

# DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

<https://dx.doi.org/10.5902/2318133870804>

Antônio de Macêdo Mota Júnior<sup>1</sup>  
Sergio Henrique da Conceição<sup>2</sup>

## Resumo

Neste texto, apresenta-se resultados de estudo por meio do qual se abordou os desafios da contemporaneidade na gestão da Universidade Estadual de Feira de Santana - Uefs -, considerando sua relevância para a interiorização da educação superior no Estado da Bahia. Os resultados indicaram que os desafios, numa dimensão política, estão relacionados à implantação de ações de democratização do acesso e permanência estudantil; no âmbito organizacional, nas dificuldades em efetivar a equidade nas representações acadêmicas e garantir a participação da sociedade no processo decisório colegiado; na perspectiva cultural, na relevância social dessa instituição, diante de suposta perda de exclusividade na produção do conhecimento e no contexto econômico, na sustentabilidade financeira em cenário de desinvestimento.

Palavras-chave: gestão universitária; universidades; Universidade Estadual de Feira de Santana; desafios da contemporaneidade.

## CONTEMPORARY CHALLENGES OF UNIVERSITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE STATE UNIVERSITY OF FEIRA DE SANTANA

## Abstract

This study addresses the challenges of contemporaneity in the management of the State University of Feira de Santana - Uefs -, considering its relevance to the interiorization of higher education in the state of Bahia. The results indicated that the challenges, in a political dimension, are related to the implementation of actions to democratize access and student permanence; at the organizational level, in the difficulties in effecting equity in representations and guaranteeing society's participation in the collegiate decision-making process; in the cultural perspective, in the social relevance, given the supposed loss of exclusivity in the production of knowledge; and in the economic context, in financial sustainability in an unfavorable scenario of disinvestment.

Key-words: university management; universities; State University of Feira de Santana; challenges of contemporaneity.

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Feira de Santana, Brasil. E-mail: [macedo@uefs.br](mailto:macedo@uefs.br).

<sup>2</sup> Universidade do Estado da Bahia, Brasil. E-mail: [shconceicao@uneb.br](mailto:shconceicao@uneb.br).

## Introdução

**N**a contemporaneidade, as estruturas sociais têm se reorganizado para atender as demandas e superar os desafios surgidos nessa sociedade fluida, da informação e do conhecimento. Logo, a sociedade contemporânea é forçada a criar mecanismos e alternativas educativas, inovadoras e sustentáveis de enfrentamento e superação desses desafios (Castells, 1999; Burch, 2005; Dussel, 2005; Bauman, 2001, 2007; Dowbor, 2007).

Nessa visão, a universidade - instituição social e organização orgânica, sistêmica e complexa, de múltiplas funções (Ribeiro, 1977; Leitão, 1985; Lanzillotti, 1997; Santos, 2013) - representa uma dessas estruturas fluidas da sociedade contemporânea. Desse modo, a universidade pública - mantida com recursos oriundos da arrecadação de tributos - deve tornar-se materializadora de possibilidades de transformação, nas realidades local e regional, e de construção crítica dessa sociedade, possibilitando a criação de instrumentos de inclusão, articulação com a educação básica e de mobilidade social (Dowbor, 2007; Bernheim; Chauí, 2008; Sobral, 2009; Dias Sobrinho, 2010).

Considerando a perspectiva histórica, a implantação da universidade brasileira enfrentou diversos processos, que se estenderam do Brasil Colônia até o período da Primeira República (1889-1930), apesar de o ensino superior ter sido iniciado durante a permanência da família real portuguesa (1808-1821). Nesse contexto, a primeira universidade criada no país - a Universidade do Rio de Janeiro - só emergiu no século 20, por meio da reunião de faculdades pré-existentes e por determinação do decreto-lei federal n. 14.343, de 7 de setembro de 1920 (Teixeira, 1968; Oliven, 2002; Cunha, 2010).

Em função desse atraso histórico na criação de universidades e, principalmente, pela ausência da oferta federal nas regiões interioranas do país, diversificaram-se iniciativas de Estados e Municípios para a implantação dessas instituições. Essas iniciativas revelaram-se de fundamental importância para a interiorização da educação superior brasileira, tendo relevância como instituições públicas de ensino superior não federais - Ipes - (Oliven, 2002; Schwartzmann, 2002; Boaventura, 2009; Cunha, 2010).

Conforme dados do Censo da Educação Superior do ano de 2020, das 2.457 instituições de ensino superior - IES - do país, apenas 304 (12%) são públicas, sendo 203 universidades, 322 centros universitários, 1.892 faculdades e 40 institutos federais de educação, ciência e tecnologia e centros federais de educação tecnológica. Dentre as IES públicas, 118 (39%) são da rede federal, 129 (42%) da rede estadual e 57 (19%) da rede municipal; portanto, 61% de IPES. Já dentre as 203 Universidades brasileiras, 112 (55%) são públicas, sendo 68 (61%) federais, 39 (35%) estaduais e 5 (4%) municipais (Inep, 2021).

Dentro desse cenário, o Estado da Bahia foi um desses entes federados que assumiram o papel pela interiorização da educação superior no país, passando a manter quatro universidades, criadas a partir da década de 1970: a Universidade Estadual de Feira de Santana - Uefs -, em 1976; 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).

As universidades estaduais da Bahia - Ueba - atuaram praticamente isoladas no interior baiano por quase 60 anos, de 1946 até o início dos anos 2000, sendo que a participação do governo federal era limitada a uma única IES na capital, a Universidade Federal da Bahia - UFBA. Essas instituições cresceram significativamente, tendo um papel estratégico para o desenvolvimento local e regional, contribuindo para a dispersão da atividade econômica, principalmente por se encontrarem presentes em diversos municípios baianos (Boaventura, 2009; Fialho, 2012; Barbosa, 2013).

Logo, todo esse contexto contemporâneo, no âmbito da educação superior pública brasileira, em especial das instituições públicas de educação superior presentes no interior da Bahia, desafia a gestão universitária a envidar esforços na tentativa de continuar cumprindo sua missão institucional e sua multiplicidade de funções.

Nessa perspectiva, a gestão da Uefs, em sua organização político-institucional, apresenta-se como *locus* deste estudo, notadamente, por essa Universidade ter sido a primeira implantada pelo governo baiano, sediada no município de Feira de Santana, como “resultado de uma estratégia governamental com o objetivo de interiorizar a educação superior, até então, circunscrita à capital, Salvador” (Uefs/Asplan, 2019, p. 18).

Diante disso, este estudo teve por objetivo investigar o enfrentamento aos desafios contemporâneos da gestão universitária, no âmbito das dimensões política, organizacional, cultural e econômica, referentes à organização político-institucional da Uefs.

## Metodologia

Este trabalho apresenta os resultados obtidos numa pesquisa social aplicada, que apresentou como opções metodológicas a estratégia de estudo de caso, com abordagem qualitativa e natureza exploratório-descritiva, utilizando-se de levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas semiestruturadas com análise temática de conteúdo (Yin, 2001; Gil, 2008; Martins, 2008; Lakatos; Markoni, 2010; Bardin, 2016).

A estratégia de estudo de caso (Yin, 2001; Martins, 2008) foi utilizada e a escolha da UEFS, como objeto empírico, é justificada pelo fato dessa Universidade ter sido a primeira universidade estadual baiana, criada na década de 1970, e 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 onde encontra-se instalada, 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” (p. 60).

Dessa maneira, ao assumir a organização político-institucional da Uefs, considerou-se a compreensão e as intencionalidades de sua gestão universitária, a partir de sua estrutura organizacional e da forma de ocupação desses espaços pela comunidade interna e externa. Nessa compreensão, a análise e discussão dos resultados considera o enfrentamento aos desafios propostos, em função do seu impacto na organização político-institucional da Uefs, como expressão da sua gestão universitária na Contemporaneidade.

Como categorias de análise, quadro 1, definiu-se quatro perspectivas dimensionais possíveis, que influenciam na gestão pública universitária, em função de desafios na contemporaneidade propostos, que se referem à: numa dimensão política, a

democratização do acesso e permanência; numa dimensão organizacional, a decisão colegiada; numa dimensão cultural, a relevância social, em função de uma suposta perda de exclusividade na produção do conhecimento; e, numa dimensão econômica, a sustentabilidade financeira.

Quadro 1 -

Associação entre as perspectivas dimensionais e as categorias de análise no campo empírico.

Perspectivas dimensionais	Categorias de análise	Campo empírico - Uefs
Política	Democratização do acesso e permanência	Ações e políticas visando à democratização do acesso e permanência de estudantes
Organizacional	Decisão colegiada	Representação dos segmentos universitário e comunitário para o processo decisório
Cultural	Relevância social	Atuação, inserção e impacto nas realidades local e regional
Econômica	Sustentabilidade financeira	Cenário do financiamento para manutenção e expansão das atividades universitárias

Fonte: autores.

Essas perspectivas dimensionais foram propostas, analogamente, ao enfoque multidimensional do campo da gestão educacional (sander, 2007), adaptadas à gestão universitária no contexto da organização político-institucional da Uefs. Por outro lado, essa associação não dispensa outras abordagens e nem tem a pretensão de atingir a completude, por compreender-se como um esforço subjetivo e lógico/racional dessa pesquisa. Logo, outros desafios e perspectivas pertinentes podem surgir e ajustar-se a essa realidade contemporânea.

A pesquisa apropriou-se de informações administrativas e acadêmicas do período 2010-2019, conforme associação realizada no quadro 2, que apresenta as perspectivas dimensionais propostas, as categorias de análise e os instrumentos para obtenção de dados. Dessa maneira, os arranjos apresentados nessas associações, quadros 1 e 2, efetivam os aspectos preconizados por Yin (2001) e Martins (2008), acerca do protocolo para realização do estudo de caso.

## Quadro 2 -

Associação entre as categorias de análise e os instrumentos de obtenção de dados da pesquisa.

Perspectivas dimensionais	Categorias de análise	Campo empírico (período 2010-2019)	Instrumento de obtenção e análise dos dados
Política	Democratização do acesso e permanência	Censo da Educação Superior do Inep <sup>3</sup> Sistema de Informações Georreferenciadas da Capes <sup>4</sup> Plano Nacional de Educação (2014-2024) Plano Estadual de Educação da Bahia (2016-2026) Estatuto e Regimento da Uefs Normas universitárias PDI 2017-2021 Relatórios anuais de atividades e de gestão Sistema Fiplan Gerencial Web <sup>5</sup> Gestores da administração superior e adstrita	Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas
Organizacional	Decisão colegiada		
Cultural	Relevância social		
Econômica	Sustentabilidade financeira		

Fonte: autores.

Em função das perspectivas dimensionais propostas e do que foi discutido pelo arcabouço teórico pesquisado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, contendo quatro questões abertas norteadoras, uma para cada perspectiva. Essas entrevistas tiveram o propósito de perceber a compreensão de gestores e dirigentes da Uefs, dos níveis da administração superior e adstrita, em confronto com as informações documentais coletadas. Em função dessa coleta de informações qualitativas, a pesquisa passou por apreciação em dois comitês de ética em pesquisa, visando garantir à manutenção do sigilo e da privacidade dos seus participantes.

As questões norteadoras consideraram as perspectivas propostas, conforme quadro 1. Perspectiva política: em sua opinião, como a Uefs tem enfrentado desafios relacionados à democratização do acesso e permanência de estudantes? Perspectiva organizacional: no seu modo de ver, no que se refere à decisão colegiada, quais ações a Uefs tem tomado para que as comunidades interna e externa possam participar do seu processo decisório? Perspectiva cultural: considerando um cenário de perda de exclusividade da produção do conhecimento pelas universidades, como você compreende a relevância social da Uefs no contexto local e regional? Perspectiva econômica: no que diz respeito à sustentabilidade financeira, como você avalia as condições de manutenção e expansão das atividades universitárias da Uefs?

Após a transcrição das entrevistas, a análise qualitativa foi realizada a partir de codificação, considerando as perspectivas dimensionais propostas e a identificação de fatores, elementos e aspectos - códigos - impulsionadores, restritivos e de oportunidades de melhoria - ações e políticas a serem implementadas - relativos às ações e políticas da Uefs de enfrentamento aos desafios - temas - da gestão universitária na Contemporaneidade. Para essa codificação, foram adaptados elementos da análise ou

<sup>3</sup> <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>.

<sup>4</sup> <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>.

<sup>5</sup> <https://sistemasweb.sefaz.ba.gov.br/sistemas/FGWEB/>.

matriz Swot, preconizada como uma ferramenta de análise ambiental, situacional ou de cenário organizacional, utilizada para posicionar ou verificar a situação estratégica de uma organização, no ambiente em que se encontra inserida.

Sendo assim, a discussão dos resultados, apresentada a seguir, compreende aspectos do campo da gestão universitária, com base nos desafios da atividade universitária na contemporaneidade, a partir de perspectivas dimensionais propostas em função das ações e políticas da Uefs de enfrentamento a esses desafios, em um confronto de dados e informações entre a análise documental e a análise qualitativa das entrevistas realizadas.

### **Desafios contemporâneos da gestão universitária no contexto da Universidade Estadual de Feira de Santana**

Nesta seção, apresenta-se a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa, no que se referem ao enfrentamento aos desafios da gestão universitária na Contemporaneidade propostos no contexto da organização político-institucional da Uefs, a partir de um confronto de dados e informações documentais com a análise qualitativa das entrevistas realizadas.

#### **Perspectiva política: democratização do acesso e permanência**

A democratização do acesso e permanência é um dos grandes desafios a serem enfrentados na educação superior brasileira, em especial na universidade pública. Logo, na perspectiva dimensional política, esse é um desafio ainda maior por se tratar de uma universidade pública do âmbito estadual, localizada no interior da Bahia.

Segundo dados do Observatório do Plano Nacional de Educação (OPNE, 2020), na Bahia, a demanda não atendida por educação superior ainda é grande, ou seja, apresenta um percentual de atendimento de apenas 17%, que pode ser considerado insuficiente para atender a população nessa faixa etária de 18 a 24 anos. Assim, os dados sinalizam a necessidade de expansão dessa oferta, fundamentalmente pública, visando a reduzir os problemas de desigualdades sociais presentes no Estado.

De outro modo, atual Plano Estadual de Educação da Bahia (PEE/BA 2016-2026), aprovado pela lei n. 13.559/2016, fixa como meta 12 - da educação superior -, um crescimento gradativo até o ano de 2025 da taxa de líquida de matrícula, visando a atingir 12%, apesar da mesma já haver sido alcançada desde 2015, conforme dados do OPNE (2020), o que revela certo subdimensionamento e necessidade de atualização desse Plano (Mota Júnior, 2017).

Nesse sentido, conforme Dias Sobrinho (2010), Schwartzman (2014) e Sguissardi (2015), torna-se imprescindível que a democratização do acesso e permanência na educação superior seja garantida, primordialmente, pela implantação de políticas de ações afirmativas, para além da ampliação das vagas públicas, ofertando condições adequadas de permanência e assistência estudantil, favoráveis ao sucesso acadêmico, especialmente para oriundos de famílias economicamente menos favorecidas e de grupos sociais historicamente excluídos.

Ao focar nas ações de enfrentamento a esse desafio de democratização do acesso e permanência, faz-se necessário dialogar sobre o processo de admissão de estudantes dessa instituição. A partir do primeiro semestre do ano de 2019, a Uefs aderiu ao Sistema

Sisu do MEC, passando a utilizar essa plataforma para acesso aos cursos de graduação, conforme resolução Consepe n. 004/2018. Essa adesão correspondeu a 100% das vagas para acesso aos cursos de graduação regulares, assegurando os requisitos exigidos na política de ações afirmativas da instituição.

A adesão ao Sisu pela Uefs foi considerada um fator impulsionador no enfrentamento ao desafio da democratização do acesso e permanência. No entanto, constatou-se um atraso na implantação desse serviço em relação a outras IES, como processo de acesso ao ensino superior, em substituição ao modelo tradicional de concurso vestibular próprio - no caso da Uefs, o Processo Seletivo de Acesso ao Ensino Superior - Prosel.

No caso da Uefs, a comunidade universitária questionava a possibilidade de perda da regionalidade na admissão de estudantes do Estado da Bahia, principalmente do entorno da região de Feira de Santana e municípios circunvizinhos. Nesse contexto, após estudos e ausculta a comunidade universitária, chegou-se à conclusão de não haver mudanças significativas no perfil dos ingressantes, o que culminou na decisão colegiada de adesão integral ao Sisu, a partir do ano de 2019.

De outro modo, nesse enfrentamento ao desafio da democratização do acesso e permanência, outro fator impulsionador destacado - anterior, inclusive, ao processo de adesão ao Sisu -, refere-se à oferta de 2.500 isenções do pagamento da taxa de inscrição do Prosel, para candidatos oriundos da rede pública e para membros de grupos indígenas e comunidades quilombolas, por meio de editais específicos.

Após esses aspectos do processo de admissão, destaca-se algumas ações e políticas específicas da Uefs, voltadas aos grupos sociais historicamente excluídos. A primeira delas refere-se ao aspecto social e étnico-racial com a aprovação da resolução Consu n. 34/2006, aplicando-se pela primeira vez no Prosel 2007.1, determinando a reserva de 50% das vagas, em cada curso de graduação, para estudantes com, ao menos, dois anos do ensino fundamental e todo o ensino médio em escola pública. Dessa reserva, 80% destinava-se a autodeclarados negros, além de duas vagas a mais para estudantes de comunidades indígenas e remanescentes de quilombos (Uefs/Conselhos, 2006).

Em 2019, esse sistema foi atualizado, incluindo sobrevagas para outros grupos historicamente excluídos. Por meio da resolução Consu nº 010/2019, a instituição passou a reservar 50% das vagas, prioritariamente, para candidatos com todo o ensino médio e, pelo menos, quatro anos letivos do ensino fundamental em escola pública, comunitária, de família agrícola, ou no âmbito da educação de jovens e adultos, ou de exame de certificação de competência ou de avaliação de jovens e adultos realizada nos sistemas públicos de ensino (Uefs/Conselhos, 2019b).

Sobre a reserva de vagas, a nova resolução destinou 80% para candidatos autodeclarados negros, pretos e pardos, de escolas públicas; e 20% para candidatos não negros, também oriundos de escolas públicas. Em caso das vagas reservadas para autodeclarados negros não serem preenchidas, elas são destinadas aos não negros e se, mesmo assim, não forem preenchidas, são destinadas à ampla concorrência (Uefs/Conselhos, 2019b).

No caso das sobrevagas, estabeleceu-se cinco vagas a mais em cada curso de graduação, assim distribuídas: três sobrevagas, para povos indígenas aldeados, ciganos e quilombolas (referendados por suas comunidades); uma sobrevaga para candidatos com deficiência; e uma sobrevaga para candidatos transexuais, travestis ou transgêneros. Em caso de não haver candidato aprovado na respectiva etnia, a vaga é disponibilizada para as demais etnias, conforme ordem de classificação (Uefs/Conselhos, 2019b).

Cabe destacar, ainda, que, por meio da resolução Consepe n. 015/2015, a Uefs aprovou o uso do tratamento nominal das pessoas transexuais e travestis, como mais um elemento das diversas transformações da sociedade contemporânea, visando a assegurar aos estudantes, servidores técnico-administrativos e docentes, reconhecendo a adequação da identidade de gênero, ao incluir o nome social nos diversos registros acadêmicos.

No âmbito da pós-graduação, a Uefs aprovou a resolução Consepe n. 088/2021 sobre ações afirmativas em todos os cursos stricto sensu e lato sensu. De acordo com essa resolução, fazem parte desses grupos, os candidatos negros, indígenas, quilombolas, ciganos, pessoas trans - transgêneros, transexuais e travestis - e com deficiência, também aplicável a refugiados e imigrantes com autorização de residência por questões humanitárias, pertencentes a esses grupos historicamente excluídos (Uefs/Conselhos, 2021).

Desse modo, como iniciativas de democratização de acesso à educação superior pública, ressalta-se ainda, a implantação de uma residência quilombola, além de melhorias nas políticas de inclusão de estudantes transgêneros e com deficiência, como um aspecto simbólico importante para esses grupos sociais historicamente excluídos, sem perder de vistas outras dimensões da permanência estudantil - material e pedagógica - também ressaltadas como desafios a serem ainda enfrentados, que se referem, principalmente, a necessidade de uma maior atenção ao apoio psicopedagógico para os estudantes.

### **Perspectiva organizacional: decisão colegiada**

O processo decisório na universidade é um processo colegiado de tomada de decisões por consenso, num ambiente político de dinâmicas de conflito e diversos grupos de interesse, com uma estrutura burocrática de divisão do trabalho, de hierarquia administrativa e uso de regulamentos e normas. Dessa forma, esse processo se desenvolve a partir de preferências indefinidas e problemas de participação efetiva dos membros da comunidade universitária e grandes dificuldades para efetivação da participação de membros da sociedade local e regional, também inseridos nesse processo de decisão (Lanzillotti, 1997; Hardy; Fachin, 2000). Logo, em função dessa complexidade, a decisão colegiada na universidade contemporânea torna-se um desafio.

Assim, nesta subseção, discute-se o contexto organizacional da decisão colegiada na Uefs, que envolve os conselhos superiores, os conselhos departamentais e os colegiados de cursos, bem como a estrutura implantada para o orçamento participativo nessa Universidade, visando à gestão democrática no processo decisório.



Na Uefs, os conselhos superiores, e as câmaras do Consepe, os conselhos departamentais e os colegiados de cursos, normativamente, são as instâncias responsáveis pela tomada de decisões colegiadas. No entanto, somente duas dessas instâncias, dentre os conselhos superiores - Consu e Consad -, apresentam na sua composição a representação da comunidade externa, local ou regional.

No que se refere aos conselhos superiores, o Consu é constituído pelo reitor (presidente), vice-reitor (vice-presidente), os pró-reitores, os diretores de departamentos, por representantes do corpo discente e do corpo técnico-administrativo, correspondendo cada representação a 12% do Conselho, escolhidos por eleições diretas conduzidas pelas respectivas entidades representativas de classe; e por dois representantes da comunidade regional, não podendo exceder a três representantes (Uefs/Conselhos, 2017).

No que se refere ao Consad, é constituído por: Secretário de Educação do Estado (presidente); reitor e vice-reitor; um representante da Secretaria de Administração do Estado; um representante da Procuradoria Geral do Estado; um representante do Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Terceiro Grau do Estado da Bahia; um representante do corpo discente indicado pelo Diretório Central dos Estudantes; oito representantes do corpo docente indicados pela Associação dos Docentes da Uefs; oito docentes de livre escolha do governador do Estado; um representante da comunidade regional. Cabe destacar que, em casos de urgência ou de relevante interesse da Universidade, o presidente pode praticar atos *ad referendum*, ou seja, sujeito à consideração em reunião posterior (Uefs/Conselhos, 2017).

Já o Consepe é composto pelo reitor (presidente), vice-reitor, pró-reitores, responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa, extensão, políticas afirmativas e assuntos estudantis, diretores de departamentos, coordenadores dos colegiados e representantes do corpo discente - dez estudantes eleitos, vetada a participação em outro Conselho. Além disso, esse Conselho é dividido em quatro câmaras: de Graduação; de Pós-Graduação e Pesquisa; de Extensão; e de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis (Uefs/Conselhos, 2017).

No que tange à composição dos conselhos departamentais, estes são formados pelos diretores de departamento (presidente), pelos docentes pertencentes ao departamento, pelos diretores de órgãos suplementares diretamente vinculados ao departamento e pelas representações discentes. Cada departamento é composto por um conselho e este só deve ser criado se tiver mais de vinte docentes lotados. Não havendo essa quantidade, o Conselho deve ser formado pela totalidade dos docentes (Uefs/Conselhos, 1981, 2017).

Sobre a representação discente nos conselhos departamentais, esta é obtida junto aos estudantes do curso ou cursos a que preponderantemente serve o departamento, ficando assegurado o direito de voto, bem como o direito de ser representante discente para aqueles alunos eleitos do curso ou cursos em que sejam ministradas pelo departamento, um mínimo de 20% (1/5) das disciplinas do currículo. Por outro lado, tanto o Estatuto, quanto o Regimento dos Departamentos, não trata de representação dos servidores técnico-administrativos nesses conselhos (Uefs/Conselhos, 1981, 2017).

No que diz respeito à composição do Colegiado de Curso de Graduação, um coordenador e vice-coordenador devem ser eleitos - eleição direta junto à comunidade acadêmica do curso, com mandato de dois anos - entre os integrantes da representação docente, em função de critérios referentes à formação profissional. Cada colegiado define critérios de composição e escolha da representação docente, por norma específica, aprovada pela maioria absoluta dos membros, e submetida à discussão, aprovação e homologação pela Câmara Ensino de Graduação do Consepe (Uefs/Conselhos, 2011).

A representação dos servidores técnico-administrativos é de um membro por departamento, eleito entre pares, que, a critério do colegiado, seja considerado representativo na oferta dos componentes curriculares do curso, com mandato de dois anos e permitida uma recondução. No caso da representação discente, que é de um ano, é permitida também uma recondução. Cabe enfatizar que os departamentos, que são os ofertantes de componentes curriculares dos cursos, se encontram obrigados a indicar a representação docente, respeitando os critérios de escolha definidos pelos colegiados de cursos, visando um mandato de dois anos e com direito a recondução (Uefs/Conselhos, 2011).

Sobre a composição do Colegiado de Programa de Pós-Graduação *stricto sensu*, este é constituído por coordenador e vice-coordenador, eleitos entre seus membros docentes, por representantes do corpo docente do quadro permanente vinculado ao programa e por representantes discentes e/ou servidores técnicos. Na pós-graduação *lato sensu*, do mesmo modo, um coordenador e vice-coordenador são eleitos entre seus membros docentes (Uefs/Conselhos, 2020a, 2020b).

A partir desse cenário sobre a composição e representações pertencentes aos diversos conselhos superiores e órgãos colegiados da Uefs, passa-se a destacar como um fator impulsionador do ponto de vista da comunidade interna, a relação desses órgãos colegiados como espaços democráticos, para além da estrutura formal de decisão e participação democrática na Instituição.

De todo modo, no âmbito da comunidade interna, alguns pontos de melhoria são sinalizados, que se referem à necessidade de equidade nas representações dos conselhos superiores e demais órgãos colegiados; ausência de representação de servidores técnico-administrativos nos conselhos departamentais; e estímulo à participação mais efetiva de estudantes nos processos decisórios, especialmente nos âmbitos dos departamentos.

Já no âmbito da comunidade externa, destaca-se a participação de integrantes da sociedade no processo decisório colegiado da Uefs, especialmente no que se refere à representação dessa categoria no Consu. Além disso, destaca-se outros espaços de diálogo, discussão e tomada de decisão da Universidade com a participação da comunidade externa, a exemplo da Comissão de Ações Afirmativas, do Conselho de Orçamento Participativo - COP -, da Comissão Permanente de Avaliação - CPA -, entre outros.

A experiência do orçamento participativo - OP - iniciou-se no ano de 2007, com a construção coletiva do PPA 2008-2012, com a participação de representantes delegados da comunidade universitária, contando com membros da comunidade externa, refletindo as demandas e anseios dessa mesma comunidade. A partir dessa experiência, em 2008, o Comitê Gestor do Orçamento Participativo foi convocado para revisão da metodologia

do OP. Esse comitê era composto por nove representantes de cada uma das instâncias do Conselho de Delegados (42 membros): da comunidade externa; da Adufs; do Sintest; do DCE; dos diretores de departamentos; dos coordenadores de colegiados de graduação e pós-graduação; e de membros da administração Superior (Uefs/Asplan, 2021b).

A gestão democrática e decisão colegiada, imperativo constitucional (Brasil, 1988) e institucional (Uefs/Conselhos, 2017), tem sua relevância, especialmente, pela garantia da diversidade de representantes nesse processo decisório, bem como, no processo de transparência da execução orçamentário-financeira dos recursos disponibilizados à Instituição e de prestação de contas das ações realizadas na Universidade.

No entanto, esse instrumento necessita de ajustes em sua estrutura e operacionalização, para que possa melhorar a comunicação e a participação efetiva de seus integrantes. Além disso, assim como no desafio da democratização do acesso e permanência, a dimensão econômica emergiu fortemente como fator restritivo, influenciado pelas restrições orçamentário-financeiras enfrentadas pela instituição, como um dos elementos causadores das dificuldades de operacionalização e manutenção do OP na Instituição.

De todo modo, nessa perspectiva da decisão colegiada, enfatiza-se a necessidade de se equalizar a participação da comunidade externa no processo decisório da Uefs, a partir da ampliação dessa participação, alinhada à melhoria da comunicação e da transparência das atividades universitárias para com a sociedade. Neste sentido, o OP da Uefs caracteriza-se como uma estratégia organizacional de se efetivar essa participação da comunidade externa e se tornar mais uma instância institucional de gestão democrática e decisão colegiada.

### **Perspectiva cultural: relevância social**

Nesta subseção, aborda-se o enfrentamento da Uefs, na perspectiva dimensional cultural, diante de um cenário da educação superior de suposta perda de exclusividade na produção do conhecimento, no que se refere ao desafio contemporâneo da relevância social, destacando sua atuação no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da cultura, bem como ações de inserção e impacto dessa Instituição nas realidades local e regional.

Essa suposta perda de exclusividade refere-se à incapacidade de executar integralmente múltiplas funções, perdendo o monopólio do ensino superior e da produção de conhecimento. No entanto, essa suposta perda de exclusividade foi retrucada, pelo fato da universidade, especialmente a pública, no contexto nacional, ser a principal responsável pelo desenvolvimento da pesquisa brasileira, ou seja, a principal instituição produtora e difusora do conhecimento científico, tecnológico e de inovação no país. Nesse sentido, ressalta-se a relevância social da Uefs, especialmente por sua contribuição como formadora de profissionais especializados em diversas áreas do conhecimento, produtora e difusora do conhecimento crítico e científico-tecnológico, e inserção no interior da Bahia com impacto nas realidades local e regional.

A Uefs destaca-se, principalmente, pela oferta pública das licenciaturas em sua região de inserção, com cursos voltados à formação de profissionais da educação e essenciais à demanda por professores das redes básicas de ensino, nas diversas áreas do conhecimento, especialmente nas Ciências Exatas. Destaca-se que esses cursos não

são atrativos à iniciativa privada, em função da baixa procura pelos estudantes, considerando que dos cursos presenciais de licenciatura ofertados por outras IES na região de Feira de Santana, na rede privada, excetuando o de licenciatura em Pedagogia, há apenas a oferta de um curso de licenciatura em Educação Física - Unirb - e de um curso de licenciatura em Filosofia - Faculdade Católica -, enquanto, na rede pública, há o curso de licenciatura em Educação do Campo, ofertado no campus da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB.

Já no âmbito da pós-graduação, a Uefs revela sua importância para a formação continuada e capacitação de profissionais da Região Metropolitana de Feira de Santana (Bahia, 2011), especialmente porque todos os cursos de pós-graduação *stricto sensu* ofertados pertencem a essa Instituição: 18 programas institucionais, 9 com somente mestrado, 4 mestrados profissionais e 5 de mestrado e doutorado. Ao se ampliar o espectro para municípios próximos, em até 116 km, distância aproximada até Salvador, excetuando a capital - com 104 programas, 87 da rede pública e 17 da rede privada -, majoritariamente, os cursos ofertados na Bahia pertencem às universidades públicas. Dos 194 programas institucionais existentes, apenas 20 são da rede privada, 17 na capital, e somente três estão presentes no interior do Estado: dois mestrados do do Centro Universitário Maria Milza, em Governador Mangabeira, e um mestrado em Direito, do Centro Universitário Faculdade Guanambi.

No que se refere à pesquisa, ressalta-se a evolução do quantitativo de projetos de pesquisa cadastrados e em desenvolvimento na Uefs, que, no ano 2000, apresentava 204 projetos e teve um crescimento para 426, em 2010, e, mais atualmente, a Instituição conta com 626 projetos de pesquisa. Já no que diz respeito à gestão da inovação e propriedade intelectual, por meio do Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT/Uefs - mantém tratativas envolvendo diversos atores do sistema de inovação e, em 2019, para manutenção do seu portfólio, gerenciou o pagamento de oito anuidades de pedido de patente, dois pedidos de exame de invenção e um depósito de pedido de patente de invenção (Uefs/Asplan, 2021b).

Na extensão, como aspecto relevante, enfatiza-se à normatização, por meio da resolução Consepe n. 129/2019, da curricularização, ainda em fase de implantação, dessas atividades nos cursos de graduação. Esse processo visa à integração ao Ensino, contribuindo para a formação crítica dos estudantes, a partir de experiências de contato com a realidade social da região (Uefs/Conselhos, 2019a). Outro aspecto relevante refere-se à realização de eventos institucionais de importante inserção local e regional, como é o caso do Festival Literário e Cultural de Feira de Santana, da Feira do Semiárido e da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, coordenados pela Pró-Reitoria de Extensão; e do Festival de Sanfoneiros, do Bando Anunciador da Festa da Nossa Senhora Santana, da Caminhada do Folclore e o Aberto, coordenados pelo Centro Universitário de Cultura e Arte - Cuca.

Para além desses eventos institucionais, a Uefs mantém relevantes programas de extensão, a exemplo da Universidade Aberta à Terceira Idade, criada em 1992, que visa a estimular a promoção da saúde, a socialização dos saberes, a prática de esportes, o exercício consciente da cidadania e as relações sociais, para um envelhecimento digno e de qualidade para a vida de idosos residentes em Feira de Santana e região. Além disso, destaca-se a atuação da Incubadora de Iniciativas da Economia Popular e Solidária -

leps/Uefs -, que desenvolve e aprimora tecnologias sociais da economia popular e solidária, e da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica das Engenharias - Intec/Uefs -, que apoia o nascimento e a consolidação de novos empreendimentos com a prestação de serviço de pré-incubação e incubação de empresas de engenharia de base tecnológica.

No que tange ao incentivo à Cultura, por meio do Cuca, a Uefs atua como um relevante agente de incentivo, difusão, promoção e produção da cultura em Feira de Santana e região, tornando-a uma das principais instituições fomentadoras da cultura no Território Portal do Sertão. O Cuca atende também a diversos municípios de outros territórios com ações e projetos culturais, estimulando e apoiando manifestações da cultura popular em suas várias formas de expressão, fomentando o diálogo com a classe artística local e regional e propiciando espaços alternativos para o desenvolvimento dessas manifestações.

Ainda nesse âmbito, cabe destacar a Rede de Museus da Uefs - Remus/Uefs -, que articula e coopera com as instituições museológicas e espaços de arte, cultura, ciência e tecnologia, documentação e memória da Instituição para a preservação, promoção e valorização do seu patrimônio a serviço da sociedade, sendo composta pelo Museu Regional de Arte, Museu Antares de Ciências e Tecnologia, Museu Casa do Sertão e Museu de Zoologia.

Já ao tratar de inserção local e regional, destaca-se a atuação de outras unidades integrantes da Uefs, responsáveis por interações com a sociedade, a exemplo: do Sistema de Bibliotecas, constituído pela Biblioteca Central Julieta Carteador e por sete bibliotecas setoriais; e do Observatório Astronômico Antares, inaugurado em 1971 e incorporado em 1992, que realiza e colabora com atividades de ensino, pesquisa e extensão, e com atendimento ao público, principalmente de escolas das redes pública e particular do Estado da Bahia e de pesquisadores, além de promover atividades científicas abertas à comunidade, ligadas ao ensino e difusão da Astronomia.

Além disso, outro aspecto de relevante inserção local e regional trata-se da participação de representantes da Uefs em ações e políticas com órgãos municipais, estaduais e nacionais, visando a propor soluções para diversas questões sociais importantes, a exemplo do Conselho Municipal de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente, do Conselho Estadual do Meio Ambiente, da Comissão de Avaliação e Monitoramento do Plano Municipal de Educação, da Rede Interagencial de Informação da Secretaria Estadual de Saúde e da Plataforma Nacional de Infraestrutura de Pesquisa do Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações.

Também é possível destacar aspectos e elementos de melhoria na atuação dessa Instituição, em relação ao enfrentamento do desafio da relevância social, que se referem à: melhoria da transparência e comunicação com a sociedade, criando meios de externar suas ações, inserções e formas de atuação; e a necessidade de encontrar outras formas de ampliar a interação com a sociedade, a partir de representantes da comunidade e governamentais, inclusive com outros setores da sociedade.

Por outro lado, aspectos ou elementos restritivos também são revelados nesse processo de enfrentamento, que impactam negativamente a relevância social e que dizem respeito aos processos de desvalorização da ciência e da universidade, em especial da universidade pública; à incompreensão do papel da universidade pública, principalmente

por setores governamentais; restrições orçamentário-financeiras vivenciadas, aliadas à falta de apoio governamental; e à presença de interesses econômicos e político-ideológico em diversos processos, dificultando a efetivação de parcerias importantes ao desenvolvimento das atividades universitárias.

### **Perspectiva econômica: sustentabilidade financeira**

Nesta subseção trata-se do desafio contemporâneo da sustentabilidade financeira, considerando essa perspectiva econômica, assim como uma dimensão transversal. Neste sentido, aborda-se o cenário vivenciado de dificuldades orçamentário-financeiras, que afeta a manutenção e, mais fortemente, a expansão das atividades universitárias na Uefs.

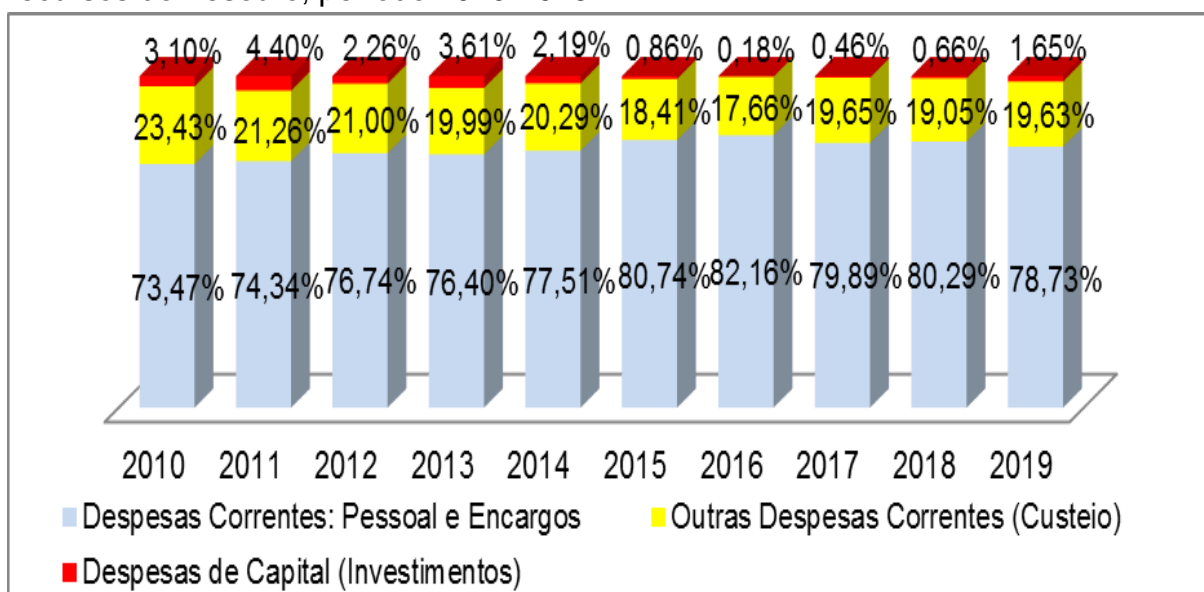
A Uefs vivencia o mesmo processo de desinvestimento. Neste cenário desfavorável, destacam-se os cortes de recursos, as dificuldades de manutenção das atividades universitárias e a impossibilidade de expansão dessas atividades. O gráfico 1 demonstra a evolução percentual das despesas correntes - despesas de pessoal, outras correntes e custeio - e das despesas de capital - investimentos - empenhadas, período 2010-2019, com recursos do Tesouro Estadual.

Desse modo, com um percentual tão elevado para as despesas de pessoal e encargos, limita-se a capacidade de atuação da gestão universitária para manter as atividades administrativas e acadêmicas, consequentemente restringindo os investimentos, ou seja, a produção de bens de capital, no que se refere ao planejamento e execução de obras e à aquisição de equipamentos e materiais permanentes (Mota Júnior, 2017).

Esse cenário desafiador é causado não somente pelo grande nível de concentração das despesas de pessoal e encargos, mas também em função, especialmente, das reduções orçamentárias ocorridas nas cotas iniciais para custeio e investimentos em relação aos exercícios anteriores (Mota Júnior, 2017).

Gráfico 1 -

Evolução percentual das despesas correntes e de capital empenhadas da Uefs, com recursos do Tesouro, período 2010-2019.

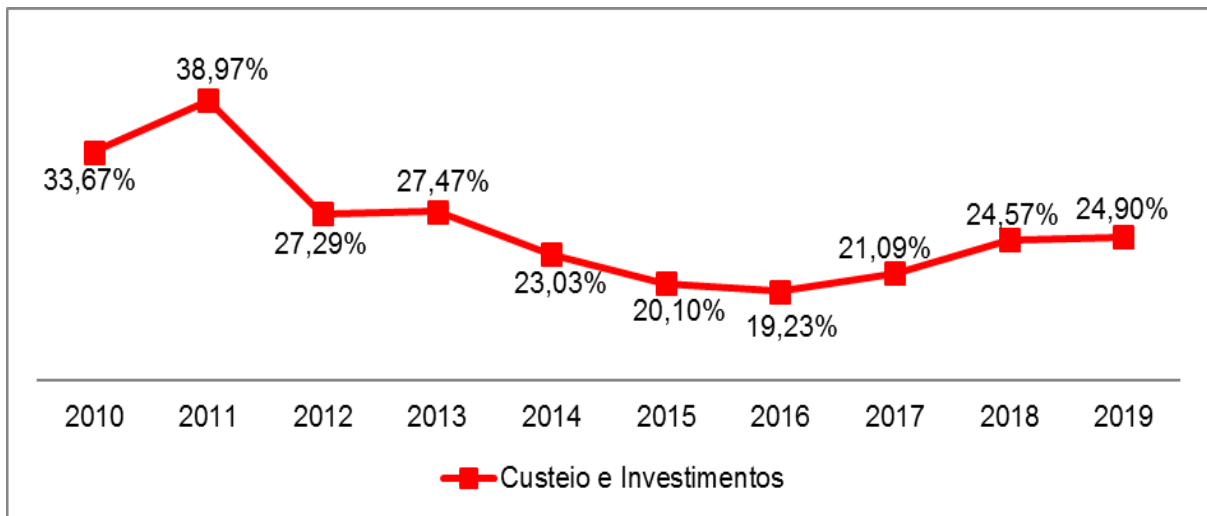


Fonte: autores, a partir de dados do Sistema FGWEB (Bahia/Sefaz, 2021).

O gráfico 2 apresenta a evolução percentual dessas cotas iniciais alocadas para custeio e investimentos da Uefs, no mesmo período, havendo reduções em relação ao exercício anterior nos anos de 2012: redução em 11,68 pontos percentuais; 2014: redução em 4,21; 2015: redução em 2,93; 2016: apesar do aumento em valores nominais, houve redução em 0,87. Já a partir do ano de 2017, há uma recuperação nos valores nominais e nos percentuais, em relação ao total do orçamento, voltando a crescer, sem outras reduções. No entanto, esses percentuais de alocação de recursos para custeio e investimentos encontram-se abaixo do que foi alocado no ano de 2012 (27,29%).

Gráfico 2 -

Evolução percentual das cotas iniciais para custeio e investimentos da Uefs, período 2010-2019.



Fonte: autores, a partir de dados do Sistema FGWEB (Bahia/Sefaz, 2021).

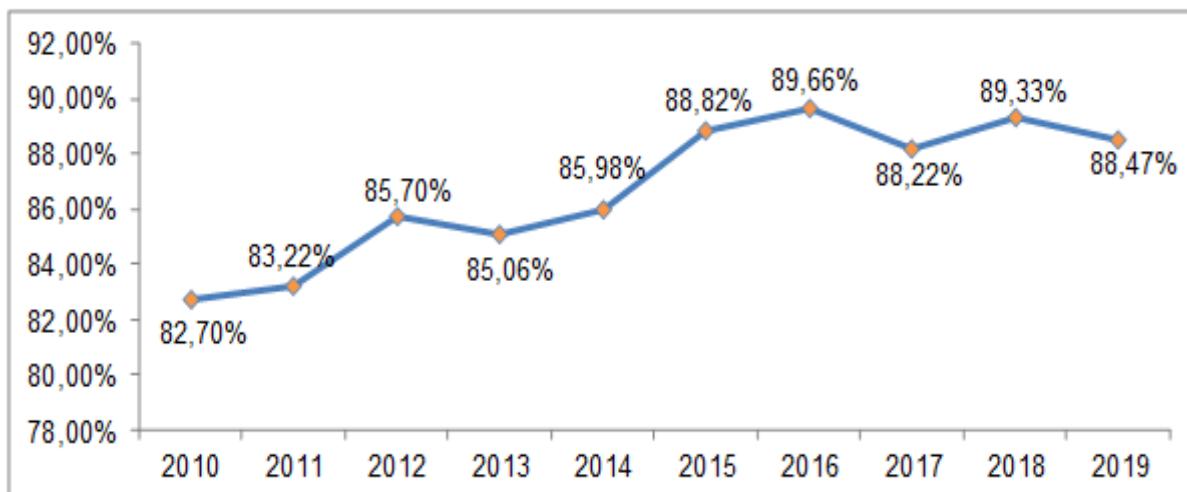
Essas reduções afetam diretamente a Instituição, não somente com o estrangulamento dos investimentos, mas porque afetam o seu funcionamento, podendo inviabilizar o pagamento de compromissos assumidos. Como exemplo, cita-se a locação de mão-de-obra - terceirização para a prestação de serviços de segurança, limpeza, dentre outros -, em que contrato pode ser aditivado com reequilíbrios econômico-financeiros, ou seja, revisão ou recomposição de valores para manutenção da relação de equivalência, em caso de reajuste das remunerações por acordos ou dissídios coletivos (Mota Júnior, 2017).

O gráfico 3 apresenta a evolução percentual dos gastos totais de pessoal da Uefs, no período 2010-2019. Essa evolução apresenta uma média percentual de 86,72%, enquanto para as despesas de pessoal e encargos, no mesmo período, foi de 78,02%. Consequentemente, esse cenário evidencia a redução proporcional no volume de recursos públicos para o custeio e os investimentos da Uefs, notadamente, em função do crescimento da representatividade dos gastos com pessoal sobre o montante total do orçamento.

Por outro lado, um dos desafios contemporâneos da universidade pública, que se relaciona diretamente à sustentabilidade financeira, diz respeito às políticas de assistência e permanência estudantil. No caso da Uefs, a implantação dessas políticas vem utilizando

recursos orçamentário-financeiros do próprio orçamento da Instituição, reduzindo àqueles destinados ao custeio e investimentos, apesar das suplementações orçamentárias recebidas de recursos ordinários e do Fundo Estadual de Combate e Erradicação da Pobreza - Funcep -, para atender a bolsa alimentação dos estudantes.

Gráfico 3 -  
Evolução percentual dos gastos totais de pessoal da Uefs, período 2010-2019.



Fonte: autores, a partir de dados do Sistema FGWEB (Bahia/Sefaz, 2021).

Dessa forma, a evolução no Programa de Assistência Estudantil da Uefs tem pressionado bastante a demanda por mais recursos públicos, pois visam a atender as ações dessa política de assistência e permanência, principalmente para os estudantes residentes. Nesse sentido, cabe refletir sobre a pertinência de quem deve manter essa política, o governo do Estado, com recursos específicos e não vinculados à Educação, ou a Universidade, com seu orçamento.

Caso essa pertinência seja direcionada ao governo do Estado, este deve repensar essa política de financiamento, alocando recursos orçamentário-financeiros para as quatro universidades, a partir de uma política voltada à permanência e assistência estudantil, particularmente para àqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Nessa dimensão econômica, cabe ainda discutir sobre a captação de recursos externos ao orçamento do Tesouro do Estado, que se trata da arrecadação de recursos financeiros, por meio da celebração de contratos, convênios ou termos de cooperação com órgãos, instituições, entidades ou fundos públicos - federais, estaduais ou municipais -, internacionais e privados nacionais, bem como da arrecadação direta da própria Universidade, mediante prestação de serviços ou de taxas.

De outro modo, o entendimento dos conselhos superiores da Uefs, caminha em outro sentido, ou seja, o de evitar qualquer tipo de cobrança de taxas, mantendo-se pública e também gratuita, ao tomar por base o que se estabelece nas normas gerais de pós-graduação *lato sensu*. Essas normas, aprovadas pela resolução Consepe n. 123/2020, determinam que projetos de cursos de nível de especialização somente podem adotar os seguintes modelos de financiamento, sem cobrança de mensalidades, respeitando os interesses da instituição e em consonância com as demandas da



sociedade: integralmente financiados internamente pela Universidade; e parcialmente financiados externamente, por meio de editais, convênios ou contratos com outras instituições (Uefs/Conselhos, 2020b).

De fato, a captação de recursos externos auxilia e apoia a instituição na sua sustentabilidade financeira. No entanto, apesar dos valores significativos arrecadados e captados por meio das outras fontes de recursos, ou seja, excluindo os recursos do Tesouro, essa captação ainda é insuficiente, do ponto de vista de garantir a manutenção necessária e adequada à Instituição.

Já no caso das transferências voluntárias, ou seja, receitas de captação de recursos mediante convênios com entidades federais, municipais, privados ou de fundos internacionais, esses recursos são direcionados à cooperação de atividade e finalidade específicas, cronograma financeiro de desembolso e, em alguns casos, contrapartida institucional, a exemplo de convênios com órgãos federais de pesquisa, visando à realização de um determinado plano de trabalho, podendo prever: a aquisição de materiais de consumo, equipamentos e bens permanentes, posteriormente incorporados, e a prestação de serviços ou construção de instalações para laboratórios necessários à referida pesquisa.

A tabela 1 apresenta a evolução da receita arrecadada por fonte de recursos, excetuando as do Tesouro Estadual, no período 2010-2019. Conforme esses dados, os recursos diretamente arrecadados pela Uefs são a maior fonte de receita externa, seguidos das transferências voluntárias de órgãos e entidades federais, segundo lugar, e das municipais, em terceiro.

Tabela 1 -

Evolução da receita realizada de outras fontes de recursos pela Uefs, por tipo de fonte, período 2010-2019.

Ano	Fonte 213/613	Fonte 226	Fonte 231/631	Fonte 233	Fonte 237	Fonte 264
2010	R\$ 4.562.883,74	R\$ 38.200,00	R\$ 3.159.877,80	-	R\$ 505,73	-
2011	R\$ 6.570.277,28	-	R\$ 2.629.130,51	-	-	R\$ 7.500,00
2012	R\$ 3.863.171,37	R\$ 41.700,00	R\$ 1.205.156,26	R\$ 7.646,91	R\$ 145.961,92	-
2013	R\$ 5.372.386,29	R\$ 15.000,00	R\$ 5.370.306,69	R\$ 100.512,34	R\$ 157.449,65	-
2014	R\$ 4.488.235,76	-	R\$ 1.919.158,84	R\$ 101.256,99	R\$ 142.469,25	-
2015	R\$ 4.104.644,84	-	R\$ 2.282.040,75	R\$ 100.000,00	-	-
2016	R\$ 3.134.173,31	R\$ 120.900,00	R\$ 2.284.429,18	R\$ 100.000,00	-	-
2017	R\$ 3.426.676,51	R\$ 135.500,00	R\$ 2.485.233,66	R\$ 100.509,93	-	-
2018	R\$ 3.689.625,01	-	R\$ 1.232.351,03	R\$ 99.984,00	-	-
2019	R\$ 1.521.985,34	-	R\$ 650.140,04	R\$ 100.000,00	-	-

Fonte: autores, a partir de dados do Sistema FGWEB (Bahia/Sefaz, 2021).

Desse modo, a captação de recursos externos representa um fator impulsionador nesse processo de enfrentamento ao desafio da sustentabilidade financeira. No entanto, ainda em nível de atuação insuficiente para atender as reais necessidades da instituição, principalmente pela influência, no caso da arrecadação direta, de aspectos ideológicos e normativos - resoluções que instituíram a gratuidade das atividades acadêmicas - e de

aspectos políticos e socioeconômicos, no caso das transferências voluntárias, pois necessitam de acordos de cooperação e parceria com outros órgãos e entidades ou da aprovação de projetos - pesquisa, extensão, cultura, inovação etc. - em editais de agências de fomento.

Além disso, diante desse cenário, que a análise das entrevistas revelou para essa dimensão, alguns fatores, aspectos ou elementos restritivos nesse processo de enfrentamento são: a dependência financeira estatal; as interferências na autonomia universitária, apresentando aspectos de certa heteronomia; excesso de burocracia estatal, principalmente para a aquisição de materiais e serviços; ao processo de desvalorização da educação e de incompreensão do papel da universidade pelo poder público; as próprias restrições orçamentárias impostas a essas instituições; e a certo entendimento distorcido sobre a captação de recursos, como um suposto elemento “salvador da pátria”, ou seja, com um mecanismo para resolução dos problemas de sustentabilidade.

Em suma, a sustentabilidade financeira da Uefs, extensível às outras Ueba, é limitada e ameaçada pela desorganização endêmica do sistema tributário de financiamento das políticas públicas e pela ausência de um fundo específico para a manutenção da educação superior pública do país. Consequentemente, a existência desse fundo específico, como apontado por Mota Júnior e Conceição (2021), poderia efetivar o sistema nacional de educação e o papel suplementar da União, em matéria educacional, dando o devido valor político e histórico às Ipes, no cenário da interiorização da atividade universitária no Brasil.

### **Considerações finais**

Nesta pesquisa tratou-se da gestão universitária no âmbito da atuação das Universidades Estaduais da Bahia - Ueba -, tendo, como objeto de estudo e recorte, a organização político-institucional da Universidade Estadual de Feira de Santana - Uefs - no enfrentamento a desafios propostos da gestão universitária na contemporaneidade.

Dentro desse cenário, o panorama brasileiro das instituições públicas de ensino superior - em especial, daquelas não federais presentes no interior do país e, notadamente, das Ueba -, apresenta desafios contemporâneos complexos, em que são vivenciados preocupantes processos de desvalorização da infraestrutura. Além disso, a universidade pública - instituição social e organização orgânica, sistêmica e complexa - vivencia um ambiente político conflituoso, em que as decisões são tomadas de forma colegiada, porém, com a presença de diversos grupos de interesse, a partir de uma estrutura organizacional burocrática e apoiada em regulamentos e normas. Logo, toda essa singularidade recai, mais fortemente, sobre a gestão universitária.

De certo modo, alguns desses desafios dizem respeito à: numa perspectiva política, necessidade de democratização do acesso ao ensino superior e disponibilização de políticas de inclusão e de assistência e permanência estudantil, em função das imensas desigualdades sociais vivenciadas pela população brasileira; numa perspectiva organizacional, necessidade de ampliar a comunicação, transparência e participação da sociedade no processo decisório colegiado; numa perspectiva cultural, pressões sobre a

relevância social dessas instituições; e, numa perspectiva econômica, busca pela sobrevivência institucional e garantia da sustentabilidade financeira, mediante graves restrições orçamentárias enfrentadas, conseqüentes da perda de prioridade e desinvestimento.

Os resultados apresentados apontaram a perspectiva econômica como dimensão transversal, afetando direta e indiretamente as outras dimensões. Além disso, esses resultados apontaram a presença de outra perspectiva dimensional não proposta: a dimensão espacial, que emergiu representada pela dispersão geográfica de sua inserção e implicações da distância para a sede de unidades avançadas instaladas em outras localidades.

Já no aspecto econômico, sugere-se a necessidade das gestões das Ueba, com o apoio de suas comunidades universitárias, dialogarem com instâncias parlamentares e governamentais sobre o debate e inclusão de agenda política sobre a regulamentação do sistema nacional de educação, com participação plena das universidades estaduais e municipais, e da implantação do Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação superior - Fundes -, que pode efetivar a função redistributiva e supletiva da União e o regime de colaboração, previsto no art. 211 da Constituição Federal. Conseqüentemente, esse novo arranjo do pacto federativo poderá garantir recursos financeiros necessários à sustentabilidade financeira das diversas IES públicas (Mota Júnior, 2017; Mota Júnior; Conceição, 2016, 2021).

Ainda sob esse aspecto, o governo baiano também necessita institucionalizar seu sistema estadual de educação superior, regulamentando-o e definindo diretrizes e parâmetros para o seu efetivo estabelecimento, inclusive garantindo a normatização de uma política de financiamento sustentável. Essas ações favorecerão as condições indispensáveis à manutenção adequada e à necessária expansão das Ueba, em consonância com aspectos estratégicos do desenvolvimento socioeconômico do Estado, de melhoria da educação básica, fortalecimento da ciência, tecnologia e inovação e do desenvolvimento regional sustentável (Mota Júnior, 2017; Mota Júnior; Conceição, 2016).

Por fim, enfatiza-se que outros desafios da gestão universitária na contemporaneidade poderão ser utilizados em futuras análises, a exemplo: das relações de poder e das interferências na autonomia universitária, na perspectiva política; dos novos arranjos estruturais e da valorização de pessoal, na perspectiva organizacional; do processo de internacionalização e de avaliação institucional, na perspectiva cultural; da competitividade, do fortalecimento da pesquisa e da pós-graduação *stricto sensu* e do incentivo à política de inovação tecnológica, na perspectiva econômica.

## Referências

BAHIA. *Lei complementar n. 35, de 06 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: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/lei-complementar-no-35-de-06-de-julho-de-2011>. Acesso em: 31 mar. 2022.

BAHIA. Finanças públicas e controle interno. Consultas. Sistemas de Gestão Pública. Área Financeira. *FGWEB - FIPLAN Gerencial Web*: banco de dados (acesso restrito). Salvador: Sefaz, 2021. Disponível em: <https://sistemasweb.sefaz.ba.gov.br/sistemas/FGWEB>. Acesso em: 27 mar. 2022.

- BARBOSA, Cesar. *Financiamento público das universidades estaduais baianas: restrições orçamentárias, expansão universitária e desenvolvimento local*. Salvador: Uneb, 2013. 164f. Tese (Doutorado em Educação e Contemporaneidade). Universidade do Estado da Bahia.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BAYMA, Fátima. Reflexões sobre a constitucionalidade das cotas raciais em universidades públicas no Brasil: referências internacionais e os desafios pós-julgamento das cotas. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 75, 2012, p. 325-346.
- BERNHEIM, Carlos Tünnerman; CHAUI, Marilena Souza. *Desafios da universidade na sociedade do conhecimento: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior*. Brasília: Unesco, 2008.
- BOAVENTURA, Edivaldo Machado. *A construção da universidade baiana: origens, missões e afrodescendência*. Salvador: UFBA, 2009.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Presidência da República, 1988.
- BURCH, Sally. Sociedade da informação/sociedade do conhecimento. In: AMBROSI, Allain et al (org.). *Desafios de palavras: enfoques multiculturais sobre as sociedades da informação*. Paris: C & F Éditions, 2005. p. 49-72. Disponível em: <https://dcc.ufri.br/~jonathan/compsoc/Sally%20Burch.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2022.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CUNHA, Luiz Antônio. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, Eliana Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes; VEIGA, Cynthia Greive (org.). *500 anos de educação no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2010, p. 151-204.
- DIAS SOBRINHO, José. Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 31, n. 113, 2010, p. 1223-1245.
- DOWBOR, Ladislau. Educação e desenvolvimento local. *IBAM: Revista de Administração Municipal*, ano 52, n. 261, 2007, p. 15-30.
- DUSSEL, Enrique. Europa, modernidade e eurocentrismo. In: LANDER, Edgardo (org.). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais*. Buenos Aires: Clacso, 2005. p. 55-70. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lander/pt/Dussel.rtf>. Acesso em: 31 mar. 2022.
- FIALHO, Nadia Hage. Universidades estaduais no Brasil: pauta para a construção de um sistema nacional articulado de educação. *Educação e Contemporaneidade*, Salvador, v. 21, n. 38, 2012, p. 81-93.
- FIALHO, Nadia Hage. *Universidade multicampi*. Brasília: Plano, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Ufrgs, 2000.

INEP. *Censo da educação superior: resultados, sinopses estatísticas da educação superior 2020*. Brasília: Inep, 2021. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/informacoes\\_estatisticas/sinopses\\_estatisticas/sinopses\\_educacao\\_superior/sinopse\\_educacao\\_superior\\_2020.zip](https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_superior/sinopse_educacao_superior_2020.zip). Acesso em: 31 mar. 2022.

LANZILLOTTI, Vivone de Sousa. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri Paulo (org.). *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997, p. 25-58.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITÃO, Sergio Proença. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, 1985, p. 3-26.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, Marta Rosa Farias de Almeida. *Investimentos públicos diretos em educação superior na Bahia: um estudo de caso sobre o sistema estadual de educação superior da Bahia*. Salvador: Uneb, 2013. 229f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação) - Universidade do Estado da Bahia.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo. *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)*. Salvador: Uneb, 2017. 163f. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação) - Universidade do Estado da Bahia.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo; CONCEIÇÃO, Sergio Henrique. Política de financiamento das universidades estaduais baianas: desafios e reflexões. In: FIALHO, Nadia Hage (org.). *Universidades estaduais e financiamento da educação superior da Bahia*. Salvador: Uneb, 2016, p. 139-204.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo; CONCEIÇÃO, Sergio Henrique. Fundo de manutenção e desenvolvimento da educação superior (Fundes): regime de colaboração e função supletiva da União no contexto das instituições públicas não federais de ensino superior. *Revista de Educação e Políticas em Debate*, v. 10, n. 2, 2021, p. 888-907.

OBSERVATÓRIO DO PNE. 20 Metas do PNE. Meta 12 - Educação Superior. *Indicadores*. [S.l.]: OPNE, 2020. Disponível em: <https://observatoriodopne.org.br/meta/educacao-superior>. Acesso em: 31 mar. 2022.

OLIVEN, Arabela Campos. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). *A educação superior no Brasil*. Brasília: Capes, 2002, p. 31-42.

PENHA-LOPES, Vânia. *Pioneiros: cotistas na universidade brasileira*. Jundiaí: Paco, 2013.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

SANDER, Benno. *A administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. São Paulo: Cortez, 2011.

- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. São Paulo: Cortez, 2013.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2000.
- SANTOS, Renato Emerson. Política de cotas raciais nas universidades brasileiras - o caso da Uerj. In: GOMES, Nilma Lino (org.). *Tempos de lutas: as ações afirmativas no contexto brasileiro*. Brasília: MEC, 2006, p. 21-46.
- SOBRAL, Fernanda. Qualidade acadêmica e relevância social e econômica da educação superior. *Caderno Cedes*, Campinas, v. 29, n. 78, 2009, p. 227-241.
- SCHWARTZMAN, Simon. A educação superior e os desafios do século XXI: uma introdução. In: SCHWARTZMAN, Simon (org.). *A educação superior na América Latina e os desafios do século XXI*. Campinas: Unicamp, 2014.
- SCHWARTZMANN, Jacques. O financiamento do ensino superior no Brasil na década de 90. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (org.). *A educação superior no Brasil*. Brasília: Capes, 2002, p. 194-222.
- SGUISSARDI, Valdemar. Educação superior no Brasil: democratização ou massificação mercantil? *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 36, n. 133, 2015, p. 867-889.
- TEIXEIRA, Anísio. Uma perspectiva da educação superior no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 50, n. 111, 1968, p. 21-82.
- UEFS. *Plano de desenvolvimento institucional - PDI 2017-2021*. Feira de Santana: Uefs/Asplan, 2019. Disponível em: [http://www.pdi.uefs.br/arquivos/File/PDI\\_UEFS\\_2017\\_2021.pdf](http://www.pdi.uefs.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2017_2021.pdf). Acesso em: 31 mar. 2022.
- UEFS. *Relatórios anuais de atividades*. Feira de Santana: Uefs/Asplan, 2021b. Disponível em: <http://www.asplan.uefs.br/>. Acesso em: 25 mar. 2022.
- UEFS. *Resolução Consad n. 20/1981, de 29 de dezembro de 1981*: aprova o Regimento de Departamento da Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 1981. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=2110&curent\\_dir=2107](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=2110&curent_dir=2107). Acesso em: 31 mar. 2022.
- UEFS. *Resolução Consepe n. 39/2011, de 28 de novembro de 2011*: altera o Regimento dos Colegiados dos Cursos de Graduação, revoga as resoluções Consad n. 03/1980, Consu n. 01/1983 e Consu n. 07/1997 e dá outras providências. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2011. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=1498&curent\\_dir=1383](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=1498&curent_dir=1383). Acesso em: 31 mar. 2022.
- UEFS. *Resolução Consepe n. 015/2015, de 23 de março de 2015*: dispõe sobre o tratamento nominal das pessoas transexuais e travestis na Universidade Estadual de Feira de Santana e dá providências correlatas. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2015. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=2001&curent\\_dir=1363](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=2001&curent_dir=1363). Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consepe n. 058/2017, de 9 de julho de 2017*: aprova as alterações no Estatuto da Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2017. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=3209&curent\\_dir=3136](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=3209&curent_dir=3136). Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consepe n. 129/2019, de 7 de novembro de 2019*: regulamenta a curricularização das atividades de extensão nos cursos de graduação no âmbito da Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2019a. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=4355&curent\\_dir=4228](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=4355&curent_dir=4228). Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consepe n. 103/2020, de 27 de agosto de 2020*: aprova as normas gerais para a pós-graduação *stricto sensu* na Uefs. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2020a. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/fhc1xdzo3k9hvyo/AADMfcvOE4uHULX0DcgFBsRXa/2020?dl=0&preview=Resolu%C3%A7%C3%A3o-consepe-103-2020.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consepe n. 123/2020 de 11 de novembro de 2020*: estabelece as normas gerais de pós-graduação *lato sensu* da Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana: UEFS/CONSELHOS, 2020b. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/fhc1xdzo3k9hvyo/AAAH4RUoMyQiVE0mDibI7y3wa/2020/Resolu%C3%A7%C3%A3o-consepe-123-2020.pdf?dl=0>. Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consepe n. 088/2021 de 30 de agosto de 2021*: dispõe sobre a Política de Ações Afirmativas nos Cursos de Pós-Graduação *stricto sensu* e *lato sensu* da Universidade Estadual de Feira de Santana destinada a grupos historicamente excluídos. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2021. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/fhc1xdzo3k9hvyo/AABeJD6Wu7in3M4CYYeVcYFEa/2021/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20consepe%20088%202021.pdf?dl=0>. Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consu n. 034/2006 de 20 de julho de 2006*: estabelece reserva de vagas para os cursos de graduação da UEFS, para grupos historicamente excluídos, realizada através do Processo Seletivo de Acesso ao Ensino Superior. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2006. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=1418&curent\\_dir=1388](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=1418&curent_dir=1388). Acesso em: 31 mar. 2022.

UEFS. *Resolução Consu n. 010/2019, de 7 de novembro de 2019*: dispõe sobre a reserva de vagas e sobrevagas para os cursos de graduação da Uefs, destinada para grupos historicamente excluídos, realizada através do Processo Seletivo de Acesso ao Ensino Superior. Feira de Santana: Uefs/Conselhos, 2019b. Disponível em: [http://www.uefs.br/modules/documentos/get\\_file.php?curent\\_file=4375&curent\\_dir=4365](http://www.uefs.br/modules/documentos/get_file.php?curent_file=4375&curent_dir=4365). Acesso em: 31 mar. 2022.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

*Antônio de Macêdo Mota Júnior* é analista universitário da área de Ciências Contábeis na Universidade Estadual de Feira de Santana.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6440-4608>.

Endereço: Av. Transnordestina, s/n, Novo Horizonte - 44036-900 - Feira de Santana - BA - Brasil.

E-mail: [macedo@uefs.br](mailto:macedo@uefs.br).

*Sergio Henrique da Conceição* é professor na Universidade do Estado da Bahia.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5833-9806>.

Endereço: Rodovia BA 512, km 1,5, Santo Antônio - 42810-440 - Camaçari - BA - Brasil.

E-mail: [shconceicao@uneb.br](mailto:shconceicao@uneb.br).

*Critérios de autoria:* os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 24 de junho de 2022.

Aceito em 10 de agosto 2022.

