

**EIXO 3. POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**  
**A UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA/UNEB: PARADOXOS DE UMA**  
**GESTÃO QUE COMPLETA 30 ANOS**

**Ione Oliveira Jatobá Leal<sup>1</sup>**

Universidade do Estado da Bahia - Uneb

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

**Ivan Luiz Novaes<sup>2</sup>**

Universidade do Estado da Bahia - Uneb

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

**Breno Pádua Brandão Carneiro<sup>3</sup>**

Universidade do Estado da Bahia – Uneb

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

## RESUMO

Este artigo apresenta reflexões sobre paradoxos entorno da gestão da Universidade do Estado da Bahia/Uneb, que completa 30 anos em 2013. No decorrer do tempo, sua estrutura de gestão passou por transformações, planejadas ou não, para se adequar e corresponder às demandas de expansão. A discussão tem uma abordagem teórica visando caracterizar o modelo de multicampia adotado pela Uneb. Esse modelo se constitui a partir de unidades gestoras distribuídas em vários municípios baianos. A multicampia possui características singulares que podem ser referenciadas, bem como se constituir em campo rico de estudos e pesquisas.

Palavras chaves: gestão; organização; universidade multicampi.

## INTRODUÇÃO

A despeito de ser considerada uma universidade jovem, ao completar 30 anos em 2013, a Universidade do Estado da Bahia/Uneb reúne uma experiência significativa em termos de gestão universitária. Com efeito, isso não implica que tais experiências sejam evidenciadas pelas ações exitosas ou resultados satisfatórios. É importante salientarmos que essa Instituição segue um curso de crescimento que comporta simultaneamente aspectos

---

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade, Universidade do Estado da Bahia - UNEB

<sup>2</sup> Doutor em Educação pela Université de Sherbrooke, Canadá; Professor permanente do Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade, Universidade do Estado da Bahia - UNEB

<sup>3</sup> Doutorando do Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade, Universidade do Estado da Bahia - UNEB

exitosos, no sentido de atender a uma grande demanda social por formação no estado da Bahia e por possuir traços complexos de um tipo de gestão universitária.

Sobre o primeiro, o atendimento a uma grande demanda social por formação, a Uneb possui vinte e nove departamentos distribuídos em 24 campi, os quais estão localizados em diversos municípios baianos. Esses departamentos oferecem, predominantemente, cursos de formação em licenciaturas. A organização atual desta Universidade decorre do impulso inicial que orientou sua expansão no sentido formar professores para atender as diferentes redes de ensino da Bahia.

Criada no ano de 1983 “sob a forma de autarquia em regime especial, vinculada à Secretaria da Educação e Cultura” (art. 1º da Lei Delegada 66/83), a Uneb se constituiu a partir da integração de diversas faculdades que funcionavam nos municípios baianos, tais como: Faculdade de Agronomia do Médio São Francisco, Faculdade de Formação de Professores de Alagoinhas, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Juazeiro, Faculdade de Formação de Professores de Jacobina, Faculdade de Formação de Professores de Santo Antônio de Jesus, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caetité e Centro de Ensino Técnico da Bahia.

Na sede em Salvador, foi criada a Faculdade de Educação pelo mesma Lei que instituiu a Uneb. Assim, essas Faculdades se constituíram em uma Instituição única, com Administração Central em Salvador em um formato multicampi<sup>4</sup>. Por se configurar em uma Instituição estadual, a Uneb é uma autarquia que responde administrativamente à Secretaria de Educação do Estado da Bahia e a setores do Governo do Estado e academicamente ao Conselho Estadual de Educação. Sua configuração organizacional e sua interface com a estrutura do estado estabelece uma intrincada rede de relações que se ramifica de forma complexa.

As características iniciais da organização da Uneb vêm passando por mudanças, e, embora ainda predominem a oferta de cursos de licenciatura, atualmente ela oferece cerca de 150 opções de cursos com habilitações diversas nas modalidades presencial e educação a distância (EaD)<sup>5</sup>. Nesse contexto de expansão, cabe ressaltar o crescimento da pós-graduação. Nos últimos dez anos, a Uneb criou e implantou dez programas de pós-graduação *stricto*

---

<sup>4</sup> Informações da assessoria Técnica de Implantação e Reconhecimento de Cursos - ASTEP

<sup>5</sup> <http://www.uneb.br/institucional/a-universidade/> acesso em 10/11/2013

*sensu*, com curso de mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado. Por certo, alinhando-se ao movimento de expansão da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil. A implantação dessa modalidade de curso vem delineando um novo perfil institucional e criando um patamar de maior qualificação profissional na medida em que se investe na formação de profissionais qualificados, ao tempo em que se amplia a produção acadêmica gerada a partir desses cursos.

No que tange ao segundo aspecto, isto é, aos traços complexos de gestão universitária, o modelo de organização que muito contribuiu para a expansão inicial da Uneb, pode estar a requerer adequações à nova dinâmica de expansão da graduação e pós-graduação. Referimo-nos ao tipo de organização e gestão cujas instâncias de decisão se multiplicam na proporção da expansão da Uneb. A pulverização de instâncias decisórias e a pouca agilidade da estrutura organizacional, em muitos casos, dificultam as ações cotidianas que demandam respostas céleres. Aduzimos a esse contexto, o fato desse tipo de organização solicitar dos profissionais que atuam na Instituição, um tempo demasiado em diversas reuniões. Zabalza (2007) sublinha que estas instituições são responsáveis pelas condições idiossincráticas que a caracterizam.

## UMA GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM CONSTRUÇÃO

Movida pelo ideal de socialização da produção do conhecimento e de formação do cidadão, bem como para a solução dos problemas sociais, regionais e locais, a Uneb foi ampliando seus Campi de modo a criar uma maior capilaridade no território baiano. Tal expansão, no entanto, se deu de forma pouco planejada e ordenada. Em alguns casos, sem a devida análise de espaço físico disponível para instalações, verificação da adequação de recursos humanos e equipamentos, ou mesmo consulta à comunidade. Fialho (2000), por exemplo, ao refletir sobre a expansão desta Instituição em vários municípios destaca que:

A ideia de universidade conglomerada como a de universidade multicampi, refletem perspectivas que não levaram em consideração condições básicas e necessárias para a implantação e o desenvolvimento de um equipamento urbano do porte de uma universidade, gerando situações que podem comprometer a qualidade do ensino bem como limitar o potencial de ação e de realizações que uma instituição universitária detém, o qual contempla, além da função ensino, a de pesquisa e a da extensão (FIALHO, 2000. p. 176).

De um lado, a criação de diversos Campi ou multicampia, como se refere à autora, pode significar maior penetração da Uneb no território baiano com inserção em 18 Territórios de Identidade<sup>6</sup>, de um total de 27 que compõem o estado da Bahia. Por outro lado, quando se refere ao orçamento da Instituição para atender a diversidade de atividades oferecidas a partir do ensino, pesquisa e extensão, essa condição pode representar um problema na medida em que os custos de operação dessa enorme estrutura são muito elevados.

Desta forma, o processo de expansão da Uneb está imbricado em questões complexas de gestão que dizem respeito ao seu papel regional e inserção no território. Quando nos referimos ao termo território, nos alinhamos às reflexões de Souza (1995), onde, “o conceito de território deve abarcar infinitamente mais que o território do Estado-Nação, todo espaço definido e delimitado por e a partir de relações de poder é um território” (p. 111). Compreendemos assim que a penetração da Uneb no território baiano implica num conjunto complexo de interações que estão para além da oferta restritas de cursos. Diz respeito ao atendimento a demandas sociais mais abrangentes.

Barnett (2005, p. 23), por exemplo, chama atenção que na época medieval a cidade independente do tamanho era considerada importante quando tinha uma catedral ou pelo menos uma igreja bonita. Em épocas mais recentes, o importante é possuir shopping center, supermercados e outros empreendimentos que reflitam desenvolvimento econômico. Percebemos que nesse contexto há também demandas por instituições de ensino superior, especialmente que venha a conferir status para a região ou para a cidade. Desta forma a “cidade deixa de ser uma simples cidade” (BARNNET, 2005, p. 23).

De acordo com Zabalza (2007, p. 77), “as cidades disputam o privilégio de ter uma universidade, e os diferentes grupos sociais vêm nela um sinal de prestígio (porém não qualquer universidade e qualquer tipo de curso, mas os que têm a melhor ‘marca social’)”. Tratemos, pois do tipo de Universidade que a Uneb representa no âmbito do território em que está inserida.

---

<sup>6</sup> O território é conceituado como um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial.

[<http://www.seplan.ba.gov.br/mapa.php>] visitado em 25/03/2013

O modelo multicampi que configura a Uneb se estrutura a partir de uma administração central em Salvador, quatro departamentos na sede e vinte cinco departamentos localizados em vinte e três cidades do interior da Bahia. Para Fialho (2000), a dimensão espacial do modelo universitário deixa nuance para tratar da multicampia além do aspecto geográfico. A autora destaca que é importante considerar diversos fatores na análise desses aspectos como, por exemplo, sua distribuição em diferentes regiões do Estado e a convivência com realidades diversas e particularidades de cada região ou cidade.

Do ponto de vista de Boaventura (2012) a “forma multicampi foi definitivamente consagrada, sendo realmente a que melhor se ajusta às circunstâncias de um Estado-federação das dimensões baianas” (p. A2). A partir desse ponto de vista, podemos inferir que pensar a organização em departamentos, implica em pensar também de forma diferenciada de inserção com a realidade regional, local e social. Isto é, uma vez que se instala um campus em uma região, pode ali proporcionar mudanças na dinâmica do lugar, bem como dos municípios circunvizinhos. Desta forma, pode se estabelecer uma relação de participação de gradativas mudanças econômicas, educacionais e sociais.

Nesse sentido, a criação de diversos Departamentos da Uneb envolveu questões políticas e a conciliação de diferentes demandas locais. Em alguns casos, decidiu-se pela implantação de campi sem a necessária estrutura física ou quadro de pessoal qualificado. No que pese a importância em prover acesso ao ensino superior à população de municípios de menor porte, consideramos que decisões cujas consequências implicam na provisão de recursos públicos e condições materiais e humanas cuja garantia não está estabelecida a priori, não se pode passar ao largo a necessidade de avaliar possíveis consequências das decisões tomadas. Afinal, além de tomar decisões, é função da gestão da universidade é garantir condições para sua efetividade.

Um aspecto que consideramos importante ao tratar do processo decisório na universidade é a multiplicidade de órgãos de decisão que compõem sua estrutura organizacional. Tal condição, em certos casos, pode provocar a sobreposição de decisões, confundir os gestores, gerar morosidade nos procedimentos administrativos e acadêmicos e, em certa medida, dispersar os setores por envolvê-los em todo tipo de decisão. Sobre esse aspecto Zabalza (2002) oferece uma visão provocativa:

Como se multiplicam os órgãos de tomada de decisões, e como essas decisões estão submetidas aos interesses individuais de apoio e rejeição dos grupos organizados, qualquer escolha implica inacabáveis discussões e esgotantes processos de busca de consenso ou acordo majoritário. As decisões acabam sendo enfraquecidas, e qualquer tipo de mudança torna-se praticamente impossível (ZABALZA, 2002; p. 75).

De modo complementar, Wolff (1993) sugere que o foco da gestão universitária na democracia da pressão de grupos de interesse traz uma série de problemas. O principal é que dificilmente se distinguem as pressões às quais se devem resistir daquelas que se deve produzir. Na prática, sugere o autor, a exigência de participação nas decisões “é feita em nome de qualquer grupo interessado que faça um grande estardalhaço para ser notado” (p. 166). Nesse sentido, é mais a capacidade de criar embaraços do que a real pertinência que qualifica os grupos cujos interesses serão considerados.

A multiplicidade de órgãos que nos referimos está expressa na configuração estrutural da Uneb, conforme estabelece seu Regimento Geral. Tal estrutura é composta por: (i) órgãos deliberativos da Administração Superior – Conselho Universitário (CONSU); Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE); Conselho de Administração (CONSAD) (Art. 8º, § 1º); (ii) órgão executivo da Administração Superior – Reitoria (Art. 8º, § 2º); (iii) órgãos deliberativos da Administração Setorial – Conselhos de Departamento; Colegiados de Curso (Art. 8º, § 3º); e (iv) órgão executivo da administração setorial, as Diretorias de Departamentos (Art. 8º, § 4º).

Pode-se inferir que o percurso para uma tomada de decisão é sinuoso e longo. Conforme compreendemos, as peculiaridades da estrutura e da dinâmica universitária definem o marco de suas condições. Nesse sentido, sua estrutura organizacional serve não apenas como contexto (característica geral que define o marco de referência para seu funcionamento), mas como texto, ou seja, como objeto de estudo e intervenção. Ressaltamos, todavia, que não acreditamos que uma ação restrita sobre o marco normativo venha implicar em mudanças, porém entendemos que qualquer tipo de mudança passa por uma revisão desse marco. Afinal, considerar como funciona uma estrutura organizacional é requisito mínimo para quem quer compreendê-la (ZABALZA, 2002).

No entanto, conhecer apenas o marco legal de uma organização significa conhecê-la pouco. Significa, conforme pontua Zabalza (2002), desconhecer o instituído e o constituinte, as tensões, acordos e modelos de distribuição de poder e de relações entre pessoas e funções.

Na visão do autor, “o aspecto humano e funcional e o aspecto organizativo das instituições devem ser postos em primeiro plano, e não a estrutura formal e a imagem da instituição” (p. 70).

Como forma de responder às crescentes demandas pulverizadas em diversos municípios e visando integrar os departamentos em rede, a gestão superior da Uneb decidiu por implantar o “ordenamento da estrutura organizacional, administrativa e financeira com funções descentralizadas regionalmente e eficazmente articuladas a um gerenciamento local” (UNEB, 2010, p. 10). A estrutura proposta é dividida em oito Redes de Gestão Departamental - RGD, conforme segue abaixo (quadro 1):

Quadro 1 - Relação RGD/Campi ou Município

<i>Rede de Gestão Descentralizada</i>	<i>Campi/municípios</i>
RGD A: Médio São Francisco	Bom Jesus da Lapa e Barreiras
RGD B: Anísio Teixeira	Campi de Brumado, Caetitê e Guanambi
RGD C: Metropolitana	Alagoinhas, Salvador e Camaçari
RGD D: Recôncavo Baiano/ Costa do Dendê	Campi de Valença, Santo Antônio de Jesus e Ipiaú;
RGD E: Semiárido Norte	Jacobina, Juazeiro e Senhor do Bonfim
RGD F: Antonio Conselheiro	Paulo Afonso, Serrinha, Conceição do Coité e Euclides da Cunha;
RGD G: Chapada Diamantina	Irecê, Xique Xique, Seabra e Itaberaba;
RGD H: Costa do Descobrimento	Eunápolis e Teixeira de Freitas.

Fonte: UNEB, 2010.

De acordo com o documento, o agrupamento em rede foi pensado levando em consideração as características acadêmicas dos Campi, o perfil regional proximidades físicas e acessibilidade entre os mesmos. Não obstante, além dos critérios de agrupamento, é necessário lançar um olhar sobre o sentido que se busca estabelecer com o agrupamento em redes de gestão. Sobre esse assunto, Santos, M (1996 p. 208), afirma que o conceito de rede pode ter sentidos diversos, “tudo invade, afrouxa o seu sentido e, pode”, levando a

imprecisões e ambiguidades. “A rede é também social e política, pelas pessoas, mensagens, valores que frequentam. Sem isso, e a despeito da materialidade com que se impõe aos nossos sentidos, a rede é, na verdade, uma mera abstração”. (p. 209). Cabe, portanto, àqueles que integram a rede, provê-la de sentido.

Em se tratando da universidade, Santos, B. (2010) indica alguns parâmetros para a articulação em rede. “A construção da rede pública implica a partilha de recursos e de equipamentos, a mobilidade de docentes e estudantes no interior da rede e uma padronização mínima de planos de cursos, de organização do ano escolar, dos sistemas de avaliação” (SANTOS, B. 2010, p. 70). Compreendemos, assim, que a articulação em rede implica no compartilhamento de recursos e na criação de uma linguagem comum que permita o intercâmbio e a sinergia de ações compartilhadas.

#### PERSPECTIVAS TEÓRICA SOBRE A ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Em estudos desenvolvidos por Zabalza (2002), o autor procura apresentar algumas características das organizações universitárias a partir do referencial teórico da administração e da teoria organizacional. Para o autor, a universidade é uma organização cujo modelo se pauta em um sistema aberto e, como tal, está em processo permanente de interação com seu entorno. Esse tipo de organização propicia que os membros envolvidos desenvolvam uma rede de relações entre eles e a universidade. Nesse caso, os membros são reconhecidos como “agentes” e detêm certo nível de autonomia dentro da instituição como “geradores” da organização. O autor menciona ainda que, o fato de os indivíduos adquirirem papel relevante na instituição, de um lado, pode representar uma fonte de poder, de outro, enfraquecer a instituição.

Segundo Bock (2012), a universidade possui características específicas que levaram alguns teóricos a desenvolver modelos organizacionais para sua análise. Embora a autora afirme que nenhum modelo represente de forma completa um sistema complexo como a universidade, a partir deles é possível refletir sobre o que ocorre em seu interior. A autora alerta para que se observem modelos alternativos ao analisar uma organização e principalmente que estejam de acordo com a finalidade maior da instituição.



Já Freitas (1997) citado por Marra (2003, p. 44) defende que para entendermos as organizações brasileiras devemos analisar os traços gerais da nossa cultura, pois a administração é uma ciência culturalmente condicionada, que está sujeita aos valores, aos princípios e tradições de uma determinada sociedade. Sendo assim, as ações em uma instituição multicampi como é a Uneb estão relacionadas ao contexto social dos envolvidos.

Outro aspecto a considerar é a tradição vigente em uma determinada cultura. Até pouco tempo no Brasil as decisões se davam, em geral, de forma verticalizada. Embasadas em modelos de gestão originados de experiências exportadas, sem preocupação com a questão da cultura, ignorando que tanto as pessoas quanto as organizações sofrem influências em larga escala da cultura local na qual estão inseridas. (MARRA, 2003. p. 44).

De acordo com Zabalza (2002), o que caracteriza a universidade pública em sistema com peculiaridades atípicas é o fato de sua gestão e sua dinâmica interna terem sido “impregnadas” por um alto nível de democracia. O autor sugere que poderá haver afirmação contrária, mas todos os setores da comunidade universitária fazem parte da administração. Assim, percebe-se no Regimento Geral da Uneb a constituição de conselhos contemplando representantes de todos os segmentos da Universidade. Embora se garanta a participação, isso não significa que seus interesses sejam contemplados.

No complexo jogo da representação de interesse de grupos de pressão, muitas vezes as arenas coletivas de decisão são utilizadas para legitimar interesses particulares. Nesse sentido, decisões contrárias aos princípios da comunidade acadêmica podem ser tomadas a partir de procedimentos de caráter democrático que visam ampliar a participação nas decisões.

Barnett (2005, p. 126) ao escrever sobre a “renovação intencional” da Universidade, alega que afirmações de missão devem ser re-compreendidas. Isso não significa estabelecer nova finalidade. Para o autor tais afirmações devem servir como uma lista de verificação para descartar qualquer desenvolvimento que não tenha como ser alcançado. “Elas podem marcar um debate que a universidade já apoiou e, tendo sido apoiado, pode ser considerado como tendo colocado em repouso todas as dificuldades principais da universidade”.

Sobre o tema Zabalza (2002, p. 21), afirma que “é preciso ressaltar o novo sentido atribuído à universidade e as profundas modificações que tal instituição vem sofrendo desde a virada de século e de milênio”. Três aspectos referentes às características e à problemática

que as universidades atuais enfrentam são ressaltados pelo autor: i) a transformação do cenário; ii) o sentido formativo; e iii) a estrutura organizacional e a dinâmica de funcionamento das universidades como instituição.

Sob o ponto de vista político, fica evidente que, apesar de constantes declarações formais reiterarem o escrupuloso respeito em relação à universidade, ela foi perdendo, pouco a pouco, sua autonomia. Os poderes políticos definiram seu funcionamento, critérios de contratação de professores e assim por diante. (ZABALZA, 2002; p.76).

Não só a Uneb como as demais Universidades Estaduais passam por esse tipo de situação junto ao governo do estado. Algumas crises já acometeram a Uneb, outras com certeza virão, afinal, como indica Castanho (2000 p. 15), “nenhuma instituição social, e a universidade é uma delas, pode viver sem crise”. É importante perceber como a crise se instala, pois ela poderá ser permanente ou passageira a depender do seu caráter estrutural ou conjuntural.

A crise estrutural da universidade ocorre no momento em que um modelo institucional não tem condições de seguir caminhos, gerando um grande mal-estar em todos os agentes envolvidos e clamando por uma solução radical, a saber, a substituição do modelo vigente por outro (CASTANHO, 2000. P.15).

Para Zabalza (2002, p. 67) as transformações na última metade do século XX, seja no significado social, sua estrutura e dinâmica internas; seja suas relações com os outros agentes sociais e econômicos fazem parte da chamada “crise” das universidades “deriva na realidade, dessas modificações, algumas delas ainda não-consolidadas e outras a ponto de serem regulamentadas por nova legislação”.

O fato, é que a Universidade “é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo” (CHAUÍ, 2003, p. 5). Desde que surgiu, a universidade pública tem o reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições, o que diferencia e dá autonomia perante as demais instituições sociais, com normas e valores próprios.

Sob esse cenário, a Uneb deverá enfrentar, dentre várias situações, a questão da autonomia da Universidade. Sobre esse assunto, Santos, B (2010) indica que em alguns países o tratamento dado levou a

uma autonomia precária e até falsa: porque obrigou as universidades a procurar novas dependências bem mais onerosas que a dependência do Estado e porque a

concessão da autonomia ficou sujeita a controles remotos estritamente calibrados pelos Ministérios das Finanças e da Educação (SANTOS, B. 2010, p. 17)

Em âmbito nacional, Catani e Hey (2006. p. 307) citam que a USP e as demais Universidades estaduais de São Paulo se distinguem das federais e outras estaduais pela “autonomia de gestão financeira adquirida a partir de 1989”. A USP, UNESP e UNICAMP recebem cada qual um percentual diferenciado a partir de cotas de ICMS. Já as estaduais da Bahia ficam a mercê das decisões da Secretaria de Planejamento e Educação que vem ao longo dos últimos anos “apertando o cinto” no que diz respeito ao orçamento para as instituições de ensino superior do Estado.

Deve-se pensar também nas decisões referente ao orçamento e ações a serem firmadas, como afirma Mancebo (2006. p. 322) “primeiramente, é necessário que se mantenha cautela extrema em relação às saídas pragmáticas para problemas complexos, e a universidade é uma instituição dessa ordem”. A gestão universitária nas instituições superiores, públicas ou privadas, se constitui em um campo de estudos para pesquisadores, o mesmo deveria acontecer com os gestores universitários uma vez que estão à frente de cenários jamais visto na história das instituições superiores, mudanças que ocorrem não só no exercício da profissão acadêmica, como no aspecto administrativo e estrutural.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Uneb vem ao longo dos últimos 30 anos, buscando se adaptar ao novo cenário. Convivendo simultaneamente com uma gestão referenciada no passado e com a pressão de assimilar novas formas de gerir uma complexa e plural organização. Tentando, na medida do possível, romper com velhos paradigmas inerentes a sua organização, peculiaridades e particularidades. Do nosso ponto de vista, esse movimento implica em mudanças na forma de agir dos gestores, em imprimir novas competências e estratégias na condução da gestão universitária. Implica ainda considerar o amplo contexto em seu entorno, o qual está entrelaçado por transformações sociais, econômicas, políticas e educacionais.

Algumas mudanças na estrutura da gestão com a criação de novas Pró-reitorias, indicam que há um esforço no sentido de transformação. Na criação, por exemplo, das Pró-reitorias de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil, subjaz a intenção de atender dois

setores da Uneb cujos problemas vêm se acumulando no decorrer de sua existência. Temos clareza que os problemas não acabaram ou estão todos sobre controle em razão de ter criado um ou outro setor. Com efeito, se tal iniciativa não for acompanhada de necessária preparação de pessoal que nele irá atuar poderemos nos repetir em termos de tentar resolver problemas de gestão com a simples criação de órgãos.

De outra parte e a despeito da ampliação do crescente número de cursos *stricto sensu* na capital, o desafio se estende aos Campi do interior, em razão de se apresentar uma demanda cada vez mais crescente por esse nível de formação. O fato insofismável é que a gestão da Uneb terá que enfrentar o desafio de lidar com a escassez de recursos financeiros para gerir essa enorme estrutura organizacional. Em sua natureza institucional, ela depende de repasses do governo do estado ou de parcerias que venha a estabelecer com agentes locais. Assim como, depende do governo para a contratação de pessoal técnico administrativo e docente. A relação entre o setor público com o setor privado esta na pauta dos paradoxos contemporâneos. Por certo, seguiremos enfrentando esses paradoxos sem perder de vista a singularidade da coisa pública e a necessidade de atender às demandas sociais.

Sem o intuito de fechar questão ou estabelecer nexos mais rígidos na compreensão dessa complexa organização social, entendemos que o atual cenário da Universidade demanda o exercício de reflexão mais profunda. Frisamos, contudo, a necessidade de investigação acerca dos processos decisórios no âmbito da Universidade, bem como no que diz respeito à autonomia de gestão. Compreendemos que na esteira desses dois pontos principais se desvela o complexo universo que compreende a Universidade.

## **Referências**

BARNETT, Ronald. **A Universidade em uma era de supercomplexidade**. São Paulo: Editora: Anhembi Morumbi, 2005.

BOAVENTURA, Edivaldo M. A Uneb e as territorialidades. **Jornal A Tarde**. Salvador-Ba, p. A2, 08 de junho de 2012.

BOCK, Claudia. **O professor como gestor universitário**: Uma proposta de formação e desenvolvimento de competências. São Paulo: Editora Laços, 2012.

CASTANHO, Sérgio E. M. A Universidade entre o sim, o não e o talvez. In: VEIGA, Ilma Passos A. CASTANHO, Maria Eugênia L. M. (Orgs). **Pedagogia Universitária: A aula em foco**. Campinas, S.P. Papyrus, 2000.

CATANI, Afrânio. HEY, Ana Paulo. USP e a formação do segmento comunitário. MAROSINI, Marília. (Org). **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira. 2006.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência de abertura da 26ª reunião anual da ANPED. Poços de Caldas, 5 de outubro de 2003.

FIALHO, Nadia Hage. A dimensão espacial do modelo universitário, In: **Universidade Multicampi**. Tese (doutorado em Educação) - Faculdade de Educação. Universidade Federal da Bahia. 2000.

\_\_\_\_\_. **Multicampia e desenvolvimento: o campus universitário e a cidade do interior**. Cadernos do NUPE, Salvador – Ba. A.1, n. 1 e 2, jul/dez, 2001.

MACEBO, Deise. UERJ: Da Gênese utilitária aos compromissos “Pró-Ciência”. MAROSINI, Marília. (Org). **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e pesquisas educacionais Anísio Teixeira. 2006.

MARRA, Adriana V. **A prática social do trabalho do gerente na universidade federal de viçosa: Um estudo de caso sobre professores universitários com cargo de chefia intermediária**. 2003. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Universidade do século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3 ed. São Paulo: Cortez. 2010.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: Técnica e tempo. Razão e emoção**. São Paulo: Hucitec. 1996.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Plano de Metas 2010-2013: ajustando o foco**. Salvador-Ba, janeiro 2010.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Planejamento Estratégico**. Gestão 2006-2009. Salvador-Ba, abril de 2007.

WOLFF, Robert Paul. **O ideal da universidade**. São Paulo, EdUnesp, 1993.

ZABALZA, Miguel, A. **O ensino universitário: Seu cenário e seus protagonistas**. São Paulo: Artmed, 2002.