

**CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
ESTUDOS EMPÍRICOS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)**

**CONTRIBUTIONS TO UNIVERSITY MANAGEMENT:
EMPIRICAL STUDIES OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE EMPLOYEES AT THE STATE
UNIVERSITY OF FEIRA DE SANTANA (UEFS)**

Carlos Eduardo Cardoso de Oliveira¹
Antônio de Macêdo Mota Júnior²

RESUMO

O artigo busca refletir sobre as contribuições da produção científica dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) para o desenvolvimento do campo científico da gestão universitária, a partir do apoio e incentivo à qualificação acadêmica e valorização profissional por meio do Programa de Apoio para o Desenvolvimento Profissional para Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PADF) disponibilizado por essa Instituição. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, fundamentado no levantamento bibliográfico e na pesquisa documental. Os resultados revelam que as pesquisas desenvolvidas pelos servidores técnico-administrativos da UEFS, em grande parte por meio de dissertações de mestrado profissional, dialogam com a suposição teórica que fundamenta este artigo, de que o campo científico da gestão universitária nas Instituições de Educação Superior (IES) públicas possui diferentes possibilidades de investigação, compreendendo temas mais gerais e racionais, comuns à administração pública em geral, e outros mais específicos, como a análise de programas, projetos e atividades inerentes ao fazer universitário cotidiano.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Universitária; Universidade Estadual de Feira de Santana; Desenvolvimento Profissional; Produção Científica; Servidores Técnico-Administrativos.

ABSTRACT

This article seeks to reflect on the contributions of the scientific production of technical-administrative staff at the State University of Feira de Santana (UEFS) to the development of the scientific field of university management, based on the support and encouragement of academic qualification and professional development through the Support Program for Professional Development for Stricto Sensu Graduate Courses (PADF) made available by this institution. This is a qualitative case study, of an exploratory and descriptive nature, based on bibliographical survey and documentary research. The results reveal that the research developed by technical-administrative staff at UEFS, largely through professional master's dissertations,

¹ Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Coordenador de Controle Interno da UEFS da Universidade Estadual de Feira de Santana.

²Doutorado em Educação e Contemporaneidade pela Universidade do Estado da Bahia. Professor Colaborador da Universidade Estadual de Feira de Santana.

dialogue with the theoretical assumption that underlies this article, that the scientific field of university management in public Higher Education Institutions (HEIs) has different possibilities for investigation, comprising more general and rational themes, common to public administration in general, and others that are more specific, such as the analysis of programs, projects and activities inherent to everyday university work.

KEYWORDS: University Management; State University of Feira de Santana; Professional Development; Scientific Production; Technical-Administrative Employees.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Wanderley (2003, p. 9), a universidade é “[...] um lugar – mas não só ela – privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências, para criar e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional”. Essa instituição social tem como finalidades fundamentais o ensino, a pesquisa e a extensão, além de formar profissionais de nível superior demandados pelas sociedades, de maneira sistemática e organizada.

Por se situar no âmbito da superestrutura, a universidade, principalmente a universidade pública, mantém vínculos com a sociedade política e a base econômica. Logo, essa instituição deve cumprir, inclusive, uma importante função na formulação das políticas de ciência, tecnologia e inovação e na crítica das teorias que divulgam esse desenvolvimento, bem como no aparelhamento de subsídios para a implementação e execução dessas políticas (Wanderley, 2003).

Essa superestrutura social é considerada uma organização complexa, que se diferencia de todas as outras organizações, principalmente em função da sua diversidade de fins; mensurabilidade limitada por objetivos parcialmente quantificáveis; por sua autonomia e também dependência nas relações com a sociedade; pela autoridade difusa por atuação em zonas de poder, interesse e influência; além da fragmentação interna, com elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização ou tradição (ROMERO, 1988; LANZILLOTTI, 1997; MEYER JR., 2014, 2021).

Numa perspectiva histórica recente, Finger (1997) lembra que a gestão universitária sempre foi considerada algo menos importante, complementar ao trabalho acadêmico. Apesar das posições mais altas da sua hierarquia serem reservadas aos professores, como os cargos de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores de Faculdades. Além disso, na escolha dos cargos de Reitor e Vice-Reitor das universidades públicas brasileiras, ainda acontece, em muitas

situações, a ingerência política externa, nem sempre respeitando o desejo da comunidade universitária.

Para Meyer Jr. (2014, 2021), em função de toda essa dinâmica singular e multifacetada, a gestão dessas instituições é também complexa, pois a universidade não se enquadra como uma empresa, nem tampouco uma entidade governamental. Portanto, a forma como as universidades são geridas representa um dos fatores que as distinguem de outras organizações, tratando-se “[...] de uma organização sui generis cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração” (MEYER JR., 2014, p. 14).

Meyer Jr. (2014, 2021) ainda esclarece que uma agenda para administração universitária deve compreender tanto a adoção de ideias, conceitos e proposições que surgem fora do ambiente acadêmico, nos sistemas de administração geral, no nível macro; mas, que dialogam com atividades inerentes à gestão universitária, ainda que racionalistas, porém passíveis de adequação à realidade acadêmica, tais como métodos, técnicas e ferramentas de planejamento, gestão de pessoas, gestão da tecnologia e de gestão orçamentária. De outro modo, essa agenda precisa compreender também a administração de atividades relacionadas às áreas específicas, no nível setorial e micro, onde ocorrem as atividades acadêmicas.

É nessa perspectiva que o presente artigo busca refletir sobre as contribuições da produção científica dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) para o desenvolvimento do campo científico da gestão universitária, a partir do apoio e incentivo à qualificação acadêmica e valorização profissional das carreiras por meio do Programa de Apoio para o Desenvolvimento Profissional (PADF), disponibilizado por essa Instituição, para Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em outras instituições do país.

Como recurso de desenvolvimento das pessoas e da própria Instituição, uma vez que várias pesquisas estão relacionadas às atividades profissionais desses servidores técnicos-administrativos, o PADF desperta o interesse, como recorte de estudo, na medida em que a produção acadêmica realizada, em geral, tem a própria UEFS como objeto de investigação, o que contribui com a gestão desta Universidade e para o campo da gestão universitária.

Para tanto, o estudo aborda algumas considerações teóricas sobre as possibilidades da pesquisa em gestão universitária e descreve como se dá o incentivo à capacitação dos servidores técnico-administrativos para o desenvolvimento das carreiras da referida Instituição. Além disso, este trabalho apresenta estudos empíricos produzidos, na área da gestão universitária, por servidores técnico-administrativos da UEFS, no âmbito do PADF, no período de 2014 a 2023.

Este artigo é constituído desta introdução, de uma seção que trata da fundamentação teórica, composta por duas subseções – uma com reflexões sobre uma agenda à pesquisa no campo científico da gestão universitária e outra sobre as carreiras e o incentivo à capacitação dos servidores técnico-administrativos da UEFS –, uma seção sobre as opções metodológicas da pesquisa, seguida da análise e discussão dos resultados com a apresentação dos estudos empíricos realizados por esses profissionais, e, por fim, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 REFLEXÕES SOBRE UMA AGENDA À PESQUISA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária é um campo científico que ainda se encontra em construção. Desse modo, apresenta definições e conceitos pouco explorados na literatura disponível e, na maioria das vezes, direcionados aos aspectos administrativos e acadêmicos e às características complexas da universidade e de outras instituições de educação superior. Além disso, é um campo científico que apresenta uma significativa dispersão teórica, tanto no que se refere à atomização (pulverização) ou multidisciplinaridade de temas, quanto pela complexidade desse tipo de organização (SCHLICKMANN, 2013; MEYER JR., 2014; MOTA JÚNIOR; CONCEIÇÃO, 2021; MOTA JÚNIOR, 2024).

Para Schlickmann (2013, p. 52), a gestão universitária compreende o “[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos.”. Por outro lado, Ribeiro (2017) ressalta que a gestão universitária é constituída a partir de condicionantes político-institucionais, econômicos e culturais, que influenciam o processo decisório e se articulam para delinear a estrutura, o funcionamento e toda a política universitária.

De todo modo, Mota Júnior e Conceição (2021, p. 75-76) compreendem a gestão universitária como “[...] um processo dinâmico e sistemático de planejamento, execução, controle e avaliação dos recursos humanos, materiais, tecnológicos e informacionais, em uma estrutura organizacional de determinada instituição de educação superior [...]”, influenciada por dimensões e/ou aspectos econômicos, políticos, pedagógicos, culturais, dentre outros; visando ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

Nesse contexto, a própria construção histórico-social da universidade, sua continuidade institucional ao longo dos séculos – por vezes duramente contestada –, a inegável contribuição ao progresso social, cultural e econômico, através do ensino, da pesquisa, da extensão e de

outras atribuições que lhes foram sendo apresentadas ao longo do tempo, constituem-se num extenso legado de elementos teóricos e empíricos que, como objeto de estudo, suscitam múltiplas e desafiadoras questões de investigação (OLIVEIRA, 2017).

No Brasil, as universidades públicas ocupam lugar de destaque quanto à qualidade da educação, a formação de quadros profissionais, o desenvolvimento da pesquisa e das ações de extensão (RABELO, 2019). Sua relevância social fundamenta-se ainda na evidência empírica de que, junto com os institutos federais, são as principais instituições encarregadas da execução de políticas públicas à ampliação do acesso à educação superior, com viés público e gratuito.

A universidade desempenha papel central na formação de profissionais qualificados, adequando-se às demandas de mercado e à reprodução da força de trabalho, convivendo com as contradições inerentes ao capitalismo. Essa instituição avança na pesquisa científica, que se tornou internacionalizada e relacionada aos diferentes interesses produtivos. A extensão universitária, por sua vez, tem sido cada vez mais desafiada a se aproximar das realidades locais e regionais, promovendo a interação com a sociedade e buscando contribuir para o desenvolvimento socioespacial e o próprio aprimoramento da universidade (OLIVEIRA, 2017).

Além dessas atribuições tradicionais, antigos temas têm sido revisitados e novos debates se impõem às universidades brasileiras nas últimas décadas, dentre os quais destacam-se: internacionalização; superespecialização das profissões; autonomia administrativa-financeira e controle social concorrentes; questões éticas ambientais e da biotecnologia; surgimento de novos ramos da ciência e da tecnologia; pressões à aplicação prática do conhecimento científico; maior participação efetiva nas questões e problemas sociais; heterogeneização de seus modelos organizacionais e estruturais; pressões por autofinanciamento; maior participação no processo de inovação, ciência e tecnologia; modernização do seu sistema de gestão (MACHADO; SILVEIRA, 1998; MARCOVITCH, 1998; TRIGUEIRO, 1999; ZABALZA, 2007; CARNOY *et al.*, 2016).

Outros desafios mais atuais que se apresentam, desde já, com grande potencial de intensificação, como a capacidade de responder e se adaptar ao contexto de transformação digital, convergência tecnológica e incertezas, tanto como usuária quanto como promotoras das tecnologias da informação e comunicação e de seus impactos na sociedade. Essas mudanças do ambiente organizacional têm trazido significativos desafios à educação superior, como ensinam Almeida *et al* (2022, p. 132): “De fato, as palavras-chave para educação superior daqui para o futuro serão: conectividade, acessibilidade, plataformização online e ubiquidade”.

No caso da universidade brasileira, tem-se ainda, a Lei Federal nº 10.973/2004, também conhecida como Marco Legal da Ciência, Tecnologia e da Inovação, alterada pela Lei Federal nº 13.243/2016 e regulamentada pelo Decreto Federal nº 9.283/2018. Constitui-se num ponto de inflexão regulatório do processo de incentivo à produção do conhecimento aplicado, com grande potencial e impactos diretos nas instituições de ensino superior (IES) públicas. Os preceitos expressos nesses instrumentos normativos desenham uma macropolítica pública que objetiva estimular o ambiente produtivo para o desenvolvimento e a autonomia do tripé ciência, tecnologia e inovação, para o crescimento econômico, social e tecnológico do país, a partir de programas, projetos e ações, assim com outras medidas de financiamento, fomento e parcerias entre instituições do setor público e do setor privado (BRASIL, 2004, 2016, 2018).

No âmbito do estado da Bahia, com a publicação da Lei nº 14.315/2021, posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 22.327/2023, estrutura-se um novo marco normativo referente a estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação no sistema produtivo baiano, ampliando-se possibilidades na relação das Universidades Estaduais da Bahia (Ueba) – como Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação (ICTs) – com fundações de apoio (BAHIA, 2021, 2023; MOTA JÚNIOR, 2024).

Outra importante agenda, de natureza mais social, diz respeito à intensificação de pressões, demandas políticas, sociais e legais por maior inclusão e respeito à diversidade humana, através da democratização do acesso e das condições de permanência de estudantes de variadas origens identitárias, socioeconômicas e outras minorias como pessoas transgêneros e pessoas com deficiência, através do aperfeiçoamento de políticas de reparação social por meio das ações afirmativas (OLIVEIRA; MOTA JÚNIOR, 2022; MOTA JÚNIOR, 2024).

O estudo da universidade situa-se nesse espaço epistemológico amplo, difuso e multidisciplinar (SOUZA, 2010; MEYER JR., 2021; MOTA JÚNIOR, 2024). Ultrapassa o reducionismo usual de compreensão do seu desenho organizacional e descrição de seus processos, para abranger uma diversidade de abordagens de análises de temas, algumas vezes mais gerais, algumas vezes mais específicos, no contexto de uma forma de organização social longeva, complexa, com distintas configurações, serviços e atividades. As universidades possuem características institucionais que resultam em diferentes formas de funcionamento, fruto de especificidades sociais, econômicas, culturais e legais (HARDY; FACHIN, 2000; ZABALZA, 2007; SOUZA, 2010; OLIVEIRA, 2017; SILVA; MELO, 2021; MEYER JR., 2021; MOTA JÚNIOR, 2024).

Leal *et al.* (2024) ilustram essa diversidade de interesses temáticos da área, ao analisarem a contribuição dos servidores doutores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) na produção de teses sobre o campo da gestão universitária. As autoras observaram que, nos estudos realizados entre 2012 e 2020, o interesse pelo campo, embora incipiente, foi crescente. Os temas organizaram-se, com maior incidência, em torno da(s): “análise de programas e políticas; competências requeridas para o exercício de cargos ou funções específicas; e gestão da saúde nos hospitais universitários federais”. As autoras esclarecem ainda que, acerca das dimensões da gestão universitária, os trabalhos se distribuem em torno da: “gestão da pesquisa; gestão do conhecimento; gestão de ensino; gestão estratégica; gestão de pessoas; gestão de projetos; gestão da inovação; de políticas públicas; gestão social; gestão da saúde; e gestão da informação” (LEAL *et al.*, 2024, p. 67).

Do ponto de vista dos cidadãos-usuários, a universidade pública não determina seu público de forma totalmente precisa, constituindo-se a partir dos múltiplos objetivos a que se propõe realizar. Se há maior previsibilidade quanto ao ensino à formação profissional de jovens e adultos, já na pesquisa e na extensão tem-se um espectro diversificado de temas, processos, atividades e relações de natureza interna e externa, espraiadas por toda sua estrutura organizacional, de ampla e difícil descrição quanto ao seu público final (OLIVEIRA, 2017).

O processo decisório na universidade pública não se conforma racionalmente a partir de determinações advindas verticalmente de sua administração superior, mas de demandas, pressões e tensões diversas que atuam em várias direções na sua estrutura organizacional formal e nas relações informais da sua comunidade universitária. Essas relações desenvolvem matrizes dinâmicas de interesses mútuos e de conflitos entre indivíduos e grupos sob relações de poder e predominante influência de afinidades políticas e do *status quo* da comunidade acadêmico-científica interna e externa (OLIVEIRA, 2017).

O sistema de gestão da universidade constitui-se de conselhos, comissões, órgãos colegiados, reitorias e pró-reitorias, unidades de agrupamento acadêmico – como faculdades, centros, departamentos, núcleos, laboratórios –, órgãos suplementares como museus, teatros, hospitais, observatórios, centros de cultura, diretórios e outros agrupamentos estudantis. Esses e outros organismos específicos são apoiados por unidades administrativas especializadas de pessoal, de administração, de tecnologia da informação, de relações institucionais, de planejamento e gestão, jurídicas, dentre outras.

No contexto da gestão, destacam-se ainda diferentes abordagens sobre as políticas de gestão de pessoas, nos seus múltiplos aspectos de recrutamento e seleção, desenvolvimento,

avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e outros temas correlatos pensados na conjuntura da dinâmica e das necessidades das organizações universitárias. Do mesmo modo, as tecnologias de operação, os processos de trabalho, a estrutura e o desenho organizacional, engendram múltiplas variáveis que podem ser pesquisadas na universidade.

As leituras sobre o ambiente organizacional universitário, a elaboração de políticas institucionais e o processo decisório são realizadas por seu sistema de governança de natureza crítica e dinâmica, para além do arcabouço formal de distribuição de poder e autoridade do seu organograma. Nessa dinâmica, emergem interpretações de cenários, restrições, alternativas de decisões e ações institucionais que impactam seu futuro organizacional, bem como interferem no meio ambiente externo (HARDY; FACHIN, 2000).

Pode-se inferir que ambiente e universidade são conceitos indissociáveis, pois a universidade existe no conjunto de relações estabelecidas com o meio externo. Pressões econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, interesses específicos e condicionamentos próprios das comunidades científica e acadêmica, questões nacionais, regionais e locais são exemplos de fatores externos envolvidos na universidade de maneira direta e indireta. Tanto a universidade quanto o ambiente se constituem à medida que trocas voluntárias e involuntárias os afetam. Essas trocas influenciam mecanismos complexos na definição dos objetivos, na dinâmica de funcionamento, na estrutura e na cultura organizacional da universidade, como respostas às provocações do meio. Na perspectiva do ambiente, a presença da universidade significa a ocupação de determinados espaços de manifestação de interesses diversos, no complexo jogo de relações constituídas no tecido social (OLIVEIRA, 2017).

Para além desses elementos, agentes externos ao seu ambiente de tarefa e geral – como associações e sindicatos profissionais, órgãos de regulação e outros órgãos governamentais – interferem na universidade por possuírem interesses em comum, disputam recursos, espaços de poder e representação. Essas relações formais e informais se espalham, vertical e horizontalmente, por toda a instituição, sob um conjunto de normas, regulamentos, cultura e relações próprias, muitas vezes orientados por objetivos institucionais difusos, demandas setoriais singulares, superposição de atividades, vazios decisórios, constituindo-se em ambiente de complexidade, no contexto do ensino, da pesquisa, da extensão, da gestão e de outras atividades.

Outro ponto importante diz respeito ao histórico debate sobre autonomia universitária, muitas vezes confundida com soberania (SILVA; SILVEIRA, 2021; TREVISOL; GARMUS, 2021). A autonomia acadêmica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial não podem

prescindir de controle público e social transparente. O controle público, que não é o mesmo que tutela governamental, é controle dialógico baseado no direito público, no respeito recíproco e na solidariedade institucional, sobrepondo-se a política partidária e a perseguição. Portanto, torna-se um desafio histórico e a utopia das relações só se materializam com respeito às instituições numa sociedade democraticamente amadurecida.

Do mesmo modo, outros aspectos merecem igual atenção na agenda da pesquisa sobre o campo da gestão universitária contemporânea, quais sejam: a capacidade desigual de captação de recursos financeiros externos entre as diversas áreas de conhecimento, dado também os diversos níveis de qualificação das instituições; pouca aderência aos interesses e problemas concretos da sua região de inserção; percepção governamental restrita sobre seu potencial de contribuição como agentes de transformação; excesso de criminalização, desconfianças mútuas, tentativas de apropriação política pelos governos mantenedores; dificuldade de aproximação institucional com as demais organizações do poder público e de orientação política suprapartidária.

Os temas e subtemas aqui descritos não objetivam exaurir o universo e a diversidade de possibilidades de olhares sobre a pesquisa em gestão universitária, mas, tão somente, ressaltar sua potencialidade enquanto objetos de estudo. Trata-se apenas de uma contribuição e seus limites epistemológicos à reflexão sobre a atuação e a presença da universidade pública no meio social, em sentido amplo, seus programas, projetos, atividades e ações que, diretamente ou indiretamente, constituem-se em diferentes oportunidades de reflexão sobre o fazer universitário a partir de várias abordagens e campos de estudo, e, em particular, no campo da gestão universitária.

2.2 DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS E O INCENTIVO À CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UEFS

As carreiras dos servidores técnico-administrativos das Uebs são duas: os Técnicos Universitários e os Analistas Universitários. Essas carreiras foram criadas pela Lei Estadual nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, e reestruturadas pela Lei Estadual nº 11.375, de 05 de fevereiro de 2009 (BAHIA, 2003, 2009).

A Lei nº 11.375/2009 criou uma nova estruturação para o Plano de Carreira e Remuneração dessas categorias, agora composta por referências e graus (Bahia, 2009a, art. 27, *caput*). Além disso, essa Lei, em seu artigo 18, instituiu a Gratificação de Suporte Técnico-

Universitário (GSTU), privativa das carreiras de Técnico e Analista Universitários, concedida em razão da jornada de trabalho, bem como da referência e grau do servidor (BAHIA, 2009).

Desse modo, conforme a Lei nº 11.375/2009, a referência é a posição horizontal estabelecida para a GSTU, em função da titulação ou do aperfeiçoamento do servidor, em que a evolução na carreira ocorre mediante progressão. Já o grau, refere-se à posição vertical estabelecida para o vencimento básico e GSTU do servidor de acordo com a referência, a evolução acontece mediante promoção, ou seja, é a mudança para o grau imediatamente seguinte (BAHIA, 2009, art. 3º, incisos I e II).

No caso dos Técnicos Universitários, a carreira foi reestruturada em quatro graus (I a IV) e três referências (1 a 3). Assim, para o enquadramento inicial foi considerada a referência em que se situava o servidor: na referência 1, os Técnicos Universitários com escolaridade de nível médio; na referência 2, aqueles com escolaridade de nível médio e 180 horas integralizadas em cursos de aperfeiçoamento (carga horária mínima de 8 horas); e na referência 3, aqueles com escolaridade de nível médio e 240 horas integralizadas em cursos de aperfeiçoamento (carga horária mínima de 20 horas); sendo considerados os cursos em áreas relacionadas às atribuições do cargo (BAHIA, 2009, art. 22, incisos I, II e III).

Já para os Analistas Universitários, a Lei nº 11.375/2009 estruturou nove graus (I a IX) e cinco referências (S, E, EE, M e D). Com isso, os Analistas Universitários foram enquadrados de acordo com a referência: S, para aqueles com escolaridade de nível superior; E, com uma especialização em nível de pós-graduação com carga horária mínima de 360 horas; EE, com duas especializações em nível de pós-graduação, com carga horária mínima de 360 horas cada uma, ou uma especialização em nível de pós-graduação, com carga horária igual ou superior a 600 horas; M, para aqueles com título de mestrado; e D, para aqueles com título de doutorado (BAHIA, 2009).

Apesar de um atraso de quatro anos e três meses – a determinação era um prazo de 365 dias, a partir da vigência da lei –, o processo de progressão e promoção foi regulamentado pelos Decretos Estaduais nº 15.143/2014 (para os Analistas Universitários) e nº 15.144/2014 (para os Técnicos Universitários), de 21 de maio de 2014 (BAHIA, 2014a, 2014b).

No ano de 2022, o governo do Estado publicou novos decretos, com alguns poucos ajustes na regulamentação do desenvolvimento nas carreiras de Analista e Técnico Universitários. O Decreto Estadual nº 21.071, de 24 de janeiro de 2022, regulamenta a carreira de Analista Universitário e o Decreto Estadual nº 21.070, de 24 de janeiro de 2022, a de Técnico Universitário (BAHIA, 2022a, 2022b).

Cabe destacar que, tanto a carreira de Analista Universitário quanto a de Técnico Universitário, utilizam-se da titulação/formação dos servidores como um dos critérios para o seu desenvolvimento. Desse modo, no caso dos Analistas Universitários, a titulação é utilizada para a definição da sua gratificação (GSTU), por meio de progressão – como previsto no art. 4º (BAHIA, 2022b) –, já para os Técnicos Universitários é um dos requisitos para pontuação, por meio da promoção, conforme art. 11, inciso VI (BAHIA, 2022a).

Além disso, para a carreira de Analista Universitário, o Decreto Estadual nº 21.071/2022 prevê, como fator de pontuação para a promoção, conforme inciso IV do art. 11, a “produção técnica ou acadêmica na área específica de exercício do servidor” (BAHIA, 2022b). Em outras palavras, o servidor Analista Universitário que passa a se capacitar, por meio da pós-graduação *stricto sensu*, tem uma pontuação maior na sua promoção. Não somente com a titulação, mas também com a produção acadêmica publicada, a exemplo de artigos de autoria ou co-autoria em revistas, jornais e sítios especializados, de capítulos de livro e de livros de autoria ou co-autoria, conforme art. 30 (BAHIA, 2022b).

Nesse sentido, vale ressaltar que a UEFS, visando à capacitação e à valorização dos seus profissionais, disponibiliza para o corpo de servidores efetivos (docentes e técnico-administrativos) um programa de apoio e ajuda de custo, em forma de bolsas de estudos ou diárias/passagens, bem como a possibilidade de afastamento total ou parcial das atividades durante o período de realização da pós-graduação *stricto sensu* (UEFS, 2013). Esse programa de apoio à qualificação utiliza-se de recursos financeiros do próprio orçamento da Instituição, e foi implantado no ano de 1998 (nos moldes do que era implementado pelas agências federais de fomento, como CNPq, Capes e Finep), denominado de Programa de Ajuda de Custo para Servidores Docentes e Técnicos (PACDT), instituído pela Resolução do Conselho Universitário (CONSU) nº 04/1998 (UEFS, 1998).

No ano de 2013, o Programa foi reformulado e redefinido pela Resolução CONSU nº 026/2013, passando a denominar-se como Programa de Apoio para o Desenvolvimento Profissional para Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PADF). Assim, o PADF tem o objetivo de incentivar a qualificação de docentes e técnico-administrativos, viabilizando bolsas de estudo e o afastamento parcial ou total dos servidores, para cursarem mestrado ou doutorado no país ou fora dele, mediante planejamento e autorização prévia tramitada através da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP), das respectivas chefias e do Reitor (a), dirigente máximo da Instituição (UEFS, 2013).

Com efeito, chegou-se ao número de dezoito dissertações de mestrado e três teses de doutorado, com diferentes abordagens, sobre o tema da gestão universitária, associadas à UEFS. Entende-se aqui que tais relações dizem respeito aos vários programas, projetos e ações envolvidas o conjunto amplo e diversificado de eventos do cotidiano de uma universidade, através de processos, tarefas, atividades, tecnologias, pessoas, relações com o ambiente externo, estrutura organizacional, no escopo das atividades típicas de gestão – planejamento, organização, direção e controle (DAFT, 2013; MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

A estratégia utilizada foi a de estudo de caso (MARTINS, 2008; YIN, 2014) e a escolha da UEFS, como objeto empírico, é justificada pelo fato desta ter sido a primeira universidade estadual baiana. O governo baiano assumiu a responsabilidade pela interiorização da educação superior, formando o sistema estadual de educação superior com a criação de quatro instituições: a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), criada em 1970; a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), em 1980; a Universidade do Estado da Bahia (UNEB), em 1983; e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), em 1991 (BOAVENTURA, 2009).

A implantação das Ueba teve o objetivo principal de interiorizar a educação superior, possibilitando “[...] a formação de profissionais do ensino e a qualificação de recursos para os setores produtivos, cooperando para o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões interioranas” (BOAVENTURA, 2009, p. 21).

Nesse sentido, a UEFS encontra-se sediada em um município polo socioeconômico regional, com área de influência de 94 municípios. Segundo Boaventura (2009, p. 60), os argumentos que justificaram a criação da UEFS estão estritamente ligados à cidade de Feira de Santana, que “[...] era, como ainda é, o segundo polo de desenvolvimento do Estado; um dos maiores centros rodoviários do Nordeste do Brasil; o maior centro comercial e industrial do interior do Estado”.

Dessa maneira, ao assumir a UEFS como objeto empírico, considerou-se a relevância social e a compreensão das intencionalidades de sua gestão universitária, a partir da análise da produção acadêmica e profissional dos servidores técnico-administrativos desta Universidade. Assim, as intencionalidades institucionais tornaram-se uma relevante oportunidade de reflexão, uma vez que esses profissionais vivenciam empiricamente a realização da gestão universitária por prerrogativa da sua carreira pública.

Portanto, tem-se, aqui, uma ampliação da perspectiva tradicional de compreensão da universidade, como espaço de pesquisa exclusivo da carreira docente, ao incorporar outros

atores, também relevantes, e que nem sempre são visibilizados no debate sobre a gestão universitária.

Ademais, faz-se necessária a observação de que foram encontradas limitações metodológicas quanto à identificação de produções acadêmicas recentes, que abordam o tema a partir da perspectiva proposta neste artigo – a construção teórica do campo da gestão universitária. Com efeito, recorreu-se a alguns textos relevantes disponíveis à fundamentação teórica das ideias apresentadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em conjunto com o Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade (Cetens) da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) e da presença de um *Campus* do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), a UEFS desempenha um papel crucial na oferta de educação superior pública em Feira de Santana, um importante polo educacional e logístico do interior baiano, distante 110 km da capital, Salvador. Segundo Boaventura (2009), ela foi idealizada como parte da estratégia de interiorização e regionalização da educação superior, com vistas ao desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado.

Concebida como uma entidade autárquica estadual pela Lei Delegada nº 12/1980, de 30 de dezembro de 1980, sucedendo a Fundação Universidade de Feira de Santana (FUFS) – estabelecida pela Lei Estadual nº 2.784/1970, de 24 de janeiro de 1970 –, essa Instituição opera de acordo com o regime especial determinado pela Lei Federal nº 5.540/1968, de 28 de novembro de 1968, e é regida por seu Estatuto e Regimento, instrumentos normativos internos, assim como pela legislação estadual e federal aplicável à educação superior (OLIVEIRA, 2017).

Em 2023, a UEFS mantinha 6.667 alunos matriculados nos seus 31 cursos regulares de graduação. Outros 344 alunos em 16 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 936 nos 25 cursos de pós-graduação *stricto sensu*. No mesmo ano, a Instituição contava com 480 projetos de pesquisa em desenvolvimento, com destaque às áreas de Saúde e de Ciências Biológicas. Quanto à extensão, desenvolveu 253 atividades, entre programas, projetos, cursos e eventos (UEFS, 2024).

A UEFS tem como objetivos proporcionar uma educação superior abrangente, com foco na formação de cidadãos responsáveis e comprometidos com a resolução democrática dos problemas nacionais. Propõe-se a preparar profissionais altamente capacitados em diversas

áreas do conhecimento, capazes de promover o progresso social através da ciência e da técnica. Essa Instituição também se empenha no desenvolvimento das ciências, das artes e da tecnologia, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, e atua como uma ferramenta para promoção do desenvolvimento cultural, social e econômico, principalmente da Região Metropolitana de Feira de Santana (RMFS)³ (UEFS, 2019).

A identidade e missão da UEFS estão voltadas para a região do semiárido baiano e inserção nesse bioma, alcançando municípios de diversos Territórios de Identidade⁴, a exemplo dos Territórios do Portal do Sertão, do Sisal, da Bacia do Jacuípe, Vale do Jiquiriçá, Litoral Norte e Agreste Baiano, Médio Rio de Contas e da Chapada Diamantina (UEFS, 2019).

No que se refere ao corpo técnico-administrativo, em 2023, a UEFS contou com 777 servidores, entre cargos efetivos e temporários. Dentre os 637 servidores efetivos, 252 Analistas Universitários, 363 Técnicos Universitários, 2 Médicos, 18 Técnico-Administrativos e 2 Auxiliares Administrativos. Já em relação aos servidores de cargos temporários, 83 são do Regime Especial de Direito Administrativo (REDA) e 57 sem vínculo, ou seja, apenas em cargos comissionados (UEFS, 2024).

Além disso, do total de 615 servidores técnico-administrativos dos cargos de Analista e Técnico Universitários, 128 (21%) possuíam a titulação de mestre (95 Analistas e 33 Técnicos) e 29 (5%) com titulação de doutor (24 Analistas e 5 Técnicos). No que se refere à liberação para cursar mestrado e doutorado, no contexto do PADF no ano de 2023, 28 servidores encontravam-se afastados, sendo 10 para mestrado (7 Analistas e 3 Técnicos) e 18 para doutorado (14 Analistas e 4 Técnicos) (UEFS, 2024).

Nesse contexto, visando auxiliar no cumprimento do objetivo principal deste estudo, os Quadros 1 e 2, a seguir, apresentam a contribuição dos servidores técnico-administrativos da UEFS, ao campo da gestão universitária, a partir de suas produções científicas no âmbito do PADF, ao revelar as dissertações e teses defendidas no período de 2014 a 2023.

No Quadro 1 são apresentadas as dissertações defendidas pelos servidores técnico-administrativos da UEFS, no período de 2014 a 2023, na área de gestão universitária.

Quadro 1 – Dissertações defendidas pelos técnico-administrativos da UEFS na área de gestão universitária

Ano	Autoria	Título	IES	Programa
-----	---------	--------	-----	----------

³ A RMFS é constituída pelo agrupamento dos municípios de Feira de Santana, Amélia Rodrigues, Conceição da Feira, Conceição do Jacuípe, São Gonçalo dos Campos e Tanquinho (BAHIA, 2011).

⁴ O estado da Bahia reconhece a existência de 27 Territórios de Identidade, geograficamente definidos, a partir de especificidades e características multidimensionais, como: ambiente, economia, sociedade, cultura, política e instituições (BAHIA, 2024).

CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA

2014	Ana Patrícia Maia dos Santos Almeida	A cultura organizacional e sua influência na implantação de sistemas de informação na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2015	Carina Silva de Carvalho Oliveira	Ações afirmativas na Universidade Estadual de Feira de Santana-UEFS: permanência das(os) estudantes cotistas no ensino superior	Universidade Católica do Salvador (UCSAL)	Políticas Sociais e Cidadania
2015	Jocely Santos Caldas Almeida	Cultura e mudança organizacional: um estudo na Universidade Estadual de Feira de Santana - Bahia	Universidade Salvador (UNIFACS)	Administração
2015	Patrícia Guimarães Costa	A gestão de empreendimentos solidários na Universidade Estadual de Feira de Santana: o caso do Coopermasol	UEFS	Planejamento Territorial
2016	Valéria Santana de Freitas	Políticas de formação de professores da educação básica: a experiência da Universidade Estadual de Feira de Santana - BA	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2017	Antônio de Macêdo Mota Júnior	Política de financiamento para as Universidades Estaduais Baianas: dimensões relevantes à compreensão das demandas por recursos públicos na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	UNEB	Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação
2017	Janilda Silva Pinho	Desafios dos educadores da Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, vinculados ao programa todos pela alfabetização – TOPA, junto ao processo de formação dos bolsistas do programa: análise do período 2011 – 2015	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2018	Fábio Silva Brito	Serviços terceirizados: um olhar para a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2018	Helimara D'Anunciação Brasileiro	Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS) e o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação (CT&I): um estudo de caso a partir dos aportes da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (Fapesb).	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2018	Manuella Florentino Vanderlei Paiva Santos	O programa mais futuro no ambiente da Universidade Estadual de Feira de Santana: um estudo de caso	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2019	Fernanda Cristina Miranda Ribeiro	Equipe de educação ambiental e sua prática na Universidade Estadual de Feira de Santana-BA: contribuições e estratégias	UEFS	Rede Nacional para o Ensino das Ciências
2020	Jaciell Arruda da Silva Costa	Gestão de orçamento público: uma análise sobre a integração entre o planejamento e a execução da despesa na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2020	Thiago Souza Fonseca	Plano de gestão de pilhas e baterias da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2020	Maria do Socorro Silva	Diagnóstico do uso dos espaços na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS): subsídios para elaboração do plano diretor para o campus	UEFS	Planejamento Territorial

CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA

2021	Samara de Oliveira Santos Mascarenhas	Guia referencial dos controles internos da gestão (GRCI): uma análise na área de contratos da Universidade Estadual de Feira de Santana	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2021	Wildacy Gonçalves Ribeiro Evangelista	Política de permanência universitária: bolsa auxílio especial aos estudantes da Universidade Estadual de Feira de Santana, no período 2014 a 2018	UEFS	Planejamento Territorial
2022	Edinilzo Bispo dos Santos	Implicações das mudanças da contabilidade aplicada ao setor público no ambiente organizacional da Universidade Estadual de Feira de Santana	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social
2023	Cintia Souza Machado Ferreira	O projeto estadual de auxílio permanência na Universidade Estadual de Feira de Santana: caminhos para o fortalecimento da permanência qualificada	UFRB	Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da PPPG da UEFS.

No Quadro 2 são apresentadas as teses defendidas pelos servidores técnico-administrativos da UEFS, no período de 2014 a 2023, na área de gestão universitária.

Quadro 2 – Teses defendidas pelos técnico-administrativos da UEFS na área de gestão universitária

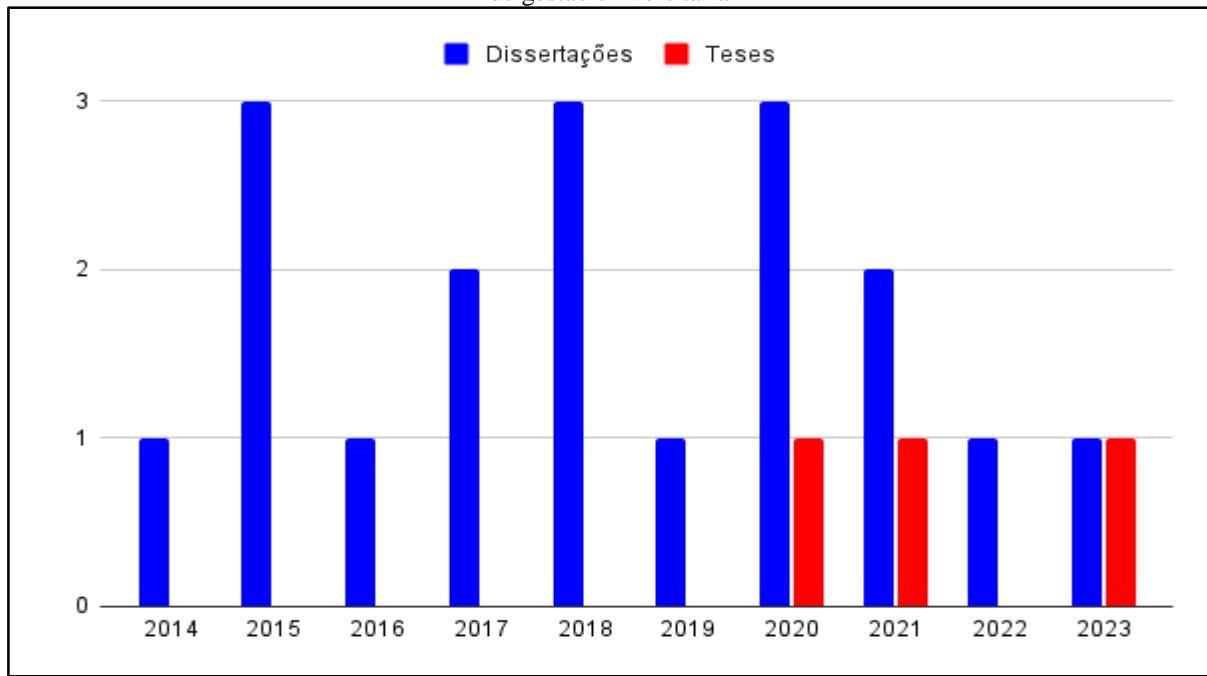
Ano	Autoria	Título	IES	Programa
2020	Luciana Rios da Silva	Trajetória de estudantes da graduação em medicina da UEFS: percursos para permanência e conclusão do curso, frente às expectativas familiares	UCSAL	Família na Sociedade Contemporânea
2021	Antônio de Macêdo Mota Júnior	Desafios contemporâneos da administração universitária: um estudo das dimensões política, organizacional, cultural e econômica na Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)	UNEB	Educação e Contemporaneidade
2023	Karla Maria Lima Figueiredo Bené Barbosa	Novos itinerários, horizontes e fronteiras: as transições desenvolvimentais de estudantes em mobilidade acadêmica internacional	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Psicologia

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados da PPPG da UEFS.

Considerando o período de estudo de dez anos, entre 2014 e 2023, foram identificadas dezoito dissertações de mestrado e três teses de doutorado, com diferentes abordagens, sobre o tema da gestão universitária. Consoante Gráfico 1, os anos de 2015, 2018 e 2020 destacam-se, cada um deles, com a produção de três dissertações. Importante ressaltar que, em todos os anos, podemos observar a existência de pelo menos uma dissertação na área. Quanto às teses, apresentam-se como produtos mais recentes, no número de três, somente a partir de 2020, com pelo menos um trabalho por ano, excetuando-se o ano de 2022.

CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Gráfico 1 - Número de dissertações defendidas pelos técnico-administrativos da UEFS, por ano, na área de gestão universitária



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse cenário, observa-se que os estudos sobre gestão universitária no nível acadêmico de doutorado precisam ser estimulados pela Instituição, viabilizando que seus quadros técnicos possam realizar pesquisas de profundidade sobre gestão universitária.

O número reduzido de teses pode ser explicado ainda pela dificuldade de realização dos estudos de doutoramento, quanto ao acesso, ao tempo necessário para sua concretização e à imersão de investigação exigida. Outra reflexão diz respeito à oportunidade de que os cursos dessa natureza, ainda que disseminados em algumas regiões mais centrais do país, são muito incipientes em suas ofertas na Região Nordeste. O custo de deslocamento, alimentação, moradia e todas as demais despesas necessárias à permanência para realização de um doutorado em outro Estado, pode inviabilizar sua realização pelo servidor técnico-administrativo, considerando as condições de remuneração das carreiras, ainda que tenha o apoio financeiro de bolsa institucional.

Quanto aos temas das dissertações e teses defendidas pelos servidores técnico-administrativos, no campo da gestão universitária, o Quadro 3 relaciona estes temas:

Quadro 3 - Principais temas das dissertações e teses defendidas pelos servidores técnico-administrativos da UEFS, na área de gestão universitária, período 2014-2023

Dissertações	Teses
Cultura organizacional e sistema de informações na universidade.	Organização político-institucional da universidade frente aos desafios da contemporaneidade.

CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA

<p>Cultura organizacional e mudança organizacional na universidade.</p> <p>Contabilidade aplicada ao setor público e tomada de decisão na universidade.</p> <p>Estratégias de gestão para o fortalecimento da permanência estudantil.</p> <p>Obstáculos e desafios à política de bolsa para permanência estudantil.</p> <p>Controle interno na gestão de contratos da universidade.</p> <p>Diagnóstico da gestão de espaços e construções às atividades universitárias.</p> <p>Planejamento da gestão de resíduos sólidos.</p> <p>Integração entre planejamento e execução da despesa para aperfeiçoamento da gestão orçamentária.</p> <p>Estratégias operacionais e educativas para fortalecimento da gestão ambiental.</p> <p>Avaliação de programas de estágio (Mais Futuro).</p> <p>Análise do desenvolvimento da CT&I gerado pela parceria entre a universidade e uma fundação de apoio à pesquisa.</p> <p>Diagnóstico sobre a gestão da terceirização de serviços na universidade.</p> <p>Política de financiamento das Universidades Estaduais da Bahia.</p> <p>Desafios enfrentados pelos professores no processo de formação dos bolsistas do Programa Todos pela Alfabetização (TOPA).</p> <p>Minoração das desigualdades educacionais através da execução da Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação (ProForma).</p> <p>Gestão de empreendimentos solidários da universidade.</p> <p>Análise da política de ações afirmativas na universidade.</p>	<p>Práticas de internacionalização desenvolvidas na universidade.</p> <p>Permanência estudantil à formação em ciências médicas.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelos autores.

A diversidade de abordagens visualizadas nos temas e subtemas de estudo, todas caracterizadas como pesquisas aplicadas, coadunam com a argumentação de que o campo de investigação da gestão universitária tem sido bastante eclético, quanto às suas linhas de interesse de estudo. Contudo, é possível destacar que, pelo menos, quatro trabalhos (dissertações) tratam diretamente sobre o tema da permanência estudantil, o que pode estar associado à importância dada a essa política pela Instituição (OLIVEIRA; MOTA JÚNIOR, 2022). Além dessas, duas dissertações abordam a gestão ambiental e outras duas dissertações tratam diretamente do tema de cultura organizacional e apenas uma tese, que trata da organização político-institucional frente aos desafios contemporâneos, aborda algumas contribuições teórico-metodológicas para esse campo científico.

Observados os temas mais comumente afetos à administração pública em geral, e que dialogam diretamente ou fazem uma interface com a gestão universitária nas IES públicas,

identificam-se trabalhos que tratam de planejamento, orçamento, terceirização de serviços, estrutura e organização político-institucional, contabilidade aplicado ao setor público e controle interno e gestão de contratos na administração pública.

Quanto às demais produções, distribuem-se num espectro aberto de abordagens, que compreendem principalmente a análise de programas específicos relacionados ao fazer universitário da UEFS, associados com outras instituições governamentais – a exemplo do Programa de Estágio Mais Futuro e o Programa Todos pela Alfabetização –, e outras estão direcionadas às iniciativas autônomas da própria universidade – como o Programa de Formação de Professores – e às atividades de internacionalização da mobilidade estudantil.

Com efeito, consoante explicitado na fundamentação (HARDY; FACHIN, 2000; ZABALZA, 2007; SOUZA, 2010; OLIVEIRA, 2017; SILVA; MELO, 2021; MEYER JR., 2021; MOTA JÚNIOR, 2024), os temas de estudos identificados na produção dos servidores técnico-administrativos da UEFS não se distanciam da suposição de que a gestão universitária se caracteriza por um campo diversificado de abordagens e possibilidades de investigação. Desse modo, esses estudos não apresentam maiores avanços teóricos para o campo científico da gestão universitária, para além de sua contribuição quantitativa.

Assim, os dados encontrados nesta pesquisa contribuem para compreensão de que tentativas de definição prévia de classificação de possibilidades de abordagens de estudo em categorias de análise não são consideradas tão relevantes, uma vez que os assuntos de interesse de estudo podem compreender temas que dialogam com a administração pública em geral, temas em evidência nas agendas das instituições, como a assistência e permanência estudantil, a internacionalização, assim como programas, projetos e atividades em parceria ou específicos de cada instituição. Estes últimos, tão diversos quanto são os interesses das várias IES.

Nesse sentido, esses achados reforçam a compreensão abordada por Schlickmann (2013), Meyer Jr. (2014), Mota Júnior e Conceição (2021) e Mota Júnior (2024), acerca da dispersão teórica do campo da gestão universitária, caracterizada pela pulverização ou multidisciplinaridade temática, em função da complexidade desse tipo de organização.

Quanto à área de concentração dos estudos, o Programa de Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da UFRB, com oferta regular do Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social, contribui como a maior participação na produção das dissertações, sendo onze das dezoito dissertações apresentadas, ou seja, 61% das dissertações defendidas na área de gestão universitária, originárias desse Programa. Isso pode ser atribuído a sua natureza voltada para o campo profissional da gestão de políticas públicas, assim como,

pela proximidade física dessa Instituição, com aulas no *campus* do município de Cruz das Almas, distante 68 quilômetros de Feira de Santana, onde fica a UEFS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se propôs a refletir sobre as contribuições dos servidores técnico-administrativos da UEFS para o desenvolvimento do campo científico da gestão universitária. Para tanto, abordou algumas considerações teóricas sobre as possibilidades da pesquisa em gestão universitária, bem como o incentivo à capacitação desses servidores para o desenvolvimento das suas carreiras, no âmbito do PADF, no período de 2014 a 2023, apresentando os estudos empíricos por eles produzidos.

O estudo traz uma ampliação da perspectiva tradicional de compreensão da universidade, como espaço de pesquisa exclusivo da carreira docente, ao incorporar outros atores nem sempre visibilizados no debate sobre a gestão universitária, os servidores técnico-administrativos, profissionais responsáveis por diferentes e importantes atividades administrativas e acadêmicas que dão suporte ao funcionamento da Instituição.

Nesse contexto, a produção dos servidores técnico-administrativos da UEFS demonstra a diversificação das possibilidades de estudo na área de gestão universitária e se concentra, em quase sua totalidade, como produtos de mestrados, por meio de dissertações. Pode-se considerar ainda pequena a quantidade de teses produzidas por parte desses profissionais da UEFS.

Os temas abordados compreendem uma gama de assuntos que incorporam estudos mais comuns de administração pública no contexto da gestão universitária, tais como: gestão ambiental, cultura organizacional, planejamento, orçamento, terceirização de serviços, estrutura e organização político-institucional, contabilidade aplicado ao setor público, controle interno e gestão de contratos na administração pública.

De outro modo, incorporam, ainda, análises de programas, projetos e atividades diversificadas realizados pela UEFS, em parceria com outros órgãos governamentais e/ou dentro do seu escopo próprio de atuação, fruto de iniciativas próprias e específicas da Instituição.

Com efeito, os estudos desenvolvidos pelos servidores técnico-administrativos da UEFS – pesquisas aplicadas, em grande parte dissertações de mestrado profissional – dialogam com a suposição teórica que fundamenta este artigo, de que o campo da gestão universitária possui diferentes possibilidades de investigação, compreendendo temas mais gerais e racionais, comuns a administração pública, e outros mais específicos, como análise de programas, projetos

e atividades inerentes ao fazer universitário. Portanto, configurando-se numa dispersão teórica caracterizada pela pulverização ou multidisciplinaridade temática, em função da complexidade desse tipo de organização, assim como relatado por Schlickmann (2013), Meyer Jr. (2014), Mota Júnior e Conceição (2021) e Mota Júnior (2024).

O presente estudo não se propôs a generalizar ou exaurir as possibilidades de abordagens sobre o tema, mas servir de reflexão para melhor compreensão do que tem sido compreendido como o campo de estudo da gestão universitária. Sem a pretensão de identificação do rigor metodológico de estabelecer padrões, modelos ou categorias, pelo contrário, demonstrou como o assunto pode ser abordado considerando diversos olhares, interesses de pesquisas e de conteúdos que fazem parte do fazer universitário contemporâneo, desde o nível mais micro e setorial até abordagens mais abrangentes e gerais.

Outras pesquisas poderão ampliar o escopo de análise para o Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia, tomando como espaço de estudo suas quatro universidades estaduais, posto que as carreiras universitárias do campo técnico-administrativo são as mesmas. Aprofundando o interesse de investigação, novas pesquisas podem, ainda, ampliar a base de comparação dos estudos sobre gestão universitária nas universidades estaduais baianas, incorporando a produção dos docentes a dos técnico-administrativos, para uma visão mais ampla sobre os estudos no campo da gestão universitária nessas instituições.

Outrossim, uma pesquisa documental mais sistêmica e com maior possibilidade de recursos pode direcionar esforços à investigação do campo no contexto nacional. Além disso, a identificação de abordagens de estudo em diferentes IES públicas brasileiras pode contribuir para uma visão panorâmica do desenvolvimento do campo da gestão universitária no país.

As universidades são responsáveis pelo desenvolvimento de atividades relevantes em seus propósitos sociais, sendo a investigação, preservação e transmissão de saberes científicos especializados as faces mais marcantes e visíveis da sua atuação institucional. Todavia, não se limitam apenas a elas e prestam uma diversidade de serviços de apoio à saúde, à educação, à cultura e a outras funções econômicas, sociais e tecnológicas inespecíficas, que variam de acordo com sua origem, cultura, vocações e os propósitos individuais. Por isso, estudos gerais e específicos, que objetivem compreender como o campo da gestão universitária se desenvolve nesse grande conjunto de atribuições, são importantes.

Com efeito, permanecem muitas questões em aberto que continuam a suscitar a possibilidade de novos estudos no campo da gestão universitária. Entender a organização e o funcionamento da universidade, quais representações podem ser realizadas das suas

características estruturais e da sua dinâmica organizacional, qual a natureza das relações institucionais da universidade com o meio quanto ao seu papel no contexto das políticas públicas; entre outros exemplos de indagações seguem como oportunidades de investigação para comunidade científica, que se dedica ao tema da gestão universitária.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. *et al.* Os desafios atuais da universidade: o mundo contemporâneo, as redes de conhecimento e o compromisso da universidade. **TECCOGS - Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, n. 26, p. 102-120, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/teccogs/article/download/63008/42845/200219>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. **Decreto nº 15.143 de 21 de maio de 2014**. Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de Analista Universitário, integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2014a. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-15143-de-21-de-maio-de-2014>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. **Decreto nº 15.144 de 21 de maio de 2014**. Regulamenta a progressão e a promoção da carreira de Técnico Universitário, integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2014b. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-15144-de-21-de-maio-de-2014>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. **Decreto nº 21.070 de 24 de janeiro de 2022**. Regulamenta o desenvolvimento na carreira de Técnico Universitário, integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2022a. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-21070-de-24-de-janeiro-de-2022>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. **Decreto nº 21.071 de 24 de janeiro de 2022**. Regulamenta o desenvolvimento na carreira de Analista Universitário, integrante do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2022b. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-21071-de-24-de-janeiro-de-2022>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. **Decreto nº 22.327, de 16 de outubro de 2023**. Regulamenta a Lei nº 14.315, de 17 de junho de 2021, e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2023. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/decreto-no-22327-de-16-de-outubro-de-2023>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. **Lei Complementar nº 35 de 6 de julho de 2011**. Institui a Região Metropolitana de Feira de Santana, e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2011. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-complementar-no-35-de-06-de-julho-de-2011>. Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. Lei nº 8.889 de 1 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a estrutura dos cargos e vencimentos no âmbito do Poder Executivo do Estado da Bahia e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2003. Disponível em:

<https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-8889-de-01-de-dezembro-de-2003>.

Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. Lei nº 11.375 de 05 de fevereiro de 2009. Reestrutura as carreiras de Analista Universitário e Técnico Universitário, integrantes do Grupo Ocupacional Técnico-Específico, criado pela Lei nº 8.889, de 01 de dezembro de 2003, bem como o seu padrão remuneratório, e dá outras providências. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2009. Disponível em: <https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-11375-de-05-de-fevereiro-de-2009>.

Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. Lei nº 14.315 de 17 de junho de 2021. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação do sistema produtivo no Estado, altera a Lei nº 9.433, de 01 de março de 2005, e a Lei nº 6.403, de 20 de maio de 1992, e dá outras. Salvador: Casa Civil do Estado da Bahia, 2021. Disponível em:

<https://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-no-14315-de-17-de-junho-de-2021>.

Acesso em: 8 out. 2024.

BAHIA. Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia. Territórios de Identidade da Bahia - Mapas e Informações. Salvador: SEPLAN, 2024. Disponível em:

<https://www.seplan.ba.gov.br/politica-territorial/>. Acesso em: 8 out. 2024.

BOAVENTURA, E. M. A construção da universidade baiana: origens, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009. Disponível em:

<https://static.scielo.org/scielobooks/4r/pdf/boaventura-9788523208936.pdf>. Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.283 de 7 de fevereiro de 2018. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, o art. 24, § 3º, e o art. 32, § 7º, da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, o art. 1º da Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, e o art. 2º, caput, inciso I, alínea "g", da Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e altera o Decreto nº 6.759, de 5 de fevereiro de 2009, para estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9283.htm. Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm. Acesso em: 8 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 8 out. 2024.

CARNOY, M. *et al.* **Expansão das universidades em uma economia global em mudança: um triunfo dos BRIC?** Brasília, DF: Capes, 2016.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FINGER, A. P. (org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANZILLOTTI, V. S. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, A. P. (org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 25-58.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEAL, Fernanda *et al.* Produção do conhecimento de servidores técnico-administrativos em educação na área de gestão universitária: uma análise paradigmática. **Revista Práticas em Gestão Universitária**, v. 8, n. 1, p. 58-75, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/56590>. Acesso em: 27 dez. 2024.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MARCOVITCH, J. **A universidade (im)possível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Altas, 2008.

MEYER JR., V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan./dez. 2014. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>. Acesso em: 8 out. 2024.

MEYER JR., V. A prática da administração universitária: contribuição para a teoria. In: MELO, P. A.; MEYER, B. **Administração universitária em tempos de mudança**: novos rumos e desafios. 1. ed. Curitiba: Appris, 2021. p. 47-70.

MOTA JÚNIOR, A. M. **Gestão universitária em foco**: desafios contemporâneos na Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS. Feira de Santana: UEFS Editora, 2024.

MOTA JÚNIOR, A. M.; CONCEIÇÃO, S. H. Contribuições teórico-metodológicas sobre a gestão universitária no contexto do sistema de educação superior do estado da Bahia. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 5, v. 5, n. 1, p. 54-81, jan.-jun. 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/34413/23932>. Acesso em: 28 nov. 2024.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS; I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

OLIVEIRA, C. E. C. **Universidade e estratégia**: a região como ambiente organizacional. Feira de Santana: UEFS Editora, 2017.

OLIVEIRA, C. E. C.; MOTA JÚNIOR, A. M. Financiamento da assistência e permanência estudantil na Universidade Estadual de Feira de Santana. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 6, v. 6, n. 1, p. 138-163, jan-jun. 2022. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/45808>. Acesso em: 8 out. 2024.

RABELO, N. Universidades: o que são e para que servem? **Darcy - Revista de Jornalismo Científico e Cultura da Universidade de Brasília**, n. 23, p. 16-23, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revistadarcy.unb.br/images/PDF/darcy23.pdf>. Acesso em: 8 out. 2024.

RIBEIRO, R. M. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, SP, v. 3, n. 2, p. 357-378, 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>. Acesso em: 22 jan. 2025.

ROMERO, J. J. B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 11-32.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. 287f. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SILVA, J. E. O.; MELO, P. A. Potencializando o pensamento estratégico em universidades. In: MELO, P. A.; MEYER, B. **Administração universitária em tempos de mudança**: novos rumos e desafios. Curitiba: Appris, 2021. p. 15-30.

SILVA, C. M. C.; SILVEIRA, L. F. C. A autonomia universitária na constituição de 1988: um modelo de autonomia institucional em construção. **Revista Práticas em Gestão Pública**

Universitária, ano 5, v. 5, n. 1, jan./jun. 2021. Disponível em:
<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/38538/23924>. Acesso em: 8 out. 2024.

SOUZA, I. M. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. (org.). **Reflexões sobre administração universitária**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. p. 17-47.

TREVISOL, J. V.; GARMUS, R. O princípio da autonomia na universidade brasileira: sentidos em disputa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, vol. 37, n. 1, p. 307-326, jan./abr. 2021. Disponível em:
<https://doi.org/10.21573/vol37n12021.105947>. Acesso em: 8 out. 2024.

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas**: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo. Brasília: EDUnB, 1999.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Plano de desenvolvimento institucional: PDI 2017-2021**. Feira de Santana: UEFS, 2019. Disponível em:
http://www.pdi.uefs.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2017_2021_Prorrogado_2022.pdf. Acesso em: 8 out. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Relatório de Atividades 2023**. Feira de Santana: UEFS, 2024. Disponível em:
http://www.pdi.uefs.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2017_2021_Prorrogado_2022.pdf. Acesso em: 8 out. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Resolução CONSU nº 04/1998 de 25 de março de 1998**. Institui o Programa de Ajuda de Custo para Servidores Docentes e Técnicos em Cursos de Pós-Graduação - PACDT. Feira de Santana: UEFS, 1998. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/13otsyAE3y-8lxeiFrm68Ig_mxqSD53LL. Acesso em: 8 out. 2024.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Resolução CONSU nº 026/2013 de 10 de abril de 2013**. Redefine o Programa de Ajuda de Custo para Servidores Docentes e Técnicos - PACDT para PADF - Programa de Apoio para o desenvolvimento profissional para Cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, altera dispositivos da Resolução CONSU nº 04/1998 e dá outras providências. Feira de Santana: UEFS, 2013. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1LaWRZkH9KXzPrjE8yqd0DKpgvDDGVB3W>. Acesso em: 8 out. 2024.

WANDERLEY, L. **O que é universidade?** São Paulo: Brasiliense, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZABALZA, M. **O ensino universitário**: seu cenário e seus protagonistas. Porto Alegre: Artmed, 2007.