais um ano e posterior convite para assumir a subchefia do Departamento de Ciências Humanas, daquele Centro. Então, entrei com pedido de matrícula especial, na modalidade de Portador de Diploma de Nível Superior, na mesma IES que me convocara para exercer o cargo de professor - CETEBA, para cursar a Licenciatura em Administração. Lá vai mais um curso![...] Mais encargos!

O pleito foi deferido, entrava no ano seguinte (março de 1983) para cursar a quarta graduação: disciplinas pedagógicas - Fundamentos da Educação; Filosofia da Educação; Psicologia da Educação; Estrutura e Funcionamento do Ensino; Didática; Estágio



Supervisionado, dentre outras. Enfim, matérias do tronco “instrumental-pedagógico”. Foi muito interessante, divertido e rico o percurso: ora era professor de disciplinas de conteúdo específico da Administração - Fundamentos da Administração Financeira, por exemplo, ora aluno das matérias pedagógicas. Mestre, agora o senhor é professor ou aluno? Perguntavam os estudantes ao adentrarem na sala de aula.

Em junho de 1983, a Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB) passou a denominar-se Universidade do Estado da Bahia (UNEB), concebida pelo Professor Doutor Edivaldo M. Boaventura, então Secretário da Educação do Estado da Bahia, tendo como integrante da sua equipe de elaboração da Proposta da UNEB, o Professor PhD Alírio Fernando Barbosa de Souza, que mais tarde foi integrante da minha Banca Examinadora do Mestrado em Educação, bem assim examinador para avaliação do desempenho docente - de Professor Adjunto para Professor Titular.

A mencionada Instituição, por meio da Lei Delegada n. 66/83 passou à condição de Universidade. Em decorrência, cursos de bacharelado deveriam ser implantados. A SESEB era uma Instituição que oferecia cursos para a formação de professores, com exceção do curso de Agronomia, em Juazeiro. De um rápido comentário com a chefe de Departamento - Prof<sup>a</sup> Rita de Cássia Santana de Carvalho Rosado, sobre a minha idéia de concepção de um curso em Ciências Contábeis, com ênfase em Auditoria, fui incumbido de elaborar uma proposta curricular, em um curto período - de 02 a 13 de outubro de 1984. No dia seguinte (14) eu e a mencionada Professora Rita, dávamos entrada no pedido de autorização junto ao Conselho Estadual de Educação (CEE). O Colendo CEE-BA, em 1985 analisou e autorizou o curso e, em março de 1986, a primeira turma iniciava seu primeiro semestre letivo, no turno noturno.

Cabe ressaltar que no ano de 1985, houve mais um encargo a desempenhar - além dos cursos de Direito pela manhã na UFBA e, de licenciatura em Administração, à noite na UNEB; as incumbências da auditoria fiscal restringiam-se às tardes, onde, reafirmo, trabalhava por cumprimento de tarefa, propiciando a compatibilidade dos trabalhos da docência, também, na UNEB/CETEBA. Entretanto, surgiu a obrigatoriedade, por parte da Secretaria da Fazenda, de cursar a Pós-Graduação (*lato sensu*) em Administração Tributária, em nível de especialização - convênio entre a Escola de Administração Fazendária (EAF-Ba), já extinta e a Universidade Católica do Salvador (UCSal). Mas como? Que tempo? Ainda bem que o curso foi programado para as sextas-feiras, à tarde e, aos sábados, nos dois turnos; isso de abril a dezembro daquele ano. Que maratona! O repouso só acontecia depois das 2 horas da madrugada, indo, no máximo, às 6 horas. Domingo era dia intenso de estudos e pesquisas.

Ah! Ainda em 1985, no segundo semestre, apresentei à Administração Superior da Uneb, mais precisamente à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), tendo como Pró-Reitor, o professor Antônio Amorim, atual Diretor do Departamento de Educação, *Campus I*, uma proposta de desmembramento do Departamento de Ciências Humanas do CETEBA, com a finalidade de retirar as disciplinas de Contabilidade, para implantar mais um órgão departamental, intitulado “Departamento de Ciências Contábeis”.

Afinal, o Departamento de Ciências Humanas era um verdadeiro “supermercado” de ramos do saber: abrigava História, Geografia, Comunicação, Administração, Contabilidade, Direito e muitos outros. O curso de bacharelado em Ciências Contábeis, com início previsto para o ano seguinte, não poderia começar sem ter um Departamento que congregasse matérias de uma mesma área de conhecimento.

Lembro-me que as reuniões eram extremamente desmotivadas, porque se falava, discutia e decidia sobre questões díspares - ora Geografia era o item de discussão, o seguinte já enfocava Estudos de Problemas Brasileiros, e assim por diante, depois de muitas negociações, finalmente a Administração Superior aceitou a proposta, porém em parte. Teria que aceitar as “fatias” de Administração e Economia. O órgão surgia em janeiro de 1986 com a denominação de Departamento de Ciências Contábeis, Administrativas e Econômicas. Quem chefiaria? Os colegas professores disseram: o candidato nato e único deveria ser o Professor Luiz Carlos dos Santos. Concordei de pronto, houve eleição, afinal constava do regulamento, mas houve realmente apenas chapa única.

Passados dez meses na Chefia do Departamento - tudo já organizado: dossiê de professores, concurso público realizado, núcleos de estudos definidos, colegiado de curso instalado, surgiu o convênio *Université du Québec au Montréal* e a Universidade do Estado da Bahia (Uneb), para a realização um Mestrado em Educação. As aulas seriam ministradas no *Campus I*, em Salvador e com Professores vindos do Canadá. Haveria, porém um processo seletivo, os aprovados deveriam participar de um curso intensivo de Francês, ministrado pelas professoras Denise Lavallée, Márcia Café e Maria José. A paixão pela educação foi mais forte.

Diante da oportunidade, a decisão foi renunciar ao mandato, com carta contendo justificativa, dirigida aos colegas professores. Selecionado, mergulhei nos estudos. Graças a Deus, consegui liberação das atividades da Secretaria da Fazenda com a interveniência do Dr. Oscar Marback, à época, Diretor do Departamento das Municipalidades da Casa Civil. Totalmente liberado dos encargos profissionais - docência e fiscalização -, intensifiquei os

estudos, integralizando os créditos e desenvolvendo a pesquisa, simultaneamente, chegando a concluir o curso em onze meses.

A minha investigação científica, intitulada “Estudo Avaliativo da Formação Acadêmica dos Professores de Contabilidade da Rede Pública Estadual, na Cidade de Salvador”, teve como orientador o Professor Doutor Edivaldo M. Boaventura, que muito contribuiu na minha opção para a docência da disciplina “Metodologia da Pesquisa” - da qual falarei posteriormente. Outro grande colaborador, o Dr. Marcel Lavallée, funcionou como co-orientador. Até então não havia estudos na linha em que desenvolvi o trabalho, a não ser pesquisas que tangenciavam o objeto de estudo, a exemplo, da dissertação do Professor Doutor Sudário de Aguiar Cunha, que teve, também, como seu orientador, o ilustre Professor Doutor Edivaldo M. Boaventura.

O resultado da pesquisa possibilitou a elaboração de um projeto - proposta curricular de licenciatura plena em Ciências Contábeis - visando qualificar o profissional-contador que desejasse atuar no curso Técnico de Contabilidade, constituindo-se no 3º volume da dissertação do Mestrado, que obtive a nota máxima, com distinção.

A propósito, em todas as disciplinas do currículo obtive conceito “A”, nota máxima, segundo o regulamento da UQAM - Canadá. A solenidade de colação de grau ocorreu na Reitoria da UNEB, em 4 de novembro de 1989, ato especialíssimo, em razão do tempo mínimo alcançado para a integralização curricular. O desempenho no curso valeu uma bolsa para o doutorado em educação em Montreal, porém não houve liberação da Secretaria da Fazenda do Estado, pois já estava sob outra direção, o que me impossibilitou a ida para o Canadá.

De retorno às funções docentes, apresentei ao Departamento de Ciências Contábeis, Administrativas e Econômicas do CETEBA, no final de dezembro de 1989, projeto de Criação do Departamento de Ciências Contábeis, a partir do desmembramento daquele órgão, formando uma célula específica da ciência contábil. O velho sonho se concretizara, o processo foi apreciado em todos os órgãos colegiados e, no início do semestre letivo do ano seguinte, estava criado e instalado o novo departamento. Novamente a “história” se repetia! Para instalar e dirigir o órgão, os colegas me confiaram à grande tarefa: chefiar o Departamento.

Em março de 1990, o Conselho Departamental do CETEBA, tendo em vista a falta de realização de eleição para novo mandato da Diretoria - 1990-94, a plenária do Conselho indicou-me para o cargo de Diretor *Pro Tempore*, cabendo a tarefa de desencadear o processo sucessório (alunos, professores e corpo técnico-administrativo votam). Aceitei o encargo, porém solicitei ao egrégio Conselho que fosse também indicado um Vice-Diretor *Pro*

*Tempore*, uma vez que o Centro funcionava nos três turnos, inclusive sábados, pela manhã; como Auditor Fiscal, cumpria a jornada de trabalho à tarde. Houve a concordância, no que, de pronto, indiquei a professora para Ivete Alves do Sacramento para o cargo, com a qual já havia uma afinidade desde 1985, quando a incentivei para que se candidatasse à Chefia do Departamento de Ciências Humanas, aquele onde iniciei minha vida docente.

Foram três meses (março a junho daquele ano) de muito trabalho. O CETEBA e a própria UNEB passavam por uma crise Institucional, de natureza político-administrativa. Havia falta, inclusive, de funcionários técnico-administrativos; até mesmo na parte de limpeza havia carência. Muitas vezes, após as 22 h e 30 min., a professora Ivete e eu íamos para as salas de aula fazer faxina (varrer e arrumar as carteiras escolares).

Com edital publicado, foi dado início ao processo eleitoral, cujas eleições para Diretor e Vice-Diretor ocorreram em julho de 1990. Ao declinar do pedido da comunidade acadêmica para que me candidatasse ao cargo de Diretor, sob a argumentação de que não poderia estar à disposição do CETEBA, no turno vespertino, por causa do compromisso com a SEFAZ, a mesma razão não funcionou para não aceitar o clamor dos professores, pessoal técnico-administrativo e estudantes; isso porque o cargo de Vice-Diretor poderia ser exercido pelas manhãs e noites.

A pressão da professora Rita de Cássia Santana de Carvalho Rosado foi intensa - ela poderia candidatar-se para Diretora, desde o Vice da chapa fosse eu. Restou-me, então, concordar com a proposta. Em consequência, passei a Direção para a professora Ivete, desincompatibilizando-me do cargo (o Regulamento Geral da UNEB não obrigava, mas achei que se tratava de uma questão de ética). Eleitos, no dia 26 de julho daquele ano ocorreu a posse: nascia ali, uma experiência fantástica de administração colegiada, e uma grande amizade com a excelente profissional Rita Rosado.

Janeiro de 1991, ocorreu a minha primeira viagem ao exterior - um misto de lazer, estudo e cultura, durante 21 dias. Acompanhado do historiador e advogado Miguel Dratovsky, grande amigo - o conheci apresentado por outra importante pessoa na minha vida - Maria Angélica Alves de Souza. Iniciamos o roteiro pela Argentina. Em Buenos Aires, visitamos a *Universidad de Buenos Aires - UBA*; passamos por Bariloche para ver os encantos daquela turística cidade. No Chile, Valparaíso, *Vinhas del Mar* e *Santiago*. Nesta, visitamos a *Universidad de Chile*. O programa de desenvolvimento regional, ligado ao mestrado em Economia da referida Academia, merece a atenção de todos, então resolvemos participar de um colóquio na citada área.

De retorno à UNEB, depois da marcante viagem, dediquei quatro anos de muito labor no cargo para o qual fui eleito. Com a participação de toda a comunidade acadêmica, no processo da gestão universitária, o CETEBA conseguiu superar-se, apesar da crise que o abatera e, em março de 1994, lançava sua primeira revista técnico-científica, denominada “Revista: ciência, tecnologia e cultura”, título por mim indicado, cuja responsabilidade editorial assumia juntamente com os professores Luiz Firmino Neto, Iraci Rocha Simões, Ivone França, Rita Rosado, dentre outros.

No ano seguinte, após onze meses de intenso trabalho, caberia outra viagem de estudo e entretenimento. Novamente na companhia do Miguel, fomos à Europa; iniciamos por Lisboa, em seguida, Coimbra, onde visitamos a sua Universidade do mesmo nome, de grande referência, em especial, a Faculdade de Direito. A cidade do Porto mereceu uma pequena passagem, por seu conteúdo histórico. De lá, seguimos para *Madrid*, onde na *Universidad Autónoma de Madrid* conhecemos várias Faculdades e compramos muitos livros. Lembro-me da coleção de Auditoria, que resultou no excesso de bagagem, quando do retorno ao Brasil. Porém, o circuito não parou por aí. Outras cidades da Espanha, inclusive a estação de esqui de *Novacerrada*, foram visitadas, antes de prosseguirmos para Paris, onde estivemos na *Université de Sorbone*, claro na Faculdade de Direito. Uma parada em Londres, para assistirmos o “Fantasma da Ópera” e, em Munique, para uns chopes; depois, Áustria, Suíça e de lá, retorno à *Madrid*, com destino ao nosso querido Brasil. Foram 37 dias de cultura e lazer.

Mandato cumprido, convite para candidatar-me ao cargo de Diretor para os próximos quatro anos (1994-97), novamente declino. Quem sucede à Direção do CETEBA? Professora Ivete Sacramento! Houve, porém um pacto entre nós (Ivete e eu) - aceitaria o cargo de Assessor Técnico, com a incumbência de assessorá-la nas questões orçamentário-financeiras. Acordo é acordo! Em novembro de 1994 passei a exercer a referida função ao lado de outra incrível pessoa na minha vida, cujo empreendedorismo, audácia e modo peculiar de ser e de administrar, envolvia a todos da comunidade.

Foram grandes projetos. Em 1995 começava, por exemplo, o “mãos-a-obra”, convênio Secretaria do Trabalho e Ação Social do Estado (SETRAS) e a Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A meta estabelecida no Plano de Trabalho, do mencionado projeto foi de qualificar e requalificar 4.000 pessoas, até dezembro daquele ano, preferencialmente desempregadas, em vários cursos de extensão, na capital e no interior do Estado.

Montada a equipe, sob a coordenação geral do Professor Lourivaldo Valentim da Silva, atual Reitor da UNEB, eu e mais outros servidores do CETEBA - Ana Maria Batista de

Souza, Sidney Nepomuceno Sanches e Ana Cristina de Souza Machado - atingimos a meta supramencionada, com elogios da convenente (a SETRAS).

Dezembro de 1995, surge a oportunidade do Doutorado em Ciências Empresariais pela *Universidad del Museo Social Argentino (UMSA)*, em convênio com a Universidade Católica de Pelotas (UCP). O programa de pós-doutorado teve início em janeiro do ano seguinte, de natureza modular, presencial: parte das aulas no Brasil, em Rio Grande (RS), e o restante, em Buenos Aires. Tive total incentivo da Diretora do CETEBA. Ela mesma fez minha indicação à UMSA, juntamente com os professores doutores Edivaldo M. Boaventura e Marcel Lavallée.

Lá fui cumprir o doutoramento! Difícil empreitada, pois dessa vez não fui dispensado das atividades profissionais. Portanto, SEFAZ, CETEBA, SETRAS e outros empreendimentos da Diretora Ivete. Ressalto que, mesmo integralizando meus créditos na referida cidade de Rio Grande, em meio aos períodos de aulas, recebia telefonemas para resolver questões diversas. Ah! A disciplina “Métodos Quantitativos” quase me fez desistir do curso, mas o incentivo do colega, amigo e compadre Roque Pereira da Silva foi decisivo para que continuasse a jornada.

Em meados de 1997, a UNEB teve seu sistema, modelo, estrutura e funcionamento alterados pela Lei 7176, de agosto daquele ano. De sistema ternário, a citada lei transformou a Universidade do Estado da Bahia em sistema binário. A mudança foi drástica com reflexos negativos na organização universitária. O CETEBA desapareceu, originando o Departamento I A, e decorridos alguns meses, essa unidade passou a denominar-se Departamento de Ciências Humanas (DCH) - *Campus I*, mantendo-se esse nome até o presente momento.

Os mesmos cursos do CETEBA foram mantidos na nova denominação, porém com uma estrutura não compatível com as atividades finalísticas e meio de uma Unidade Universitária. A título de exemplificação, o cargo de Vice-Diretor foi extinto. Assim, o Departamento passou a ter apenas um Diretor e os Coordenadores de Colegiados de Cursos, em uma Unidade que funciona nos três turnos, inclusive aos sábados, pela manhã.

O mandato do Reitor - Monsenhor Antônio Raimundos dos Anjos terminava em dezembro daquele ano. O processo sucessório para os cargos de Reitor e Vice-Reitor da Universidade foi deflagrado. Quem comandaria os destinos da Universidade no quadriênio 1998-2001? A movimentação da comunidade acadêmica em torno dos candidatos era a “ordem do dia”. Eu e um grupo de professores: Lourivaldo Valentim da Silva, Manoelito Damasceno, José Viana, Hamilton Farias, José Silva lançamos o nome da professora Ivete Alves do Sacramento para o cargo de reitor.

A idéia foi tomando corpo, vários adeptos foram incorporados ao grupo, gerando, então o programa de reitorado, com a participação da comunidade acadêmica. Lançamos a candidata com o apoio dos três segmentos. Mas como percorrer vários *campi* da UNEB em curto espaço de tempo, aproximadamente 30 (trinta dias) dias? A professora Ivete tinha que viajar para realizar sua campanha e administrar o Deptº I-A, concomitantemente, porque com a alteração advinda da Lei 7176/1997, não havia mais Vice-Diretor. Como resolver a problemática? Preparei uma minuta de Portaria e entreguei a professora Ivete Alves do Sacramento para que fosse encaminhada ao Reitor. A Portaria nomeava-me para substituir a referida docente nas suas ausências e/ou impedimentos.

Dessa forma se conciliaria “eleição com direção”. Em apenas quinze dias a maratona foi cumprida. Claro, não deu para percorrer todos os *campi* da Instituição. Eleição realizada e elegemos a primeira Reitora afrodescendente do País. Ah! Reitora escolhida de uma lista tríplice, sendo a mais votada e fora nomeada pelo Governador do Estado - Doutor Paulo Souto.

Porém, um grande desafio me foi confiado, porque havia pouco mais de 40 dias para a posse da eleita: fui designado para coordenar a fase de transição (para o novo reitorado - 1998-2001), tendo como incumbência a apresentação de um desenho organizacional provisório para a Instituição. Esse trabalho incluía outras providências, a exemplo do levantamento dos cargos de provimento temporário (a fim de atender a redução destes - de 535 para 470 cargos, a partir da posse do novo reitor, por imposição da Lei de 7176/1997); identificação dos talentos da Universidade, dentre outras.

Tudo foi concretizado graças à equipe formada pela professora Ivete. Algumas pessoas do escalão superior, da gestão que se findava, participaram também. Dentre elas, Márcia Caffé, Maria Clara, além de outras de fora da Instituição, a exemplo de Maria Bernadette Pataro de Queiroz. Em 5 de janeiro deu-se a posse com honras - todo protocolo e cerimonial característico dessa ocasião. Segundo alguns servidores, até aquele momento a UNEB nunca promovera uma solenidade daquela monta.

Voltando um pouco no tempo, no ano de 1997, em 17 de outubro, ocorreu meu casamento, realizado na Igreja de São Bento. Procurei casar primeiramente os meus irmãos, todos, salvo o mais velho - Lauro, que falecera ainda jovem. Quanto a mim, a preocupação era com os estudos, pois tinha receio de perder minha liberdade. Isto até conhecer Ângela Gavazza, arquiteta. A vida de casado veio proporcionar-me maior equilíbrio emocional.

Um pouco mais de retorno ao tempo. No início daquele ano, outra visita à Europa, o circuito anterior e mais quatro novos países - Holanda, Itália, Bélgica e Mônaco. O Miguel

agora com sua esposa, eu Ângela e sua genitora e mais um casal de amigos. Foram vários roteiros - Museus, dentre eles, o de Louvre, e mais universidades, com destaque para a *Oxford University*. Após 29, dias retornávamos ao Brasil, via Lisboa.

A UNEB, volta à pauta. Convidado para ocupar o cargo de Pró-Reitor de Administração, declinei do pedido, em virtude do compromisso com a UMSA. Os créditos já estavam integralizados desde agosto de 1997; todavia, faltava a tese. Conciliar administração universitária com investigação científica, em nível de tese, principalmente a minha, quando envolvia pesquisa de campo, seria tarefa quase impossível. Poupado do cargo de Pró-Reitor, não escapei de outro convite: a Assessoria Especial para Assuntos Internos, sob a alegação da Reitora, de que as atividades da função proposta seriam possíveis compatibilizar àquelas de caráter de assessoramento com os encargos de elaboração de tese. Aceito o convite, realizei muitas viagens técnicas aos Departamentos - fui a quase todos. Porém, para a minha surpresa, a Magnífica Reitora, em agosto daquele ano, após apenas oito meses de sua posse, me convocava, em caráter irrecorrível, para assumir a “densa” Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

Convidado pelo ex-Reitor da UNEB - Professor Joaquim Mendes, agora na condição de mantenedor de IES privada, para fazer parte do quadro de professores, pois o meu regime de trabalho na UNEB não é de dedicação exclusiva, inclusive até hoje; aceitei ao convite, assumindo duas turmas, uma de “Métodos e Técnicas de Pesquisa” e outra, de “Orientação Monográfica”, para alunos da graduação, no Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador (IESUS).

Além da fascinação pela docência, os dirigentes do IESUS eram, também, da UNEB, os quais tenho muita admiração. A proposta pedagógica do referido Instituto é extremamente interessante. A experiência enquanto professor de Metodologia da Pesquisa teve início em abril de 1998, quando da inauguração daquele empreendimento de ensino superior.

Depois de um ano intenso de trabalho, principalmente na UNEB, lidando com corte orçamentário, programa de redução de despesas, merecia pequenas férias. Fomos então, aos Estados Unidos para a passagem do ano 1998-1999, em *New York*, na companhia de Ângela, agora minha esposa, Lurdes Machado, outra amiga messiânica, que conheci em 1982 e o casal Raul Possolo e Ana Piñero, padrinhos do nosso casamento, além de termos batizados sua filhinha - a Carolinne, hoje com 17 anos. Houve tempo para uma visita ao Harlem, onde assistimos ao culto com cânticos Gospel, ao Senado, em *Washington* e à Filadélfia.

Voltando à PROAD, alguns avanços foram conseguidos à frente daquele órgão, tais como: reorganização administrativa; ampliação de instalações físicas; revisão dos sistemas



administrativos, além da aquisição de equipamentos e padronização do mobiliário. Funcionava, também, como um terceiro dirigente, pois havia uma Portaria para, nas ausências e/ou impedimentos simultâneos da Reitora e do Vice-Reitor, eu responderia pelo expediente da Reitoria.

E a tese doutorado? Redigia na calada da noite, depois das 22 horas. Chegou, entretanto, à fase da pesquisa de campo - aplicação de questionários e entrevistas. Não dava mais para conciliar as duas atividades (gestão e tese). Então, em agosto de 2000, entrei com o pedido de exoneração do cargo do Pró-Reitor, todavia, a reitora aceitara, em parte - me exonerou do mencionado cargo, mas tive que assumir o de Assessor Especial. Em dezembro daquele ano, no dia 18, após ter elaborado o Relatório Final, encaminhava a tese à UMSA. O título da investigação foi “Investimento em Educação Superior: a experiência do Estado da Bahia com a atividade universitária”, em dois volumes, totalizando 400 páginas. Posteriormente, falei da defesa.

A pesquisa deve ser uma tônica na vida de professor, especialmente aquele que verticaliza os estudos em nível de doutorado. Assim, criei um grupo de trabalho com a finalidade de conceber, elaborar e implantar para um programa, inicialmente voltado à Gestão Pública, composto pelos professores: Lídia Boaventura Pimenta; Hamilton Farias de Lima; Mariá Barreto Sampaio, Mirian Almeida Costa; Roque Pereira da Silva; Cleonice Oliveira Bahia; Marta Maria Gomes e, em fase posterior - Carlos Nei Pires Franca, Maristela Campos Oliveira e Ednaldo Nogueira Mascarenhas.

O grupo deu forma e conteúdo ao programa, o qual foi denominado Programa Gestão de Organizações (PGO), abrangendo ensino de pós-graduação *lato sensu*, pesquisa, extensão universitária e um periódico científico - Revista ADM Pública: vista & revista. O PGO iniciou suas atividades em agosto de 2001, oferecendo a especialização de Gestão Pública Municipal, em face dos novos cenários da Administração Pública Gerencial.

O programa foi incorporando outros projetos. Em 2002, ampliavam-se os estudos na área da gestão pública, de forma geral (municipal, estadual e federal), criando-se o Curso de Pós-Graduação em Gestão Governamental.

Mais duas turmas de especialização em Gestão Pública Municipal tiveram início em março daquele ano; foi também lançada a “Revista ADM PÚBLICA: vista & revista”, periódico quadrimestral, objetivando publicar as pesquisas e artigos da comunidade acadêmica, notadamente do programa de Gestão Pública. O lançamento do primeiro número ocorreu em novembro de 2002 e a avaliação do programa foi bastante positiva.

Porém, o PGO foi oficializado enquanto Programa Institucional, em dezembro de 2003, por intermédio da Resolução nº 253/2003 do CONSU. Saliento que muitos foram os professores que participaram, ao longo de sua existência (2001-2008); muitos do quadro da UNEB, a exemplo do Professor Doutor João Antônio de Santana Neto que, com maestria, lecionou “Metodologia da Pesquisa Científica” para várias especializações; outros convidados, com bastante expertise na área - o saudoso Professor Asclepiades Antônio Soledade, focando “Aspectos Práticos da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)”.

Em decorrência de ter assumido a Coordenação Geral do PGO, em 2001, e incentivado pelo Professor Doutor Roque Pereira da Silva, integrante da equipe do mencionado programa, também, colega de turma, cumprir os créditos do *PhD in Public Administration* (Doutor em Filosofia em administração Pública), de natureza virtual, pela *Cambridge International University - campus* virtual do território das Ilhas Virgens Britânicas - com tese intitulada Reorganização Geopolítica, Econômica e Universitária para o Estado da Bahia. À distância, o curso foi integralizado com os recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Chega-se ao ano de 2002! Em maio, a defesa de tese do doutorado em Ciências Empresariais, aquele concluído em 2000 que, por razões internas na UMSA somente foi possível defender a tese em maio de 2002 (quase dois anos após do seu depósito na instituição universitária. A defesa, com a presença do colega unebiano - professor Roque Pereira da Silva, foi considerada muito boa, obtendo da banca examinadora nota 9,0 (o Regimento da UMSA considera aprovado o aluno que obtém conceito a partir de 5,0).

Em relação ao PGO, em conjunto com a equipe implantamos mais o seu primeiro curso de extensão universitária na área de Gestão Municipal, já que as prefeituras e câmaras legislativas municipais, na sua maioria, contam com um grande contingente de servidores de nível médio. A Lei de Responsabilidade Fiscal, a Execução Orçamentária, as Licitações, Contratos e Convênios devem ser objeto de preocupação dos dirigentes municipais. Assim, em novembro de 2002, uma turma piloto do supramencionado tinha início. Nesse mesmo mês ano concluía o curso virtual, obtendo o grau de PhD na área já citada.

Há um grande lapso! O nascimento de minha filha em janeiro de 2001 não poderia ficar em branco - Paula Barreiros Gavazza Santos nascia no dia 21 daquele mês. Afinal, já era tempo estava com 46 anos e atingia um grande objetivo de minha vida: ser pai.

Ainda no início do segundo semestre letivo - agosto/2002, fui convidado pelo Professor Walter Crispim da Silva, naquela época, Presidente da Fundação Visconde de Cairu (FVC) e meu professor no curso de Ciências Contábeis, na UFBA, para integrar o corpo

docente daquela Instituição secular. Aceitei a proposta porque ia fazer o que gosto - orientação monográfica e, atualmente, ministro a disciplina Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico, integrante da matriz curricular em Ciências Contábeis.

O ano se finda! Mais compromissos. Um grupo de 13 pessoas, eu e mais 12 profissionais de diferentes perfis - advogados, contadores, administradores, engenheiros, nutricionistas, dentre outras profissões, criamos uma entidade, a Fundação de Assistência Sócio-Educativa e Cultural (FASEC), tendo como objetivo a promoção e o desenvolvimento dos recursos humanos, principalmente voltados para o setor público, considerando-se os novos cenários da Administração Gerencial.

Ah! Na minha trajetória não poderia deixar de destacar outro acontecimento e fato marcante, ainda no ano de 2001: a participação como coordenador da equipe de finanças, da campanha para o Reitorado 2002-2005 - segundo mandato da professora Ivete Alves do Sacramento, constituiu-se em um trabalho que exigiu muita articulação com as comunidades acadêmica e externa; campanha de um candidato ao cargo de Reitor da UNEB é muito mais difícil e complexa do que, por exemplo, para deputado federal ou estadual - a Universidade é *multicampi* e multirregional.

Reeleita, a Reitora manteve-me, inicialmente, no cargo que exercia - Assessor Especial, porém, em março de 2003 fui nomeado para o cargo de Pró-Reitor de Ensino de Graduação, ficando nele até o final do mandato (dezembro de 2005).

Foram quase três anos de aprendizado e realizações. De início, enfrentei uma problemática que se arrastava há um ano: a necessidade de redimensionar todas as licenciaturas da Universidade, para atender o que exigia as diretrizes das CP 01 e 02 do Conselho Nacional de Educação, baixadas em março do ano anterior. Trabalho árduo, mas procurei envolver toda comunidade acadêmica afeta à formação de professores. O redimensionamento não se restringia tão somente à adequação, exigia novos componentes, eixos e sub-eixos curriculares. Entretanto, conseguimos encaminhar os projetos ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) para apreciar; ao Conselho Universitário, a fim de deliberar e, em seguida, ao Conselho Estadual de Educação para análise e reconhecimento.

O déficit de docentes foi uma constante, pois apesar do art. 207 da Carta Magna da República, recepcionado pela Constituição do Estado da Bahia, garantir o princípio da autonomia didático-científica e de gestão administrativa, financeira e patrimonial, na prática isso não se efetiva. Por exemplo, a UNEB não tem autonomia para baixar Edital de Concurso Público para atender demandas relativas à docência. Para que isso aconteça, torna-se necessária um verdadeiro “calvário” - várias Secretárias de Estado têm que opinar, o Conselho

de Política de Recursos Humanos (COPE/SAEB) é que aprova e fica, ainda, condicionado à autorização pelo Governador do Estado.

Pelo exposto no parágrafo anterior, muitas demandas oriundas dos Departamentos não foram atendidas. A ritualística é também aplicada ao provimento de cargos de natureza técnico-administrativa; como consequência, processos e procedimentos não ocorreram com a celeridade requerida - o último concurso na instituição ocorreu em 1999.

Entretanto, reafirmo que aprendi muito naquele cargo, porém não deixei de atuar na docência (aulas no curso de Ciências Contábeis, aulas na pós-graduação *lato sensu* em cursos do PGO, orientação no estágio supervisionado, produção de material instrucional). De igual modo, desenvolvi pesquisa (liderança do grupo de pesquisa “gestão de organizações”, certificado pela UNEB e credenciado pela CAPES), orientei projetos de iniciação científica, produzi artigos técnico-científicos e livros. Quanto à extensão, também estive presente, por exemplo, na elaboração de projetos ligados a essa atividade finalista da Academia.

Merece destaque, também, citar que durante o período em que estive à frente da Pró-Reitoria da UNEB, atuava, concomitantemente, na Comissão de Ensino Jurídico da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), seccional da Bahia, outro relevante legado. Os trabalhos envolviam, dentre outros, análise de projetos pedagógicos de cursos de Direito de IES do Estado da Bahia, inclusive condições de infra-estrutura das IES, além de integrar o Conselho Estadual de Educação (CEE-BA), na condição de suplente.

Na vida de um acadêmico há intentos de várias matizes, principalmente quando ele abdica de outros afazeres para dedicar-se ao porquê e como fazer as atividades finalísticas e de gestão universitária. Era auditor de Estado, com remuneração almejada por muitos profissionais, porém tinha requerido aposentadoria facultativa (proporcional ao tempo de serviço) do cargo de Auditor Fiscal da Secretaria da Fazenda, ingresso por meio de concurso, a fim de dedicar-me à Academia.

Como consequência natural, planos, projetos são idealizados. Não passava, *a priori*, a intenção de me candidatar ao cargo de Reitor ou Vice-Reitor da UNEB, porém, fui, no início do segundo reitorado da professora Ivete, influenciado pelo professor Valentim, então Pró-Reitor de Extensão, a pensar na possibilidade de formamos uma dupla para a futuro reitorado. Ele sempre demonstrando que eu seria a cabeça de chapa; ao contrário, eu explicitava as razões as quais o candidato ao cargo de reitor deveria ser ele. Acordamos, então, que analisaríamos mais adiante qual dos dois reunia maiores possibilidades de concretizar o ideal, levando-se em conta a percepção dos três segmentos da Academia - docentes, pessoal técnico-administrativo e estudantes.

Logo, chequei a conclusão: o candidato mais carismático, com trânsito na órbita governamental, mais empreendedor seria ele (professor Valentim). Eu tenho um perfil mais técnico, introspectivo, que chega, às vezes, ser confundido como esnobe. Portanto, seria o candidato ao cargo de Vice-Reitor; chegamos a abrir uma conta poupança com esse objetivo.

Tudo corria muito bem, mas faltando poucos dias para inscrição de chapas ao pleito; por contingências decorrentes de um grupo de diretores de Departamento, que estava apoiando o citado candidato, houve necessidade de acomodar “interesse do referido grupo”, resultando na retirada do meu nome e, conseqüentemente, o surgimento da professora Amélia Tereza Santa Rosa Maraux para compor a chapa ao Reitorado.

Eleito o candidato, fui convidado a participar do seu grupo gestor na condição de Assessor Especial, tendo exercido o cargo até o término do seu primeiro mandato. Nesse período, merece realce o meu ingresso, em 2006, no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento e Desenvolvimento Regional (PGDR) - mestrado profissional, vinculado ao Departamento ao qual estou lotado.

Evidentemente, o papel de um docente na pós-graduação *stricto sensu* exige do profissional a verticalização do saber; se isso já fazia parte da minha agenda, agora a dedicação ficou intensificada. Na pós-graduação supramencionada (PGDR) conheci e estreitei várias relações com colegas da Instituição, em especial a Coordenadora do programa - Doutora Ana Maria Ferreira Menezes - de competência e responsabilidade ímpares, a quem venho verticalizando estudos, inclusive na produção de artigos.

A orientação das pesquisas de mestrado profissional necessita adequar-se aos objetivos do programa, que tem como alvo a qualificação de profissionais voltados às organizações - por isso mesmo difere-se dos mestrados acadêmicos. Nessa perspectiva, procurei aprofundar meus estudos participando principalmente da linha 2 do PGDR - gestão social do conhecimento e desenvolvimento regional - contudo, buscando sempre a interligação com temas da linha 1 - gestão social do conhecimento e políticas públicas.

Naquele ano, também, lancei meu *site* ([www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br)), com a finalidade de disponibilizar aos estudantes do PGDR e, aos leitores e alunos da graduação minha produção: artigos técnico-científicos publicados e publicáveis; monografias dos meus cursos de especialização; dissertação de mestrados; teses de doutoramentos; livros; material instrucional (didático); projetos de pesquisa; orientações de estudo; texto de opinião; notícias e eventos relacionados às minhas áreas de atuação (metodologia da pesquisa e do trabalho científico; contabilidade, administração, direito e educação); fontes bibliográficas; blog, além da seção “canal direto” para manter a iteratividade com os estudantes e internautas.

Também, em 2006, influenciado por um grupo de professores do DCH, sob a alegação de que é muito importante ter no quadro docente daquele Departamento doutores em Direito, por conta do curso de graduação instalado naquele órgão. Fui então, participar do processo seletivo para o ingresso no doutoramento, naquela área do conhecimento e, atualmente, me encontro na fase de conclusão de tese, a ser defendida até abril de 2011, na Universidade Autônoma de Lisboa (UAL), cujo título da investigação é “o princípio da igualdade material enquanto suporte para a adoção de políticas afirmativas”.

Sempre à procura de atualização nos campos de aderência da minha atuação, em conformidade com os princípios da educação permanente, procuro participar de eventos técnico-científicos, ocasião onde se efetiva a troca de experiências e avanços da ciência, tecnologia e inovação, bem como os aspectos sócio-culturais.

Em 2007, tive uma experiência bastante significativa: atuei como professor pesquisador do projeto piloto do curso de bacharelado em Administração, na modalidade Educação a Distância (EaD), implantado na UNEB, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Banco do Brasil. Essa participação levou-me, em 2009, a elaborar projetos pedagógicos dos cursos de gestão, dentro do Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), todos aprovados pelo Conselho Universitário (CONSU/UNEB).

Retrocedendo, um pouco, em 2008, enquanto integrante da Assessoria Especial da Reitoria da UNEB, participei da concepção e elaboração de vários projetos, com destaque: Centro de Processos Seletivos (CPS); Teatro UNEB (como órgão suplementar); criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal (PGDP).

Em relação a 2009, cabe ressaltar que fui indicado pela Coordenação Local da UAB, confirmada pela CAPES, para coordenar o Curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade à distância; porém, em função das múltiplas funções que exerço na Academia, indiquei uma professora - Doutora Leliana Sousa Santos, colega do PGDR (profissional muito focada no seu labor, além de afável, meiga e lhana), para assumir a referida coordenação, a partir de abril de 2010, sendo a mencionada indicação aceita, de pronto, pela equipe da UAB, tendo à frente - professor Silvar Ferreira Ribeiro, outro colega a quem devo creditar o meu aprofundamento sobre EaD.

Certamente, por ter correspondido aos anseios da comunidade academia pelos avanços quantitativos e qualitativos e, considerando que a legislação permite à recondução por mais um período, o professor Lourivaldo Valentim da Silva candidatou-se a mais um mandato - 2010-2013, cujo resultado da eleição lhe conferiu quase 80% (oitenta por cento) dos votantes.

Novamente fui convidado para permanecer no cargo de Assessor Especial, função que continuo exercendo. Perguntar-se-ia: por que da minha permanência no cargo? Respondo que, talvez, pela minha devoção à UNEB, o cumprimento dos encargos a me confiados, um misto de meritocracia e confiança ou gratidão. Prefiro que os requisitos tenham recaído nos fatores mérito e confiança: a minha vida acadêmica no exercício dos vários cargos da administração universitária setorial e superior foi sempre assim: honestidade; ética; aprimoramento constante e contínuo; frequência; assiduidade - um eterno colaborador do dirigente ao qual estou subordinado, para o alcance dos objetivos e metas da organização, respeitando sempre às diversidades do mundo da Academia.

De janeiro de 2010, início do novo reitorado, posso destacar algumas atividades no referido cargo, a exemplo da participação do grupo de trabalho para adequação do Estatuto e Regimento Geral da UNEB, enquanto subsídio à Comissão, criada pelo CONSU, para apresentar a mencionada proposta de adequação.

Em termos de experiência extra Universidade, a minha designação, pelo INEP/MEC, para avaliar duas Instituições de Ensino Superior; uma, em Rio Claro - SP; e, outra em Belém - PA trouxe-me um aprendizado que, aos poucos irá se consolidando, porque pretendo continuar exercendo as duas modalidades, avaliador de Instituição de Ensino Superior e de Cursos de Graduação, em Unidades da Federação.

Cabe, ainda, registrar que fui nomeado por Ato Governamental para compor o Conselho Estadual de Educação, na condição de suplente - 2010-2013, bem assim a minha participação em várias Bancas Examinadoras para avaliação do desempenho, a fim de promoção na carreira docente de professores do quadro da UNEB.

Bem, será que esta seção cabe em um memorial acadêmico? Penso que sim! Como não relatar tudo isto que está aqui? Talvez um pouco de romantismo, reminiscências, que não dormitam no porão, no baú, mas como alicerces os quais aos 59 anos, com mais de 50 anos de trabalho, fazem com que me reencontre para continuar e revitalizar a jornada do labor. Ademais, memorial é a trajetória da vida pessoal, acadêmico-profissional - uma autobiografia, de cunho auto-avaliativa.

## 2 GRADUAÇÃO

### 2.1 BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Ingressei em março de 1972 no curso em epígrafe, na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia, atualmente, funcionam, no mesmo prédio, duas Unidades - Faculdade de Ciências Econômicas e Faculdade de Ciências Contábeis, situado na Praça da Piedade, no município de Salvador. Aliás, um desmembramento há muito desejado pela comunidade academia, por razões óbvias. Registro que o aprendizado ficou restrito à teoria. No entanto, merece destaque as magistrais aulas do professor Bernardo Cordeiro, com as disciplinas Contabilidade Industrial I e Contabilidade Industrial II. Convém ainda destacar, o relevante aprendizado com o trabalho do professor Wilson Thomé Sardinha, na cadeira “Contabilidade Tributária”.

Todavia, ao final do curso, cheguei à conclusão de que a sua proposta era extremamente tecnicista, sem suporte humanístico e bases de investigação. Faltava, por exemplo, a disciplina Metodologia da Pesquisa. Língua Portuguesa sequer figurava com matéria complementar optativa. Foi por isso que fiquei com a idéia de conceber um “currículo de vanguarda”, com ênfase em Auditoria. Essa disciplina era oferecida, totalizando apenas 180 horas/aula: Auditoria I e Auditoria II, vindo a concretizar esse intento na Universidade do Estado da Bahia, em 1984, lembrem-se? Nos excertos autobiográficos mencionei este fato. A colação de grau em Contábeis ocorreu em 27/08/1976.

### 2.2 TECNÓLOGO EM ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA

Em março de 1978, no Centro de Educação Tecnológica (CENTEC), atualmente, Instituto Federal de Educação (IFBA) comecei a cursar Administração Hoteleira, de cunho tecnólogo. Inicialmente o curso funcionava no bairro de Monte Serrat, cidade baixa, do município de Salvador, hoje prédio do Instituto do Meio Ambiente (IMA), logo depois foi transferido para as instalações do Centro de Ensino Técnico Federal (CEFET), no barbalho, no município referenciado. Colei grau em 07/02/1983. O ponto alto do curso, além das aulas de Geografia Turística - claro, com a professora Maria; Inglês e Francês, esta com Rita Aligieri, marcaram bastante a minha formação tecnológica. Ah! O estágio do *Meridian* foi extremamente proveitoso, sem reparos.



### 2.3 LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO

Acredito que o motivo - porque fazer - deve sobrepor-se ao - como fazer. Esta deve ser a *praxis* educativa. Esse entendimento foi possível a partir do curso de licenciatura plena em Administração, iniciado em março de 1983, no Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), hoje Departamento de Ciências Humanas (DCH), *campus* I da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), situado Rua Silveira Martins, nº 2555, Cabula, Salvador.

A docência fluiu com mais paixão e o resultado muito mais palpável para o alunado. Num curso de bacharelado, o profissional não dispõe desse instrumental didático-pedagógico tão necessário ao processo ensino-aprendizagem. Portanto, se tivesse que aconselhar a todo aquele que deseja inclinar-se para o magistério, recomendaria - faça um curso que tenha conteúdo de natureza pedagógica. Não necessariamente uma licenciatura, mas, certamente, com matérias que perpassem pressupostos da didática, metodologia, avaliação, planejamento e psicologia da educação - pode ser um curso em nível de especialização voltado para o magistério superior. A licenciatura em Administração foi concluída em dezembro de 1985.

### 2.4 BACHARELADO EM DIREITO

O curso de Direito, com certeza trouxe-me o repertório técnico-jurídico que necessitava para elaboração das peças de contestação de autos de infração, no cargo de Auditor Fiscal, mas não ficou por aí. A disciplina Introdução ao Estudo do Direito I, a cargo da professora Marília Muricy, hoje, também procuradora do Estado da Bahia, foi por demais gratificante, “Sociologia” e “Filosofia” do Direito. Muito obrigado, professora! O estágio aconteceu no Serviço de Assistência Jurídica (SAJU), no bairro da Graça, Salvador, nas instalações da própria Faculdade de Direito da UFBA, no segundo semestre de 1985. Quase não havia tempo para esta atividade. A colação de grau ocorreu no dia 10 de janeiro de 1986

### **3 PÓS-GRADUAÇÃO**

#### **3.1 LATO SENSU**

##### **3.1.1 Aperfeiçoamento em Atualização Pedagógica**

No período 28/01 a 28/02/1984 realizei a minha primeira pós-graduação de natureza *lato sensu*, em nível de aperfeiçoamento. O curso de atualização pedagógica, perfazendo 180 horas/aula, foi ministrado de forma intensiva sob os auspícios do CETEBA, ainda integrado à Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB), antecessora da UNEB. Considero os conteúdos ministrados nesse curso, somado ao aprendizado da licenciatura em administração e, mais adiante o mestrado em educação, a base teórico-metodológica para o exercício da minha opção de vida Academia, principalmente em sala de aula. A atuação da professora Ana Maria Luz nesse curso foi irretocável. Ah! Quanto domínio da pedagogia aplicada ao Ensino Superior.

##### **3.1.2 Especialização em Modernização Administrativa**

Outro significativo legado, de altíssimo nível, que resultou no avanço concernente às questões ligadas ao planejamento e aos sistemas administrativos. Até então, muito pouco tinha visto. Hoje, ainda guardo parte do acervo bibliográfico distribuído pela Secretaria do Planejamento, Ciência e Tecnologia do Estado da Bahia, em parceria com a Presidência da República. O curso com carga horária de 420 horas/aula foi realizado no segundo semestre de 1978. Em termos de destaque, no tópico excertos autobiográficos, enalteci a atuação do saudoso professor Rômulo Almeida e de doutor Jorge Haje.

##### **3.1.3 Especialização em Administração Tributária**

A Escola de Administração Fazendária (EAF-BA), órgão vinculado à Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia, fazia parte da minha vida profissional. De vários cursos e treinamentos participei, dentre eles, o de Especialização em Administração Tributária, em convênio com a Universidade Católica de Salvador (UCSal). Na minha percepção, foi um equívoco o Governo ter extinguido aquela Instituição. Dessa experiência, tudo foi importante para o meu aprimoramento, enquanto Auditor Fiscal. O Seminário sobre Técnicas Legislativas despertou-me o interesse para elaboração de minutas de Portarias, Instruções Normativas, Regulamentos, Regimentos, entre outros institutos assemelhados. E quanto aos mestres? Ah!

Edna Saback merece destaque. Conclui o curso no dia 28/06/1985, com um total de 360 horas/aula.

### **3.1.4 Especialização em Radialismo**

Em princípio, para os leitores deste memorial, esse curso pode destoar dos narrados na vertente *lato sensu*, bem assim daqueles em nível de graduação. No entanto, há para mim uma razão muito forte - fui sempre uma pessoa introspectiva, não falante - tendo melhorado um pouco com a vivência em sala de aula, a partir de 1982. Mas, algo ainda faltava para meu desempenho acadêmico-profissional. Achei, então, que o curso em Radialismo talvez fosse a solução; e, realmente foi. As disciplinas, principalmente de natureza prática contribuíram para me tornar um profissional mais comunicativo, enfim, uma pessoa extrovertida. A especialização com carga horária de 900 horas/aula, conferindo-me o título de “locutor entrevistador”, chancelado pela Faculdade de Ciências Contábeis de Jequié (UNIBA), foi realizado nas dependências da Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia (FACCEBA), em Salvador, no período de setembro de 1994 a março de 1996. Não sendo em ritmo acelerado, houve possibilidade de concluí-lo, mesmo desempenhando várias atividades simultaneamente.

## **3.2 STRICTO SENSU**

### **3.2.1 Mestrado em Educação**

O mestrado em Educação, outra magistral experiência, fez com que aguçasse o meu senso crítico. O conteúdo teórico-científico, trabalhado em um mestrado nessa área, é de suma importância na vida profissional do professor. Como cresci! No início ficava me perguntando - diante dessas feras (colegas, professores mais experientes) o que vim fazer aqui? Comprei, de uma só vez, mais de trinta livros, incluindo os clássicos, constantes de uma relação elaborada pelo Prof. Neumar Shnalder.

Tendo em vista o objeto da minha investigação, enquanto dissertação do Mestrado em Educação da *Université du Québec à Montreal*, realizado no Brasil, com docentes vindos do Canadá e outros, do Brasil, credenciados por aquela Instituição Universitária, concomitantemente, cursei duas disciplinas no mestrado em Educação da UFBA, como aluno especial: Teorias da Avaliação, com Steven Klees, pesquisador dos Estados Unidos, mas

desenvolvendo pesquisa em Salvador, contratado como professor visitante da UFBA; e, Psicologia da Educação, com a professora doutora Dalva Martins.

Quanto ao Steven, vale assinalar a incrível coincidência, quatro anos após ter cursado a referida disciplina: em um restaurante, em Florença, Itália, comentando com o Miguel sobre os ensinamentos de Klees, eis que, para minha surpresa - estava sentado atrás de mim ele próprio. Foi de arrepiar! Claro, tiramos fotos para registrar o acontecimento.

O curso, para cada disciplina, produzia uma monografia ou trabalho em grupo. Alguns merecem destacar, além da dissertação (orientada pelo professor *PhD* Edivaldo M. Boaventura e co-orientada pelo professor doutor Marcel Lavallè, cuja relevância já foi destaque, neste memorial, na seção “excertos autobiográficos: Estudo comparativo sobre Educação de Jovens e Adultos na Nicarágua e no Brasil (com a colega Ivete Sacramento, que mais tarde foi Reitora em dois mandatos - 1998-2001 e 2002-2005); Currículo e Avaliação: uma proposta para a área das Ciências Contábeis (com a saudosa professora Regina de Freitas Corrêa - Diretora do CETEBA, na época em que ingressei na docência); e, Didática (com Professora Gilca Antônia Santos Assis, que depois da conclusão do mestrado foi assumir a Coordenação de Ensino Superior do Estado da Bahia, vinculada à SEC).

### **3.2.2 Doutorado em Ciências Empresariais**

Quanto ao doutorado em Ciências Empresariais, o aprendizado foi igualmente proveitoso, apesar de estafante. As pesquisas em grupo consolidaram ainda mais a minha convicção de que o resultado do trabalho coletivo é bastante produtivo. Os estudos: “Ética nos Negócios”; “Auditoria Operacional na área de Recursos Humanos”; “Remuneração Flexível” e “Conflitos e Negociações”, desenvolvidos conjuntamente com os colegas Rosila Albuquerque, Vanilda Corrêa, Roberto Albuquerque e Roque Pereira da Silva, resultaram em livros publicados, com a chancela da Editora UNEB, pela contribuição às Ciências Empresariais.

A tese, “um estudo de caso sobre as Instituições Públicas de Ensino Superior custeadas pelo Tesouro Estadual da Bahia”, faz uma análise das quatro universidades - Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) e Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), apresenta seus gargalos, potencialidades e desafios, numa perspectiva avaliativa entre recursos investidos e resultados alcançados. Relata-se também a historicidade

da educação superior na Bahia, envolvendo os períodos Colônia, Império, Reino Unido e República.

### **3.2.3 *PhD in Public Administration***

Em referência ao doutoramento em *Public Administration*, de natureza virtual, mencionado na seção “excertos autobiográficos”, a tese intitulada “Reorganização Geopolítica, Educacional e Universitária para o Estado da Bahia” é um trabalho que tem como subsídio a pesquisa empreendida no doutorado da UMSA sobre as Instituições de Ensino Superior (IES) mantidas pelo estado da Bahia, resultando numa proposta que redefine a territorialidade universitária, combinando aspectos geo-políticos, sociais, econômicos e educacionais, numa perspectiva de expansão da educação superior, com otimização dos recursos públicos.

Foi possível a realização deste curso, simultaneamente com os meus encargos acadêmico-profissionais na UNEB, por duas razões: primeiro, entre o depósito da tese, na UMSA, relativa ao primeiro doutorado e a defesa do trabalho, houve um período de quase dois anos; e segundo, por ser na modalidade virtual, com recursos das TIC.

### **3.2.4 Doutorado em Direito (em conclusão)**

Os afazeres da Academia, da qual sou professor titular, nível “B”, onde trabalho na graduação e no programa de pós-graduação PGDR, bem assim os de natureza do cargo de assessor especial da reitoria, têm relação direta com demora na finalização da tese; e sua conseqüente defesa perante banca examinadora, na UAL, em Lisboa (Portugal), em atendimento aos ditames do Tratado de Bolonha.

Em entanto, tudo leva a crer que até abril do próximo ano estarei defendendo a referida tese. Convém acrescentar o fato de estar tramitando no Congresso Nacional Projeto de Lei sobre quotas nas Universidades - a decisão desta temática, pelos parlamentares e a sanção presidencial pode gerar a necessidade de ajustes ao objeto da minha pesquisa, que envolve entre as categorias a princípio da igualdade material e ações afirmativas; deve ainda levar em conta, que o Supremo Tribunal Federal (STF) do Brasil, deverá colocar em pauta, para análise e decisão, a questão da constitucionalidade de quotas raciais nas universidades do país.

#### 4 PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Responsabilizei-me, individualmente ou em equipe, pela elaboração de alguns trabalhos (planos, programas, projetos, propostas, pareceres, dentre outros), os quais foram frutos do desempenho de atividades técnico-científicas e acadêmicas. Parte dessas atividades foi realizada paralelamente ao desempenho dos meus encargos na UNEB e na Secretaria da Fazenda do Estado (nesta já estou aposentado desde 1997).

A maioria dos trabalhos foi produzida sem que obtivesse remuneração pelos serviços. Afinal, o pagamento do *pro labore* seria justo e legal, porém o amor à causa era maior. Estou revendo determinadas práticas - os labores ligados à educação devem ser tratados da mesma forma que os demais ramos do saber técnico-científico. Considerando, também, que o trabalho exige a contrapartida dos serviços prestados. Mesmo assim, continuo praticando ações voltadas para o próximo, sem esquecer, entretanto, que a vida saudável requer lazer, entretenimento, vestuário, habitação, cultura [...].

Dentre as inúmeras produções técnico-científicas o fato de não discriminá-las ocorre por dois motivos: o primeiro seria a repetição de algo que se encontra na Plataforma Lattes do CNPq/MCT; o segundo destoa da gênese do memorial que não deve ser uma descrição de fatos, acontecimentos, ocorrências, mas uma narrativa da trajetória, nesta seção - os de cunho relativos à produção técnico-científica. Nessa perspectiva, destaco, neste memorial, alguns deles pela sua relevância, oportunidade, enfim, pela contribuição social e científica.

Quanto à produção, em periódicos, merecem distinção, inclusive, aquelas elaboradas em cursos de especialização, mestrado e doutorado e que tem forte aderência às minhas linhas de pesquisa, com publicação indexada, inclusive recepcionada no Sistema Qualis da CAPES, os que se segue: na linha de metodologia da pesquisa e do trabalho científico produzi “A Questão do Método na Investigação Científica” e “A Questão da Epistemologia da Investigação Científica”, publicados na Revista Baiana TECBAHIA, ISSN 0104-3285, indexada internacionalmente no *ElsevierBibliographic Databases (PublisherEngineering Information Databases - QS TOC)* e, nacionalmente, no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Catálogo Coletivo Nacional - CNC, nº 092113-0 e na Fundação Biblioteca Nacional (Catálogo de Publicações Seriadas, nº 516821. Estes artigos, também, estão a disposição de leitores no site [www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br), ferramenta já acessada por mais de 100.000 internautas, até o encerramento do texto deste memorial.

Já na linha de gestão social e políticas públicas do PGDR/UNEB, produção conjunta com as professoras doutoras - Ana Maria Ferreira Menezes e Lídia Boaventura Pimenta,

“Estado gerencial: a necessidade da concretude da eficiência, eficácia e efetividade em prol da coletividade”, publicada pela Revista BAHIA ANÁLISE & DADOS, periódico da Superintendência de Econômicos e Sociais (SEI), indexada no *Ulrich's International Periodicals Directoty e na Library of Congress* e no Sistema Qualis da CAPES; constitui-se em um texto bastante provocativo sobre a falta de marcos regulatórios enquanto âncora para a efetividade de um Estado Gerencial, consentâneo com o clamor da sociedade atual.

“Projetos Sociais: fragmentos de ensinamentos”, artigo publicado Revista ADM Pública: vista & revista, do PGO/DCH-I/UNEB, inscrita no ISSN 1677-2423, pode ser considerado como um texto crítico-reflexivo sobre projetos de natureza social, principalmente quanto a sua elaboração.

Em relação à produção de artigos em livros ou coletâneas, destaco “O princípio de Igualdade Material e Políticas Afirmativas”, na coletânea de textos do PGDR/DCH-I/UNEB, publicado pela EDUNEB, que poderá propiciar discussão no seio da Academia sobre aspectos controvertidos da temática ainda não equacionada no ordenamento jurídico pátrio.

Na linha de pesquisa Gestão de Organizações, principalmente na área pública, “Lei de Responsabilidade Fiscal: transparência e responsabilidade”, texto produzido para a coletânea em homenagem ao professor doutor Edivaldo M. Boaventura, intitulada Educação, Cultura e Direito, publicada pela Editora da UFBA, ISBN 85-232-0360-5, cujo conteúdo foi aprovado pelo Conselho Científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), traz uma reflexão sobre o princípio da transparência e da responsabilidade dos gestores públicos, com o advento da LFR - Lei Complementar nº 101, de dezembro de 2000.

Em relação a livros de minha autoria ou em produção conjunta com outros autores, publicados pela Editora da UNEB, filiada à Associação Brasileira das Editoras Universitárias (ABEU) e pela Editora Quarteto; todos vinculados às minhas áreas de atuação; quer na área e subáreas da Educação, quer nas áreas e subáreas das Ciências Sociais (Administração, Contabilidade e Direito), merecem destaque:

- “Projeto Pedagógico: um instrumento basilar na elaboração do currículo para o ensino superior”, que se embasa nos fundamentos filosóficos e legais do Projeto Institucional (PPI), conforme orientações emanadas de instâncias superiores da educação, a partir da Lei nº 9.394/1996.
- “Estudo Comparativo de Educação Popular: Brasil e Nicarágua”, que focaliza aspectos contextuais dos períodos pré e pós-revolucionários nos dois países, abrangendo à ideologia, regime, classes sociais, modelos educacionais e outros condicionantes sociais.

- “Ética sob o Aspecto da Relação Empresa e Clientela” aborda aspectos relevantes para impulsionar, conscientizar e sedimentar a prática da ética nas empresas brasileiras e a exigência da sua aplicação pelo consumidor/cliente brasileiro.
- “A Remuneração Flexível e a Competitividade” é uma obra importante porque problematiza o que existe de novo nos sistemas de remuneração que possa efetivamente mobilizar os trabalhadores para enfrentarem os desafios competitivos do presente.
- “Programa de Auditoria Operativa em Recursos Humanos: uma proposta” compõe o rol de produção pela EDUNEB, evidenciando que a auditoria operacional não se limita a rever documentos, bens e direitos, mas, basicamente, se a vida da empresa tem um curso proveitoso, procurando conhecer a funcionalidade do sistema e não apenas se ele existe em conformidade com as normas.
- Em relação à Editora Quarteto, publiquei um livro coletânea, ISBN 978-85-87243-69-0, contendo textos de minha autoria, versando sobre metodologia da pesquisa científica, contabilidade, direito, administração e economia. Todos com o objetivo de levantar discussões em torno de temáticas da contemporaneidade, porém, com aderência a cursos de graduação ou de pós-graduação os quais possuo titulação e em consonância com as pesquisas realizadas.

No que concerne a projetos de cursos (graduação, pós-graduação sequenciais e de extensão universitária), a pesquisa, sem dúvida, é o lastro que lhes concede fundamentos teóricos e práticos. Talvez, seja o tipo de produção que tenho em maior quantidade, considerando, sobretudo, a pertinência das áreas e subáreas exploradas. Ademais, a receptividade das instituições universitárias, em especial da UNEB e dos estudantes que participaram dos cursos pode constituir-se em um indicador avaliativo.

Dos constantes do meu currículo disponibilizado na Plataforma Lattes, considero os mais relevantes todos do Programa Gestão de Organizações e o sequencial com o título de Administração Fazendária, concebido e elaborado para os servidores da Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ), ainda não implantado.

Cabe, também, enfatizar outros projetos importantes que elaborei individualmente ou em conjunto, com outros professores-pesquisadores, e que foram implantados na UNEB:



curso de bacharelado em Ciências Contábeis, criação do Departamento de Ciências Contábeis (extinto com a reorganização das Universidades Estaduais da Bahia - Lei 7176/1996); criação da Revista Locus: ciência, tecnologia & cultura, periódico do CETEBA (hoje Departamento de Ciências Humanas, *campus I*); criação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas da UNEB e criação do Programa Gestão de Organizações (PGO) do DCH-I/UNEB.

Destaco, ainda, os meus pronunciamentos técnicos, exarados na condição de Assessor Especial da Reitoria, que subsidiam a tomada de decisão, por conta da administração superior da UNEB.

## 5 ATIVIDADES DIDÁTICAS

Conforme consta dos excertos autobiográficos, a atividade docente teve início em 16 de agosto de 1982, no Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), atual Departamento de Ciências Humanas - *Campus I*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Além desta Universidade, tive uma rápida passagem, como instrutor da Escola de Administração Fazendária (EAF-BA), ministrando “Práticas de Auditoria Fiscal”; na Faculdade de Ciência e Tecnologia de Cajazeira (segundo semestre de 2004) e no Instituto de Educação Superior Unyahna de Salvador (IESUS), atuando como professor de “Metodologia da Pesquisa Científica” e “Orientação Monográfica” para os cursos de Ciências Contábeis, Administração e Turismo (1998 a 2002).

Atualmente, mantenho vínculo estatutário com a Universidade do Estado da Bahia (lotado no DCH-I) e com a Faculdade de Ciências Contábeis, da Fundação Visconde de Cairu - FVC (desde 2002). A primeira, na graduação e pós-graduação; na segunda, somente na graduação (dois horários semanalmente - terças e quintas-feiras, das 06h30min às 08h10min).

Esporadicamente, aceito convite de IES baianas para lecionar metodologia da pesquisa científica e/ou orientação de trabalhos de conclusão de curso (TCC), em cursos de especialização ou *MBA*. Cito, por exemplo, a Faculdade Maurício de Nassau (ex-FIB), Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Visconde de Cairu (CEPPEV/FVC), entre outras.

De todas as disciplinas que ministrei, desde 1982, “Metodologia da Pesquisa Científica” e “Orientação Monográfica” continuam sendo as minhas preferidas. Creio que o resultado, quanto à orientação monográfica, por profissional de determinados ramos do saber com formação na área de metodologia, tem reflexos significativos no processo ensino-aprendizagem. Com a experiência, por exemplo, nas áreas da contabilidade, administração e direito e o domínio da metodologia da pesquisa, a orientação monográfica flui mais concretamente.

Outra atividade ligada à docência que tenho um enorme prazer é a produção de material instrucional/didático para utilização em sala de aula. Tudo que produzi encontra-se, reafirmo, no *site* [www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br) Fico bastante gratificado quando recebo e-mail dos estudantes e outros internautas tecendo considerações positivas quanto ao referido material. Todavia, sempre ressalvo - os textos que produzo servem para introduzi temáticas ou sintetizar conteúdos em uma linguagem menos densa -, mas de maneira alguma, substituem a leitura de livros, periódicos e anais técnico-científicos acerca dos conteúdos das disciplinas, componentes ou eixos dos programas de curso.

O estágio supervisionado possibilita que o estudante alie teoria à prática; é um momento singular na vida do aprendiz. Essa atividade didática é também algo que desempenho desde 1989, logo que retornei do Mestrado em Educação. A troca de experiência entre os estudantes por ocasião dos relatos de suas experiências, seguidos de debates entendo que socializa o aprendizado na medida em que cada aluno descreve e narra suas vivências; como estão atuando em diversas organizações - públicas, privadas e do terceiro setor -, a democratização da aprendizagem se efetiva de maneira plural.

## 6 PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS TÉCNICO-CIENTÍFICOS

Em nível local, regional, nacional e internacional, participei de inúmeros eventos, oportunidades nas quais troquei experiências, acumulei conhecimentos, enriqueci meu cabedal cultural técnico e científico. Iniciei essa caminhada desde 1972 até o presente momento (junho de 2010) foram 123 eventos que participei - uns na condição de ouvinte, outros como moderador e, ainda, enquanto palestrante ou conferencista.

Conforme discriminação no meu currículo, disponibilizado na Plataforma Lattes, os eventos sempre foram ligados às áreas dos cursos da minha graduação e pós-graduação, bem assim das linhas de pesquisa que atuo (Contabilidade, Administração Hoteleira, Administração Geral, Modernização Administrativa, Administração Tributária, Direito, Educação, Metodologia da Pesquisa, Políticas Públicas, Gestão do Conhecimento, Gestão Universitária, Gestão de Organizações e Desenvolvimento Regional).

Tendo uma formação superior multidisciplinar, porém perpassando as Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, áreas e subáreas as quais estou em momentos distintos, mas sempre atuando; os eventos técnico-científicos são uma necessidade de estar atento às transformações do mundo global e dos avanços técnico-científicos e de inovação.

Diante de tantas participações fica difícil eleger ou destacar as que mais contribuíram para o meu aprendizado contínuo e constante. Assim, considero que todas trouxeram elementos que somaram ao meu desempenho acadêmico-profissional.

Entretanto, corro o risco, mas talvez, o XIV Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, realizado em 2009, em função das suas temáticas relacionadas ao “Grupo de Pesquisa”, certificado pela UNEB e chancelado pelo CNPq/MCT, sob minha liderança, tenha contribuído sobremaneira nos estudos trabalhos que estão sendo desenvolvidos, principalmente aqueles relacionados à necessidade de marcos regulatórios para que, de fato, se concretize o tão propalado “Estado Gerencial”.

## 7 CARGOS ACADÊMICOS E ADMINISTRATIVOS

Uns por eleição, outros por convite ou indicação, assumi vários cargos e/ou funções típicas a Gestão Universitária. Sem dúvida, um grande aprendizado. Mais que isso, exerci, e ainda exerço, com enorme prazer. Por isso me seduzo, dou-me de corpo e alma. Talvez, seja a razão de ter solicitado aposentadoria do cargo de Auditor Fiscal, precocemente, para dedicar-me inteiramente à Academia.

Na Universidade há cargos ou funções de natureza finalísticas e outros considerados “meio”. Relativamente ao ensino, pesquisa e extensão, o primeiro cargo de gestão acadêmica, em Unidade Setorial da UNEB (Departamentos), ocorreu em 1984, dois anos após o meu ingresso na Instituição - Subchefe do Departamento de Ciências Humanas do CETEBA, antecessor do DCH, *Campus I*.

Dois anos depois fui eleito Chefe do Departamento de Ciências Contábeis, Administrativas e Econômicas do supramencionado Centro, mediante Portaria nº 18/1986. Este Departamento atendia as demandas de disciplinas dos cursos de bacharelado em Ciências Contábeis, licenciatura em Administração, bacharelado em Nutrição e bacharelado em Comunicação Social. Mas, pelas razões já narradas na seção excertos autobiográficos, não concluí o mandato de dois anos para o qual fui eleito.

Em 19 de agosto de 1989 fui eleito para o cargo de Chefe de Departamento de Ciências Contábeis, tendo assumido no dia 31/08/89, por meio da Portaria nº 569/89. De igual modo, não concluí o mandato, uma vez que tive que assumir o cargo de Diretor *Pro Tempore* do CETEBA, por indicação do Conselho Departamental daquele órgão - Portaria nº 150/1990. A função foi cumprida - deflagrei o processo eleitoral, todavia, 90 (noventa) dias após ter assumida o cargo, me afastei do mesmo, a fim de concorrer ao cargo de Vice-Diretor daquele Centro - período 30/07/1990 a 29/07/1994.

Eleito, assumi a função para a qual concorri, por eleição, da qual participaram professores, pessoal técnico-administrativo e discente, realizada em 15/07/1990. Durante o período foram muitas realizações, dentre as quais destaco: criação da Revista *Lócus* - ciência e tecnologia e cultura, a reestruturação administrativa da Unidade Universitária; e, redimensionamento das licenciaturas plenas.

De 20 de setembro de 1994 a 29/07/1997 exerci a função de Assessor Técnico do CETEBA, mediante Portaria nº 1.578/1994. Durante o período planejei, organizei e coordenei as atividades relativas à programação orçamentária e financeira da Unidade, bem assim sistematizei o Plano Orçamentário Anual (POA), por setor, objetivando à compatibilização

das origens e despesas do Centro. Emitia, também, pronunciamentos técnicos para tomada de decisão do dirigente do Órgão.

Ainda no exercício do cargo de Assessor Técnico exercia a função de Coordenador Executivo do Programa Extensionista de Qualificação Profissional - Parceria MTb-SINE/SETRAS/UNEB/CETEBA, de julho a dezembro de 1986. Nesse período foram qualificados e requalificados 14.200 (quatorze mil) pessoas, na capital e interior, em diversos cursos de extensão.

Entre 13/11 a 11/12/1997, por meio da Portaria nº 2086/1997, fui designado Diretor Substituto do Departamento de Ciências Humanas, *Campus* I da UNEB já sob a égide da Lei 7176/1997, que reorganizou as Universidades do Estado da Bahia (UEBAs). Este período possibilitou que a Diretora da Unidade pudesse se afastar de suas funções, a fim de concorrer ao cargo de Reitor da UNEB.

A partir de 01/01/1998 comecei exercer cargos na Administração Superior até o presente momento: Assessor Especial da Reitoria - Portaria 0002/1998; Vice-Reitor Substituto - Portaria nº 122/1998 (cargo exercia cumulativamente, de 26/01/1998 a 31/12/2001); Pró-Reitor de Administração - Portaria nº 1.321/1998 (de 04/08/1998 a 05/08/2000); Assessor Especial - Portaria nº 1.408/2000 (de junho a março de 2003); Pró-Reitor de Ensino de Graduação (de março a dezembro de 2005); Assessor Especial (de 01/01/2006 até o presente momento).

Paralelamente, exerci as funções de: Coordenador Acadêmico do Curso de Pós-Graduação em Recursos Humanos (julho a dezembro de 2001); Coordenador Acadêmico do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal (agosto de 2001 a outubro de 2002); Coordenador Acadêmico do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Materiais e Logística (novembro de 2001 a abril de 2002); Coordenador Acadêmico do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Segurança Pública (abril de 2001 a dezembro de 2002); Coordenador Geral do Programa Gestão de Organizações - PGO (outubro de 2002 a março de 2003); e, Presidente da Comissão Permanente de Vestibular - COPEVE (março de 2002 a fevereiro de 2007).

Saliento que foi possível exercer os referidos cargos ou funções acadêmicas (atividades finalistas) e de gestão universitária (atividades-meio), algumas delas simultaneamente sem ferir a legislação, pois as coordenações de cursos de pós-graduação, em nível de especialização e a presidência da COPEVE não são cargos de provimento temporário; por outro lado, trabalho nos três turnos, inclusive aos sábados.

Os destaques nos cargos ou funções da Administração Superior, de certa forma já foram narrados na seção “Excertos de Autobiografia”. Em relação a minha atuação na

COPEVE, o trabalho era desenvolvido por uma equipe formada por 9 (nove) profissionais (Professores, Analistas Universitários e Técnicos Universitários). Portanto, um trabalho colegiado sob a supervisão do Gabinete da Reitoria, ressaltando que até dezembro de 2005 quem presidia a mencionada Comissão era o Pró-Reitor de Ensino de Graduação.

Portanto, destaco os trabalhos prestados à COPEVE, que além do planejamento, organização, coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação de Processos Seletivos para o acesso a cursos de graduação, a Comissão assume a responsabilidade de demandas externas, principalmente da administração pública estadual e municipal direta e indireta relativamente a concursos e/ou seleção para provimento de cargos permanente ou temporários, estes quando submetidos ao Regime Especial de Direito Administrativo (REDA). A título de exemplificação, em 2007, a COPEVE realizou seleção pública para a Secretaria da Educação, com mais de 240.000 mil inscritos. Apesar de ter deixado a Presidência da COPEVE, enquanto Assessor Especial da Reitoria ainda presto assistência à Comissão.

## 8 PARTICIPAÇÃO EM CONSELHOS DA ACADEMIA E OUTROS EXTERNOS À UNIVERSIDADE

Durante estes 28 (vinte e oito) anos de dedicados à UNEB, tive assento em vários Órgãos colegiados ou deliberativos, tanto em nível setorial (Centro, Departamentos, Colegiados de Curso), quanto em nível da administração superior. Uns enquanto membro nato, outros na condição de representante.

Também participei, e ainda participo de outros Órgãos deliberativos externos à Academia. Já no ano de 1984 comecei como membro nato-suplente do Conselho Departamental do CETEBA, era, naquela época, Subchefe do Departamento de Ciências Humanas do CETEBA.

A partir de 1986 continuei no mesmo Conselho, todavia, na condição de membro nato-titular, pois passei a chefiar, por eleição, o Departamento de Ciências, Administrativas e Econômicas daquele Centro e, em 1989, também por eleição fui chefiar o Departamento de Ciências Contábeis. Estes dois últimos Departamentos foram fruto de desmembramentos das células basilares de uma Universidade - os Departamentos. Faço lembrar que foi de minha autoria as propostas apresentadas ao Conselho Departamental do CETEBA, referendas pelos Órgãos deliberativos superiores - CONSEPE e CONSU.

A experiência no Conselho referenciado fez com que eu aguçasse a capacidade de articulação e negociação, pois questões acadêmico-administrativas daquela Unidade da Instituição estavam na “ordem do dia” para discussão, análise e votação. Todos os segmentos da comunidade acadêmica estavam ali representados, além dos membros natos (Diretor, Vice-Diretor, Chefes de Departamento e Coordenadores de Colegiado de curso).

Concomitantemente, de março de 1989 a março de 1991 fui eleito, pelos meus pares (categoria docente) para fazer parte do Colegiado do Curso de Graduação de Professores das Licenciaturas Plenas do CETEBA.

Continuei no Conselho Departamental daquela Unidade Universitária, de março a junho de 1990, enquanto seu Diretor *Pro Tempore*, por indicação unânime dos meus pares e, de agosto de 1990 a agosto de 1994, na condição também de membro nato, pois fui eleito para o cargo de Vice-Diretor daquele Órgão universitário.

De março de 1996 a março de 1998 representei a categoria docente, por eleição, para o citado Conselho. Em 06/10/1997, por Decreto Governamental, para um período de quatro anos, passei a integrar o Conselho Estadual de Educação (CEE-BA), na condição de conselheiro suplente.



Por livre escolha do Governador do Estado, mediante Decreto, publicado no Diário Oficial do Estado (DOE), edição de 04 e 05/10/1997, passei a integrar o Conselho de Administração da UNEB - o CONSAD enquanto membro titular.

Mediante Portaria Nº 1.321/98 passava a compor o Conselho Universitário (CONSU), órgão máximo da Academia, tendo em vista a nomeação para o cargo de Pró-Reitor de Administração.

Novamente, por livre escolha do Governador do Estado, em Decreto publicado no DOE, em 06/03/2002, fui mantido no CEE-BA para um período de mais quatro anos.

Designado para o cargo de Pró-Reitor de Ensino de Graduação, em março de 2003, passei a integrar o Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), órgão técnico-acadêmico da tríade referenciada, ficando neste até 31/12/2005.

Participei também do Conselho Editorial do Jornal *MULTICAMPI* da UNEB, com início em setembro de 1998 e término em 2005. Ainda na linha editorial fui Presidente do Conselho Deliberativo da Editora da Universidade do Estado da Bahia (EdUNEB), mediante Portaria Nº 1.473/1999, publicada no DOE, edição de 13/08/1999, ficando nesta condição até 06/04/2000.

De agosto de 2002 a dezembro de 2008 fiz parte do Conselho Editorial da Revista ADM Pública: vista & revista, periódico técnico-científico do PGO/DCH-I/UNEB.

A partir de 2007 até o presente momento sou membro-suplente do Conselho de Administração da UNEB, por Decreto do atual Governador do Estado.

Na UNIBAHIA, de abril a agosto de 2002, fui representante docente no Colegiado do Curso de Mestrado em Administração Avançada - parceria UNIBAHIA/UNEB.

Desde agosto de 2006 estou integrando o Conselho de Administração da Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), representando a UNEB, tendo como Presidente do referido Órgão - o Excelentíssimo Secretário de Administração do Estado da Bahia. Esta Instituição está credenciada, pela SAEB, como organização social.

Registro, ainda, com muita honra, minha passagem enquanto membro titular da Comissão de Ensino Jurídico da Ordem dos Advogados do Brasil, seccional da Bahia.

## 9 OUTRAS ATIVIDADES E DISTINÇÕES CONFERIDAS

Tenho um enorme prazer de participar de Bancas Examinadoras para avaliação do desempenho na carreira docente, principalmente na UNEB. É uma oportunidade de aprendizado mútuo (avaliando e avaliador). Nessa caminhada foram várias as classes da carreira docente, que participei de bancas - de auxiliar para assistente; de assistente para adjunto e, de adjunto para titular. A categoria professor pleno é claro, ainda não participei, pois este memorial foi elaborado com o fulcro de atender a um dos requisitos da legislação em vigor para que eu atinja o topo da carreira.

Saliento, também, que participei de várias Bancas Examinadoras de concurso e seleção públicas, para o magistério superior, tanto na UNEB quanto em outras IES (públicas e privadas). Acrescento, ainda, nesse tipo de atividade, que na década de 90, no município de Camaçari (BA), participei de banca de concurso público, para o ingresso de professores na rede municipal daquela cidade.

Em comissões ou Grupo de Trabalho, na UNEB, dei minha contribuição, tanto nas atividades acadêmicas quanto nas ações de caráter administrativo. Remeto tanto os leitores deste memorial quanto os componentes da Banca Examinadora para a verificação, desta narrativa, no meu Currículo Lattes na Plataforma do CNPq/MCT.

Em relação às distinções conferidas faço a mesma recomendação acima; entretanto, cabe registrar que a maioria delas partiu da iniciativa de estudantes das IES, as quais mantinha vínculo e da UNEB e FVC que continuo atuando. As distinções variam - paraninfo, patrono, amigo da turma, homenageado especial e homenageado. Merece destaque aquelas que recebi decorrente do meu desempenho didático, lecionando as disciplinas “Metodologia da Pesquisa” e “Orientação Monográfica”, principalmente esta última, pois percebia que os estudantes iniciavam seus estudos investigativos com bastante dificuldade na tematização e problematização, mas, passo a passo iam demonstrando a capacidade de avançar, elucidando o problema de pesquisa, alcançando os objetivos traçados, bem assim comprovando ou refutando suas hipóteses.

É não cabe conclusão em um memorial! Também não vejo razão para tal. Há sempre algo a construir. É o que percebi nos ensinamentos de Boaventura (1995); Severino (2007); Moraes (1985) e alguns “receituários” constantes de normas de poucas Academias. Estes últimos serviram como subsídios deste documento, mas prefiro aqueles (os primeiros) que trouxeram algo mais - “o porquê fazer”.

Aproveito o final desta seção para dizer que entendo que muitos dos meus ideais foram concretizados; sonhos transformados em realidade, porém tudo conquistado com alta dose de perseverança. Às vezes, algo que se colocava em marcha, em princípio não parecia ser o que se desejava, mas no processo, a descoberta: quantos aprendizados, quantas lições!

Pode parecer que não havia tempo para o lazer, para o entretenimento e outras atividades mais prazerosas, face ao fluxo de trabalho, mas na vida deve haver equilíbrio. Equilíbrio significa conjugar: estudo, família, trabalho, alimento espiritual (a religião pela qual se opta), lazer, momentos para reflexão etc. E venho conseguindo, em meio a essa pluralidade, tornar meus sonhos reais.

Muitos podem perguntar: para que tantos cursos? Responderia - a ânsia do saber! Porque me sinto, ainda, com muitas limitações. Então, avante... Tenho disposição, não necessito de oito horas para dormir. A educação é um processo contínuo, constante. Sempre acresço algo nas minhas peregrinações acadêmicas.

Esperando lograr sucesso nesse pleito, paro, temporariamente, estas reminiscências com um gosto de quero mais. Deus proverá! Portanto, até logo e, se obtiver êxito no exame para promoção docente, ao topo da carreira - professor pleno - será mais um motivo para continuar na trilha - aprender, construir, desconstruir, para novamente construir o futuro em prol da coletividade.

## 10 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação - Trabalhos Acadêmicos - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação - Numeração Progressiva das Seções de um Documento Escrito - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação - Sumário - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6033**: Ordem alfabética. Rio de Janeiro: ABNT, 1989.

\_\_\_\_\_. **NBR 5892**: Norma para datar. Rio de Janeiro: ABNT, 1989.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Memorial**, Salvador, 1995 (Apresentado à Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão - FAPEX, para o Prêmio Pesquisador do Ano de 1994/UFBA, Área III - Ciências Humanas).

\_\_\_\_\_. **Como ordenar as idéias**. São Paulo: Ática, 1988.

CARVALEIRO, J. da Rocha. O memorial nos concursos. **Ciência e Cultura**, Rio de Janeiro: C&C, v. 35, n. 11, 1983, p. 45-50.

COSTA, Giselda dos Santos. **Memorial**. Disponível em: <<http://www.pdf4free.com>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

DEMO, Pedro. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. São Paulo: Cortez, 1990.

FÁVERO, Osmar. **Memorial**. Rio de Janeiro, 1993. (Apresentado à Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Educação para concurso de professor titular).

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT**: comentadas para trabalhos científicos. 3. ed. ver. e atual. Curitiba: Juruá, 2008.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: EdUFMG, 1999.

MORAES, Irany Novah. Elaboração de memorial. IN: \_\_\_\_\_. **Elaboração da pesquisa científica**. São Paulo: Álamo, Faculdade Ibero-Americana 1985. p. 40-48.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA. Sistema de Bibliotecas. Memorial. IN: \_\_\_\_\_. **Curriculum Vitae e Memorial**. Curitiba: EdUFPR, 2000. p. 21-55.

PARAÍBA. Universidade Estadual da Paraíba. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Roteiro para elaboração do memorial descritivo**. João Pessoa: UEPB, 2005. Digitalizado.

PASQUALOTTI, Adriano. **Memorial descritivo**. Disponível em: <<http://usuarios.upf.br/~pasqualotti/memorial.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2010.

PINTO, Sérgio Rocha; VILLAS BÔAS FILHO, Mauro Arruda. **Facilitando**: o uso das normas da ABNT nos trabalhos acadêmicos na era da informática. Vitória: Oficina das Letras, 2008.

RIO GRANDE DO SUL. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências e Matemática. **Informações memorial descritivo**. Disponível em: <[www.pucrs.br/prppg/educem](http://www.pucrs.br/prppg/educem)>. Acesso em: 10 abr. 2007.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Memorial descritivo**. Disponível em: <[www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br)>. Acesso em: 28 abr. 2010.

\_\_\_\_\_. **Memorial descritivo**: conceito, estrutura e apresentação gráfica. Disponível em: <[www.lcsantos.pro.br](http://www.lcsantos.pro.br)>. Acesso em 30 abr. 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Curriculum Vitae* e Memorial. In: \_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. p. 243-246.