



## XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

### A GESTÃO DE PESSOAS E OS PROCESOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA (UEFS)

**ALINE FONSECA GOMES**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

[aline@uefs.br](mailto:aline@uefs.br)

**CARLOS EDUARDO CARDOSO DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

[carlos@uefs.br](mailto:carlos@uefs.br)

**SAULO JOSÉ DOS SANTOS ROCHA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

[sjsrocha@gmail.com](mailto:sjsrocha@gmail.com)

**JOSÉ RAIMUNDO OLIVEIRA LIMA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA

[zeraimundo@uefs.br](mailto:zeraimundo@uefs.br)

### RESUMO

A gestão de pessoas no âmbito da gestão universitária pública tem buscado novas formas de organização do trabalho, para promover a valorização dos indivíduos e o desenvolvimento organizacional. Este estudo tratou da gestão de pessoas e processos de avaliação de desempenho funcional cujo objetivo geral foi o de compreender os processos de progressão e promoção de carreira dos integrantes do grupo ocupacional técnico-específico ocorridos na Universidade Estadual de Feira de Santana no corte temporal analisado, em especial destacando a Legislação correspondente e a evolução de titulação dos profissionais. A metodologia adotada foi pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, com natureza dos dados qualitativa e quantitativa, e tabulação dos dados descrita em gráfico e tabela. Assim, por resultado tem-se a necessidade de desenvolver uma política de gestão de pessoas e organizacional eficiente, concluindo-se que a disponibilização de um curso institucional de pós-graduação em nível de especialização para os 787 servidores pesquisados, pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos, tecnologias, estruturas, pessoas, ambiente e à dinâmica administrativa e acadêmica institucional da universidade pesquisada, e assim propor diagnósticos situacionais, métodos e técnicas de melhoria.

**Palavras-chave:** gestão; pessoas; desenvolvimento.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas brasileiras vêm enfrentando grandes desafios, enquanto organizações complexas e colegiadas, em relação, especialmente, ao alcance dos seus objetivos institucionais mais tradicionais, tais como o ensino, a pesquisa e a extensão, além de novas demandas que lhes vem sendo atribuídas pela sociedade, resultando em um obstáculo à superação de suas crises institucionais acadêmico-administrativas.

Existem diferentes aspectos conjunturais e estruturais do ambiente organizacional, no qual está inserido o sistema de ensino superior do Brasil, como os reflexos sobre o cotidiano das suas instituições públicas educacionais, que têm como pano de fundo as questões como financiamento, governança e autonomia universitária, dentre outros aspectos.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015) apresenta os componentes da avaliação institucional, que fazem parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e, estão relacionados, entre outros aspectos, com o aumento permanente da eficácia institucional das Instituições de Ensino Superior e com a efetividade acadêmica e social, além do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Porém, com efeito, nota-se que a gestão universitária, em alguns aspectos, ainda tem sido usualmente compreendida e praticada, como variável desprovida, à priori, de maior significado acadêmico e profissional, ainda que se constitua como sustentáculo daquelas funções tradicionais, e que estas, não possam prescindir de seus pressupostos, conceitos, ferramentas e tecnologias, quanto à sistematização das suas práticas.

Como instituição histórico-social, nota-se que a universidade moderna tem refletido diferentes matizes das questões e dos dilemas organizacionais na sua cena cotidiana, que tem sido fortemente influenciada por variáveis como: o ambiente organizacional, a cultura, os valores, as estratégias, os processos, as pessoas, as tecnologias e, a grande quantidade e diversidade de tarefas de natureza burocrática que lhes são inerentes.

Sobre o contexto de criação das Instituições de Ensino Superior – IES, brasileiras e, após serem instituídas as faculdades de formação de professores no Brasil visando à demanda de professores para os sistemas de ensino, buscou-se interiorizar a educação superior criando, assim, as universidades estaduais (BOAVENTURA, 2009). Justifica-se, então, este estudo pelo fato de que, como uma forma particular de organização, a universidade e sua estrutura precisam ser pesquisadas e avaliadas, tanto do ponto de vista conceitual, quanto instrumental, a fim de se analisar os processos de gestão desenvolvidos, o que poderá propiciar melhorias de cunho institucional e social.

Nesse contexto, buscou-se responder a problemática sobre: Como os processos de progressão e promoção de carreira dos integrantes do grupo ocupacional técnico-específico influenciaram o desenvolvimento de pessoal na Universidade Estadual de Feira de Santana entre o período de junho de 2008 e junho de 2015? Tendo, assim, por objetivo geral a compreensão dos processos de progressão e promoção de carreira dos integrantes do grupo ocupacional técnico-específico ocorridos na Universidade Estadual de Feira de Santana no corte temporal analisado, em especial destacando a Legislação correspondente e a evolução de titulação dos profissionais pesquisados.

Os objetivos específicos trataram de: expor conceitos de gestão universitária e de desenvolvimento de pessoas, com o foco na gestão de pessoas; apresentar as condições e regulamentos estabelecidos nos processos de progressão e promoção de carreira dos integrantes do grupo ocupacional técnico-específico pesquisado; e, analisar os aspectos

relacionados com a aprendizagem de processos, métodos, técnicas e ferramentas de gestão, passíveis de utilização na gestão universitária.

Assim, acredita-se que as melhorias nos processos de desenvolvimento de pessoas e suas práticas de recursos humanos também compreendem a utilização de ferramentas de avaliação de desempenho, com o foco na tomada de decisões descentralizada e na gestão de processos que ofereça um *feedback* ao desempenho. Nesse sentido, os sistemas de avaliação de desempenho influenciam o comportamento, o que poderia ser utilizado para favorecer as atividades administrativas e acadêmicas como um todo (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010).

Feitas essas considerações sobre a natureza particular da universidade, problema e objetivos deste estudo, a seguir serão analisadas algumas questões específicas da gestão de pessoas na universidade pública.

## **2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA**

A gestão de pessoas é uma área estratégica para as organizações, pois a mesma pode promover melhorias nos processos internos e à imagem organizacional no âmbito externo, através de práticas mais eficazes para a valorização do corpo funcional. Tais práticas são essenciais para a criação de modelos organizacionais, em especial na gestão pública em que a cultura é muitas vezes um fator impeditivo às mudanças organizacionais. A mudança é crucial para o desenvolvimento organizacional, a mesma recorre às tecnologias das ciências do comportamento como facilitadoras, ampliando o desempenho organizacional e individual. (FERREIRA E MARTINEZ, 2008).

Silva (2004) sustenta que as universidades se caracterizam por imagens organizacionais orientadas por uma dupla lógica: estrutura burocrática e política, por meio de relações de poder. E o controle sobre a realização do trabalho, e o núcleo especializado de operações expressa o que Mintzberg (2003) denomina de burocracia profissional.

Nesse sentido, as universidades são reconhecidas como organizações complexas que se distinguem por objetivos institucionais com múltiplas finalidades, nas quais podem ocorrer: conflitos quanto aos objetivos específicos; exigências que podem ser incompatíveis entre si; divergência quanto à distribuição dos meios, tempo e energia para cada objetivo; tensões entre as equipes envolvidas; bem como o perigo de um objetivo dominar completamente o outro. (ETIZIONI, 1984).

Ao discorrer sobre as relações entre autoridade administrativa e autoridade de especialistas, Etizioni (1984) afirma que a universidade é uma organização especializada concebida com a finalidade de criar, aplicar, manter e comunicar o conhecimento. A mesma se caracteriza pela grande quantidade de especialistas no seu corpo funcional, bem como pelas relações de hierarquia e autoridade entre especialistas, corpo de professores e pesquisadores, e não especialistas, o corpo de técnico-administrativos e auxiliares, além de seus objetivos organizacionais.

De outra forma, na organização especializada como a universidade, os administradores geralmente se encarregam das atividades secundárias, em outras palavras, das atividades-meio, e as decisões relacionadas com as atividades-fim, sobre a responsabilidade e a autoridade dos especialistas (ETIZIONI, 1984).

Assim, a fim de que os especialistas possam desenvolver as atividades eficientemente, faz-se necessário que a gestão de pessoas contemple a educação e o desenvolvimento profissional e os treinamentos, os quais buscam a transmissão de informações e o desenvolvimento de habilidades em meio a uma estrutura burocrática.

A estrutura burocrática possui duplo efeito sobre a universidade, pois além de elevar a coesão em torno de objetivos e ações, também impõe restrições e dificuldades, consideradas

como disfunções, a exemplo do excesso de formalismo e da sobreposição dos meios aos fins (SILVA, 2008).

Zabalza (2007), então explica que qualquer universidade, compreendida assim como uma organização, é um sistema aberto que se encontra em um processo permanente de interação com o meio, apesar de que algumas características tradicionais das universidades fizeram com que as mesmas fossem vistas como entidades muito fechadas, especialmente por conta de sua própria cultura. Porém, as modificações que foram realizadas ao longo do tempo foram muito importantes para contemplar um sistema aberto de gestão, tal como a maior abertura à cultura do meio contíguo e a suas demandas , orientação para o mercado de trabalho, inclusive com critérios para ascensão profissional.

A coordenação e a regulamentação dos critérios de crescimento profissional visa contemplar a gestão eficiente de pessoas e estimular a participação dos profissionais nas atividades de desenvolvimento organizacional como um todo em meio a burocracia profissional. Logo, acredita-se que o papel da gestão de pessoas é de ser uma área estratégica que consiga alinhar desenvolvimento de pessoal com desenvolvimento organizacional, sendo que um dos elementos mais utilizados para verificar tal alinhamento é, justamente, a avaliação de desempenho.

Os conceitos sintetizados por Hardy e Fachin (2000) explicam a autoridade profissional como uma prevalência da competência sobre a posição hierárquica, o que encerra uma estrutura mais horizontalizada e conflitos entre as autoridades fins e meio, o que evidencia a gestão por competências. Além de que o convívio entre a excessiva formalização burocrática e a necessária flexibilidade e inovação, inerentes à atividade acadêmica, o que distingue a universidade como um tipo especial de organização burocrática, denominada de burocracia profissional, a qual se utiliza da avaliação de desempenho funcional para formalizar os procedimentos de promoção e de progressão.

Buscando a promoção da melhoria na gestão, Greiling (2005) chama atenção para os benefícios advindos das ferramentas de avaliação de desempenho que servem de base para à identificação e gerenciamento do alcance dos objetivos. A avaliação de desempenho é o processo de gestão usado para levantar e propagar conhecimento por meio da identificação, composição, mensuração e inclusão dos aspectos essenciais e satisfatórios para mensurar e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um determinado contexto da organização, seguindo os preceitos e primazias do gestor (ENSSLIN *et.at.*, 2011). Por fim, destaca-se que o processo de avaliação de desempenho em Instituições Públicas, especificamente em universidades, tem sido legitimado por força de Lei e de Decreto.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, para o desenvolvimento deste estudo, de caráter teórico empírico, fez a opção por adotar um estudo descritivo do tipo bibliográfico, por meio de pesquisas em literaturas da área temática. A pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de uma população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007). Também foi realizada pesquisa documental, com natureza qualitativa e quantitativa dos dados, além de uma investigação histórica a respeito da legislação relacionada com os processos e progressão e de promoção na carreira, a fim de que fosse possível a melhor compreensão pelo leitor da parte mais conceitual da pesquisa sobre a gestão de pessoas da Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS, conforme delineado ao longo deste estudo.

De acordo com dados da Secretaria de Administração do Estado da Bahia, correspondente a última atualização realizada - julho de 2015 -, a Universidade Estadual de Feira de Santana possui em seu quadro de funcionários 787 servidores integrantes do grupo

ocupacional técnico-específico, os quais fazem parte do quadro de pessoal permanente e estão distribuídos da seguinte forma: 239 analistas universitários, 384 técnicos universitários, e 164 servidores em carreiras de jardineiro, médico, laboratorista, odontologia, operador de máquina copiadora, técnicos de radiologia e de áreas afins e procurador. Nesse contexto, a pesquisa estabeleceu um comparativo entre o quadro geral de níveis e titulação dos servidores técnicos administrativos, ordenados por cargo e titulação – 1º grau, 2º grau, superior, uma especialização, duas especializações, mestrado e doutorado -, conforme descrito nos resultados.

Destaca-se que o Estado da Bahia conta com 04 (quatro) Universidades Estaduais: Universidade Estadual de Feira de Santana – UEFS, Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC e Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB. Sendo que a UEFS possui o segundo maior quantitativo de vagas, aprovadas em Lei, de servidores técnicos administrativos das Universidades Estaduais da Bahia, o qual é apresentado pela Lei n.º 13.184 de 17 de junho de 2014, conforme a seguir apresentado nos quadros 1 e 2, que compreendem os cargos de técnico e de analista universitário comum à todas as Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado da Bahia:

<b>Grau</b>	<b>UNEB</b>	<b>UEFS</b>	<b>UESC</b>	<b>UESB</b>
I	277	170	73	110
II	194	119	51	77
III	135	83	36	54
IV	88	54	23	35
V	57	35	15	23
VI	37	23	10	15
VII	24	15	7	10
VIII	16	10	5	7
IX	10	6	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>838</b>	<b>515</b>	<b>223</b>	<b>336</b>

**Quadro 1** - Quantitativo de cargos por classe – Analista Universitário  
Fonte: Adaptado do Anexo IX da Lei n.º 13.184 de 17 de junho de 2014.

<b>Grau</b>	<b>UNEB</b>	<b>UEFS</b>	<b>UESC</b>	<b>UESB</b>
I	590	370	250	317
II	236	148	100	126
III	154	100	60	70
IV	81	55	35	40
<b>TOTAL</b>	<b>1.061</b>	<b>673</b>	<b>445</b>	<b>553</b>

**Quadro 2** - Quantitativo de cargos por classe – Técnico Universitário  
Fonte: Adaptado do Anexo IX da Lei n.º 13.184 de 17 de junho de 2014.

A Instituição de Ensino Superior escolhida para pesquisa foi a Universidade Estadual de Feira de Santana, localizada na Bahia – Brasil, por se tratar da primeira instituição pública da região, que conforme dados institucionais: nasceu como resultado de uma estratégia governamental com o objetivo de interiorizar a educação superior, tendo sido instalada, solenemente, no dia 31 de maio de 1976 e atualmente organiza-se a partir de duas ordens de poder: a administração superior e a administração básica e adstrita.

Atualmente, a UEFS mantém 27 (vinte e sete) cursos regulares de graduação, sendo 14 (quatorze) bacharelados e 13 (treze) licenciaturas, em diversas áreas do conhecimento. Conta ainda com seis Programas de Pós-graduação em nível de mestrado (Modelagem em Ciências da Terra e do Meio Ambiente, Literatura e Diversidade Cultural, Saúde Coletiva, Engenharia Civil e Ambiental, Desenho, Cultura e Interatividade e Desenvolvimento Sustentável) e três em nível de mestrado e doutorado (Biotecnologia, Botânica, Ensino, Filosofia e História das Ciências).

Assim, como dados desta pesquisa, buscou-se descrever o quadro geral de servidores técnico administrativos no aspecto de titulação, correspondente ao nível, grau ou referência em que os referidos profissionais se encontram depois de atendido aos critérios do plano de carreira, em dois marcos temporais: sendo o primeiro marco, antes da primeira avaliação de desempenho e da publicação da Lei que reestruturou as carreiras, que foi junho de 2008; e, o segundo marco temporal, o quadro de servidores e suas respectivas titulações após a primeira avaliação de desempenho, que foi junho de 2015. Tendo por universo os 823 registros em 2008 e os 787 registros em 2015, tais registros representando o quadro de pessoal permanente da Universidade Estadual de Feira de Santana e, por amostra 100% do universo, evidenciando-se a pesquisa documental a partir dos registros disponibilizados pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia nos períodos indicados.

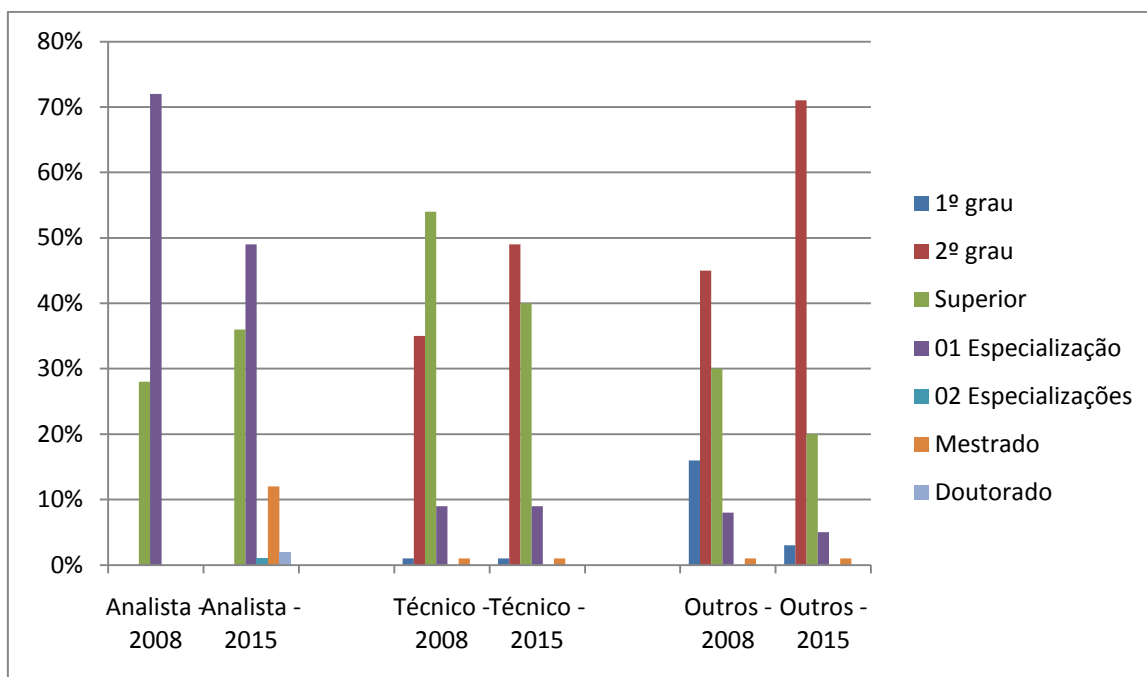
#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Segundo dados do *site* institucional da UEFS, a administração universitária, como um todo, realiza-se através da integração de dois níveis - Superior e Departamental - e da articulação dos órgãos situados em cada nível. E à administração superior, constituída pelos Conselhos Superiores e pela Reitoria, compete à coordenação e execução da política administrativa da Universidade e a supervisão do conjunto, enquanto à administração básica, constituída pelos Órgãos da Administração Adstrita e pelos Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão, cabem a responsabilidade de coordenar e executar as atividades acadêmicas, nos termos do Regulamento da Autarquia e dos Regimentos Internos da Instituição.

Sendo assim, na administração superior encontra-se a Pró-Reitoria de Administração e Finanças que coordena e gere a atividades da gerência administrativa que, entre outros setores, compreende a gerência de recursos humanos. Sendo que esta última tem adotado práticas de uma administração mais descentralizada, tendo suas atividades divididas em carteiras ou grupos funcionais, direcionando as atividades aos técnicos e analistas universitários.

Ainda em relação às práticas de gestão de pessoas, com a Lei n.º 11.375 de 05 de fevereiro de 2009 que reestruturou as carreiras do grupo ocupacional técnico-específico, bem como o seu padrão remuneratório e com os Decretos n.º 15.143 e n.º 15.144 de 21 de maio de 2014 que regulamentou a progressão e promoção da carreira de analista e técnico universitários, como técnico-administrativos, colocando em prática o processo de avaliação de desempenho funcional, em que foram realizadas auto avaliações e, avaliações pelos chefes mediato e imediato, além de avaliação de títulos.

Assim, como resultado da análise dos dados desta pesquisa, destaca-se o gráfico 1 a seguir e tabela 1 com a descrição do quadro geral de servidores técnico administrativos no aspecto de titulação, o que representa a posição na carreira em que se encontram após atendido aos critérios do plano de carreira, configurando inclusive o padrão remuneratório, com corte temporal antes da primeira avaliação de desempenho e da publicação da Lei que reestruturou as carreiras - junho de 2008 - e, após a primeira avaliação de desempenho - junho de 2015 -.



**Gráfico 1** – Quadro de pessoal permanente integrante do grupo ocupacional técnico específico da UEFS  
 Fonte: Adaptado do Relatório de Banco de Dados da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (2015).

Cargo-Ano	1º grau	2º grau	Superior	01 Especialização	02 Especializações	Mestrado	Doutorado
Analista - 2008	0%	0%	28%	72%	0%	0%	0%
Analista - 2015	0%	0%	36%	49%	1%	12%	2%
Técnico - 2008	1%	35%	54%	9%	0%	1%	0%
Técnico - 2015	1%	49%	40%	9%	0%	1%	0%
Outros - 2008	16%	45%	30%	8%	0%	1%	0%
Outros - 2015	3%	71%	20%	5%	0%	1%	0%

**Tabela 1** – Quadro de pessoal permanente integrante do grupo ocupacional técnico específico da UEFS  
 Fonte: Adaptado do Relatório de Banco de Dados da Secretaria de Administração do Estado da Bahia (2015).

Diante do exposto, apresenta-se que os processos de avaliação de desempenho que possibilitam a mudança do padrão remuneratório, a partir de mudança de nível, grau ou referência, compreendem além da titulação válida para a carreira que se ocupa, as avaliações regulamentadas por Decreto e Instruções Normativas, as quais são realizadas pelo próprio servidor e homologadas por seus chefes imediato e mediato, o que configura um processo de avaliação de desempenho funcional com possibilidade de promoção – enriquecimento horizontal do cargo em níveis e referência - e progressão na carreira – enriquecimento vertical do cargo em graus.

Em relação à carreira de analista universitário, cujo um dos pré-requisitos para ingresso é, justamente, a formação em nível superior, verifica-se que após o processo de avaliação de desempenho, que iniciou em 2014 e finalizou em 2015, houve um aumento do número de servidores com duas especializações, mestrado e doutorado, o que vislumbra o fato de que mesmo sem políticas efetivas direcionadas ao desenvolvimento de pessoas, os servidores buscaram o crescimento e investiram em na busca do conhecimento por meio de cursos superiores e respectivas titulações. Convém apresentar que em 2008 o quadro era de

158 Analistas e em 2015 de 239 analistas, o que corresponde aos últimos concursos que foram realizados pela Instituição, ampliado o número total de servidores ocupantes de cargos permanentes.

Porém, um aspecto negativo observado é o fato de que em 2008, 72% do total de analistas possuía uma titulação maior do que o Ensino Superior – bacharéis e licenciados -, e em 2015 apenas 64% possui uma titulação maior do em nível de graduação superior – bacharéis e licenciados e tecnólogos -, o que representa a desmotivação proveniente pela falta de políticas e da a própria não aplicabilidade do plano de carreira.

Em relação aos dados dos técnicos universitários, destaca-se que o quadro de 2008 era de 300 servidores e em 2015 de 384 servidores, esse aumento do número de servidores se deve aos concursos e consequentes convocações de pessoal permanente. Verifica-se que em 2008, 35% dos técnicos universitários possuíam 2º grau e 54% nível superior, e em 2015, 54% possuem 2º grau e 40% nível superior, o que representa o fato de que os referidos servidores em 2008 buscavam mais a formação superior do que em 2015, o que de fato reflete a desmotivação do servidor e em, especial, a ausência de instrumentos de desenvolvimento de pessoas que valorizem e influenciem a busca pela formação em nível superior.

Convém destacar que estes dados refletem a titulação apresentada nos processos de promoção e progressão realizados de forma descontínua ao longo dos anos da amostra desta pesquisa, o que significa que podem existir servidores, em tal relação, que possuam uma titulação maior do que a registrada no banco de dados pesquisado, que por não ter sido apresentada nos últimos processos de promoção e progressão, ou por não se relacionar diretamente com a atividade que exercem na UEFS, ou por ter que cumprir o interstício mínimo de 36 meses no nível/referência da carreira ou, ainda pela evasão de servidores que se especializaram, mas que foram exonerados, a pedido, por passar em outros concursos com melhores padrões remuneratórios e possibilidade de crescimento profissional.

Sobre os outros cargos do grupo ocupacional, em 2008 pertenciam ao quadro 247 servidores e em 2015 apenas 164, isso se deve pelo fato de que tais servidores, não enquadrados como técnico ou analista universitário, que ingressaram na universidade antes do grupo técnico administrativo se aposentaram ou se desligaram da UEFS e são, hoje, denominados de: jardineiro, médico, laboratorista, odontologia, operador de máquina copiadora, técnicos de radiologia e de áreas afins e procurador. Nestes cargos, verifica-se que de forma geral, em 2008 existia 45% servidores com 2º grau e em 2015, 71% o que reflete o crescimento em titulação dos mesmos, porém não se verifica a mesma situação em relação ao ensino superior, pois em 2008, cerca de 30% tinha nível superior e em 2015 esse percentual reduziu para 20%.

Diante de tais percentuais expostos tanto no quadro 1, quanto na tabela 1, convém descrever que a área de pessoal da UEFS em 2008 era gerida pela subgerência de recursos humanos que tratava apenas da parte operacional dos processos de admissão e acompanhamento de pessoal, sendo que apenas em 2009 é que passou-se a ter uma assessoria técnica de recursos humanos que era desvinculada da subgerência de recursos humanos e que tratava da valorização e desenvolvimento de pessoas. Apenas em 2013 houve a integração da assessoria com a subgerência e a criação da gerência de recursos humanos, o que fez com que os procedimentos fossem tratados de forma mais integrada. Destaca-se que tanto em 2008 quanto em 2015, a Pró-reitoria de Administração e Finanças é a responsável maior pela gestão de pessoas dentro da UEFS.

Nesse contexto, uma proposta de curso de especialização para os servidores surge no contexto das práticas, das vivências e experiências de diferentes instâncias, dos diferentes segmentos e dos atores envolvidos com a administração universitária na UEFS, quanto à necessidade de qualificação de seus servidores técnico-administrativos e docentes, no que diz



respeito às questões teórico-conceituais, acadêmicas e administrativas, no conjunto de diferentes tecnologias de gestão, que podem e devem ser aplicadas à universidade pública.

De outro modo, a criação do curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Universitária também foi impulsionado a partir da necessidade de um programa institucional de fomento à capacitação de profissionais da educação superior pública estadual, sobretudo do segmento técnico-administrativo, ofertado pela UEFS, que vem sendo discutido pela Administração Superior da Universidade. Esse programa identifica-se com o Plano de Carreira dos Servidores das universidades estaduais da Bahia, conforme a legislação vigente, considerando o Estatuto do Servidor – Lei n.º 6.677/1994 – e, sobretudo a Lei Estadual nº 11375/2009, respondendo à necessidade de um curso de pós-graduação para formação e atualização de seu corpo profissional, assim como a progressão funcional nessas carreiras.

Com efeito, com a implantação desse curso na UEFS, espera-se suprir, ainda que parcialmente, a demanda por capacitações dessa natureza, reduzindo a necessidade de deslocamentos de seus profissionais para outros centros, e, uma vez atendida às necessidades internas, possibilitando-se aos quadros das demais universidades públicas e ao público em geral, uma alternativa de acesso à pós-graduação *Lato sensu* em administração universitária, formação inexistente em outras instituições da região de Feira de Santana.

Do ponto de vista institucional, com a concretização de curso de pós-graduação para servidores, a UEFS estará fortalecendo seu papel estratégico no meio universitário, com mais uma importante ação que causará impactos diretos e indiretos sobre o contexto regional e a sociedade em geral, cumprindo assim, sua missão de produção e difusão do conhecimento, em diferentes campos do conhecimento humano, sobretudo, em áreas diversificadas e com baixa atratividade de interesses mercadológicos e significativa aderência social, com as questões relacionadas a administração das instituições públicas de educação superior. Ao mesmo tempo, funcionará como uma resposta da universidade à sociedade, ainda que inicial dada sua capacidade limitada de atendimento à demanda reprimida por especializações acadêmico-profissionais, públicas, nas áreas de administração, contabilidade, direito e economia.

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento de pessoas no âmbito da gestão pública universitária trata dos procedimentos de gestão os quais incluem a valorização do corpo funcional. Com este estudo foi possível reconhecer a necessidade de se adotar uma gestão de pessoas alinhada ao desenvolvimento organizacional, de modo a valorizar e motivar os servidores, e à atender as regulamentações de carreiras, o que geram efeitos no padrão remuneratório. Além de que, também, os processos internos possam ser eficazmente mensurados no que se refere ao desempenho, descentralizando decisões, provendo os setores de maior autonomia, já que estarão providos de profissionais especializados na área de gestão universitária.

A partir da compreensão dos processos de progressão e promoção de carreira dos integrantes do grupo ocupacional técnico-específico ocorridos na Universidade Estadual de Feira de Santana no corte temporal analisado, em especial destacando a Legislação correspondente e a evolução de titulação dos profissionais pesquisados foi possível perceber a necessidade de se investir em programas de treinamento e de desenvolvimento das pessoas, além de mensurar os resultados individuais e coletivos, de modo que as instituições burocratizadas, hierarquizadas e impessoais, se tornem instituições mais flexíveis, e identificadas com os interesses dos utilizadores que ambicionam servir.

Assim, a importância da gestão pública universitária relaciona-se diretamente com a necessidade de se desenvolver processos eficientes que valorizem a organização no tocante a melhoria das atividades acadêmicas e administrativas, desenvolvidas por profissionais competentes e habilitados às funções de gestão. Nesse sentido, para a gestão de pessoas mais

eficaz faz-se necessário mensurar a real condição funcional do seu corpo técnico-administrativo, a fim de definir a complexidade dos processos internos, para que o processo de desenvolvimento de competências possa ser desenvolvido eficientemente.

## REFERENCIAS

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana: objetivos, missões e afrodescendência**. Salvador: EDUFBA, 2009.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; BORTOLUZZI, S. C. Gestão Pública com Foco em Resultados: Evidenciação de Oportunidades de Pesquisa. **Revista CAP**, 5(5), 126–136, 2011.

ETIZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, Aristides Isidoro; MARTINEZ, Luís Frutuoso. **Manual de diagnóstico e mudança organizacional**. Lisboa: Editora RH, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. **Lei n.º 11.375 de 05 de fevereiro de 2009**. Disponível em: <<http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/231148/lei-11375-09>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 15.143 de 21 de maio de 2014**. Disponível em: <<http://www.uneb.br/pgdp/files/2014/05/Decreto-15143-Analista-Universit%C3%A1rio1.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 15.144 de 21 de maio de 2014**. Disponível em: <<http://www.grh.uefs.br/wp-content/uploads/2014/11/Decreto-15144-Tecnico-Universit%C3%A1rio.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 6.677 de 26 de setembro de 1994**. Disponível em: <<http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85381/estatuto-do-servidor-publico-do-estado-da-bahia-lei-6677-94>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

GREILING, D. Performance measurement in the public sector: The German experience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 54, 551–567, 2005.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, 2000.

INEP. **Avaliação das Instituições de Educação Superior**. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao\\_institucional](http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional)>. Acesso em: 01 ago. 2015.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, Eugênio Alves da. **O burocrático e o político na administração universitária:** continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola). 2004. 528 f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Investigação em Educação – Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, Braga, 2004.

UEFS. Sua história. Disponível em: <<http://www.uefs.br/portal/a-universidade/sua-historia>>. Acesso em: 01 ago. 2015.

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