



ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA NO CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA: UMA ANÁLISE QUANTITATIVA

Péricles Luis Pereira Neves da Silva¹

Weslei Gusmão Piau Santana²

Francisco dos Santos Carvalho³

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados das análises das práticas de gestão de uma universidade pública estadual da Bahia, à luz da teoria da Administração Política. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa realizada na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Foi realizada uma pesquisa de levantamento com servidores efetivos do quadro técnico-administrativo, composto por Analistas Universitários, Técnicos Universitários e Pessoal do Nível de Apoio Operacional. A amostra da pesquisa foi probabilista do tipo intencional, buscando selecionar servidores que tenham uma compreensão do tema deste trabalho. Em termos metodológicos, utilizou-se em um primeiro momento de pesquisa de natureza exploratória. Foram realizadas consultas em diversas fontes bibliográficas especializadas em administração política. Posteriormente, em uma segunda etapa, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa para conhecer a percepção de gestores da instituição pesquisada em relação às práticas adotadas de administração política. Para tanto, foi escolhido o Método de Avaliação SCAMPI – *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*. Ao final da investigação, constatou-se que os servidores consideraram “Parcialmente implantados” na UESB a Participação dos agentes nas decisões, Trabalho em Rede: parcerias/Redes de cooperação e Negociação com atores políticos no âmbito Municipal. Porém, consideram Largamente implementados: Compreensão da visão sistêmica (integral), Foco nos processos internos e externos, Preocupação com o Social, Cultural e Meio ambiente, Negociação com atores políticos no âmbito Estadual, Preocupação com as relações sociais de produção e distribuição. Avaliaram como “Totalmente implementada”, a Preocupação com a Inclusão Social de Estudantes (Assistência Estudantil).

Palavras-chave: Administração política. Autarquia Universitária. Gestão pública. Pesquisa de levantamento.

¹ Pós-graduando em Gestão Universitária. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: pericles@uesb.edu.br

² Professor orientador. Doutor. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA), Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: wpiau@uesb.edu.br

³ Professor coorientador. Doutor. Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail.: franciscoscarvalho@uesb.edu.br



Abstract

This article aimed to analyze the management practices of a state public university in Bahia, in the light of the theory of Political Administration. This is an exploratory and descriptive research, with a quantitative approach carried out at the State University of Southwest Bahia (UESB). A survey was carried out with effective employees of the technical-administrative staff, composed of University Analysts, University Technicians and Operational Support Staff. The research sample was intentional probabilists, seeking to select servers that have an understanding of the topic of this work. In methodological terms, it was used in a first moment of exploratory research. Consultations were carried out in several bibliographic sources specialized in political administration. Subsequently, in a second stage, a descriptive research was carried out with a quantitative approach to understand the perception of managers of the researched institution in relation to the practices adopted in political administration. For this purpose, the SCAMPI Evaluation Method - Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement was chosen. At the end of the investigation, it was found that the servers considered that the Participation of the agents in the decisions was partially implemented in the UESB, Network Work: partnerships / Cooperation networks and Negotiation with political actors at the Municipal level. However, they consider Widely Implemented: Understanding of the systemic (integral) vision, Focus on internal and external processes, Concern with the Social, Cultural and Environment, Negotiation with political actors at the State level, Concern with the social relations of production and distribution. They evaluated the Concern with Social Inclusion of Students (Student assistance) as fully implemented.

Key words: Political administration. University Autarchy. Public Management. Survey survey. .

1 Introdução

A temática da administração política tem sido de um número significativo de pesquisas no Brasil. No estado da Bahia, na Universidade Federal da Bahia (UFBA), professores e estudantes buscaram compreender melhor a administração não apenas como uma ferramenta para gestão das organizações, mas também de gestão das relações sociais. Buscou-se, assim, uma concepção mais abrangente que englobasse os aspectos culturais, simbólicos e ideológicos de uma determinada prática, por meio da Administração Política.



Conforme Meyer Júnior, a universidade é uma organização *sui generis* (peculiar; única em seu gênero) que tem a própria administração influenciada pela sua complexidade, objetivos e especificidades (MAYER, 2014). Considerando essas particularidades, este trabalho teve como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a avaliação que os servidores técnico-administrativos de uma Universidade Estadual do Estado da Bahia faz em relação às práticas da Administração Política, ali implementadas totalmente, largamente, parcialmente e não implementadas. Por conseguinte, procurou-se alcançar os seguintes objetivos específicos: conhecer a avaliação em relação cada tipo de grau de implementação das práticas a partir o Método de Avaliação SCAMPI – *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement*, bem como descrever pontos fortes e fracos em relação às mesmas.

Em termos de relevância da pesquisa, destaca-se que o papel essencial que a universidade exerce na sociedade, seja pela produção do conhecimento ou pela difusão dele, sugerindo alternativas para as mais diversas áreas de atuação da sociedade e das relações sociais.

Embora pareça redundante falar em Administração Política - uma vez que de modo denotativo administração e política passam a semelhante ideia de governar, dirigir ou gerir, e organizar -, as duas palavras justapostas, substantivo e adjetivo, apresentam uma semântica mais focada na organização e na gestão do trabalho humano. Bem mais que isso, a Administração Política define-se pela gestão das relações sociais de produção e distribuição, segundo definição dos professores Santos, Ribeiro Santos (2009).

Sabe-se que muitas organizações públicas são indiferentes às boas práticas da Administração Política, e não estão sintonizadas com os novos desafios gerenciais, desprezando a lógica da teoria “*Principal- Agent*” defendida por Bresser Pereira. Continuam provocando um gritante desequilíbrio na medida em que procura satisfazer seus próprios interesses sem, contudo, oferecer a contrapartida que convém a outra parte existente nessa relação.

Além desta seção introdutória, este trabalho contém outras seções, a saber: revisão teórica, metodologia, resultados e discussão da pesquisa e conclusão.



2 Referencial teórico

Até hoje ainda não se tem definida uma teoria administrativa voltada exclusivamente para Administração Universitária; tampouco esse objetivo foi alcançado com a Administração Política. Ao se examinar um razoável quantitativo de trabalhos sobre os dois temas, o que se revela é uma divergência doutrinária entre os mais diversos estudiosos. Há de se ressaltar, entretanto, a existência de importantes congruências.

Nesse sentido, as experiências positivas e negativas da prática administrativa, intrínseco a cada caso, não podem ser suprimidas da busca pela definição das teorias administrativas. Tanto que, consoante lembra Mayer (2014), a importância dos estudos de caso para a construção da teoria já era indicada desde Eisanhardt (1989). O docente ainda destaca que: “No campo da administração, o método do estudo de caso constitui uma abordagem empírica largamente utilizada, servindo de base para evidências que contribuem para o avanço do conhecimento e construção de teorias” (Mayer; 2014; p. 11).

Os professores Raphael Schlickmann e Pedro Antônio de Melo - após analisar cronologicamente alguns textos referentes à Administração Universitária da década de 60 ao ano 2000 - também verificaram a carência de um repensar crítico das teorias administrativas que satisfizessem as especificidades das organizações, bem como das universidades (SCHLICKMANN; MELO, 2012; p. 14). No caso destas, eles teceram uma observação especificamente pertinente, qual seja:

O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades pareçam mais evidentes nesta organização. Assim, a aplicação dos modelos empresariais não surte o efeito desejado nas universidades, porque nas próprias empresas há uma ilusão de que as relações inerentes a estas podem ser simplificadas, os conflitos eliminados, e equilíbrio sempre conquistado. Logo, faz-se necessário um repensar crítico das teorias administrativas que dê conta de toda complexidade inerente a todas as organizações, incluindo aí as universidades.

É deveras fácil notar a necessidade de uma reflexão a respeito da prática gerencial em cada organização, a fim de contribuir com a construção não só de uma teoria para a Administração Universitária, mas também para o próprio campo epistemológico da Administração Política. Assim, buscando compreender se há uma Administração



Política aplicada como gestão da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Espera-se que o exame empírico-teórico ora apresentado sirva para subsidiar de alguma forma a concretização das teorias administrativas: seja (genericamente) a Administração Universitária; seja (mais precisamente) a Administração Política; e por que não pressupor uma Administração Política Universitária.

Retomando, ainda, Mayer (2014; p.11), é oportuno fazer uso de mais uma de suas considerações, objetivando alicerçar a importância do estudo de caso para formação da teoria administrativa.

O aprendizado pela experiência dos seus praticantes constitui-se também em fonte preciosa para a construção de uma teoria Administração Universitária. Aprende-se com base na experiência vivenciada. Boas experiências influenciam as ações humanas, havendo uma tendência de repeti-las sempre que o contexto assim permitir, enquanto as más experiências apontam para aquilo que se deve evitar ou não repetir.

De forma análoga, vale indicar tal pensamento para a aplicação da própria Administração Política na universidade. Não pela experiência oriunda da prática, visto que esta não é absoluta na *UESB* (como já foi dito e será mais bem detalhado logo à frente); e sim pela reflexão sobre a necessidade de se fazer existir uma administração não só focada na operacionalização de seus recursos, mas também com ênfase nas relações sociais que envolvem todo o processo de produção e distribuição de bens materiais e/ou abstratos em sua totalidade.

2.1 Da Administração Patrimonialista, Burocrática até uma Administração Gerencial

O Patrimonialismo é caracterizado pela extensão do patrimônio privado aos limites do patrimônio público. No Brasil, principalmente na época do império, a coisa do povo (*res publica*) apresentava-se indistinta da coisa do príncipe (*res principis*). Nela, o Estado era tão somente mais um integrante dos bens do rei. Eximindo-se de prestar contas à sociedade, esse domínio de propriedade particular, dentre outras desvirtudes, resultava-se em: nepotismo, corrupção, empreguismo, ineficiência.



Com o surgimento do capitalismo industrial, o Patrimonialismo se mostrou inconciliável com a nova ordem social que emergia. Conforme lembra Luiz Carlos Bresser Pereira, era inevitável um rompimento com o *status quo* existente:

Esse tipo de administração revelar-se-ia incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares que surgiram no século XIX. É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; só pode existir democracia quando a sociedade civil, formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surgiu então a administração burocrática moderna, racional-legal (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998, p. 241).

Por sua vez, a teoria burocrática, idealizada por Max Weber, por volta da década de 1940, e iniciada no Brasil em 1936, já na Era Vargas, surgiu como uma ferramenta de combate aos excessos das prerrogativas patrimonialistas. E, embora possa soar estranho nos dias de hoje (por conta dos diversos vícios), a Burocracia genuína tinha como objetivo melhorar a eficiência nas organizações. Mas, o que deveria ser uma forma de dificultar o "apropriamento" da coisa pública, tornou-se sinônimo de papelada e normas demasiadamente excessivas.

De início, a burocracia clássica era tida como uma via mais segura e produtiva do que a administração patrimonialista, visto que, em razão de princípios como profissionalismo, impessoalidade e formalismo, seu funcionamento independia da vontade pessoal dos agentes. No entanto, à medida que o Estado "inchava", sua ineficiência se tornava aparente, como bem lembra Bresser Pereira:

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX cedeu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que ela não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público [...] (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998, p. 241).

As disfunções da burocracia fizeram surgir a necessidade de um novo modelo de administração. Assim, Administração Gerencial emergiu aqui, agora não como uma gestão autorreferente, focada apenas nos processos e procedimentos, mas sim voltada para o controle dos resultados, ou seja, para uma avaliação de desempenho a *posteriori*. A concretização da reforma oficial do Estado se deu a partir de 1995, no primeiro governo



de FHC, porém os primeiros passos da desburocratização e descentralização do Estado são datados de 1967, mais precisamente com o advento do Decreto-lei 200.

Assim como a Administração Burocrática serviu por algum tempo para satisfazer necessidades estatais iminentes, a Administração Gerencial tem seguido igual caminho como provedor das lacunas descentralizadoras e desburocratizadas do Estado. Há de se ressaltar, no entanto, que nenhuma dessas mudanças de paradigma abriu mão completamente das características pejorativas de seus modelos antecessores.

2.2 Administração Política na gestão da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Após o supra exposto levantamento histórico e sucinto da administração pública no Estado brasileiro, cumpre agora inserir a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia neste contexto, com o desígnio de se fazer uma observação acerca da sua administração vigente. Para melhor nos situarmos visceralmente dentro dessa universidade, assim a resume seu Estatuto:

Art. 1.º A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), instituída pela Lei Delegada n.º 12, de 30 de dezembro de 1980, autorizada pelo Decreto Federal n.º 94.250, de 22 de abril de 1987, reestruturada pela Lei 7.176, de 10 de setembro de 1997, e credenciada através do Decreto Estadual n.º 7.344, de 27 de maio de 1998, é uma Entidade Autárquica, dotada de personalidade de Direito Público e Regime Especial de Ensino, Pesquisa e Extensão, de caráter multicampi, com Sede e Foro no KM 04 da Estrada do Bem Querer, no município de Vitória da Conquista, Estado da Bahia, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, regendo-se por este Estatuto, demais Instrumentos Normativos, Resoluções de seus Conselhos e pela legislação Federal e Estadual que disciplinam a educação nacional de nível superior (UESB, 2020).

Conforme visto, com o intuito de dar autonomia específica a essa entidade, ela foi criada sob forma de autarquia. Mais do que isso, seu regime jurídico pressupõe uma responsabilidade social de caráter público; ou seja, além de demandar ocupar-se com as circunstâncias que regem internamente suas relações sociais (de trabalho humano, inclusive), a *UESB*, como entidade pública, tem igual compromisso com a sociedade em



sua totalidade, especialmente no que pese estender seu processo de gestão da distribuição dos bens produzidos.

Porém, como administração, não deve ser essencialmente burocrática (voltada para si) e somente focada em resultados e desempenhos. As organizações precisam ser percebidas em uma dimensão mais holística.

Na verdade, a *UESB* não deve ser apenas “gerenciada”, conforme tese dos professores Reginaldo Souza Santos, Elizabeth Matos Ribeiro e Thiago Chagas Silva Santos. Não cabe ser uma instituição que remeta para uma administração profissional que exerça as funções de processamento, aplicação e efetivação dos processos. Deve-se existir um pensar crítico sobre todas as relações sociais que incluem todo esse processo de efetivar e aplicar os mais diversos recursos (materiais e humanos).

Segundo os pesquisadores supramencionados, é possível estender a compreensão da administração a partir de uma dimensão abstrata (gestão) e de uma aplicada (gerência). E, assim, as discriminam:

Cada uma delas tem duas subdimensões. Uma é entender o significado do gestor, da gestão – que serão atos ou efeitos de “conceber”, de “gerar”, de “desenvolver-se” – enfim, trata-se das relações sociais de produção, realização e distribuição em qualquer contexto e momento histórico do processo civilizatório da humanidade: base política da dimensão abstrata da administração. Outra é o entendimento do que seja gerenciar, gerência – trata-se do lugar onde se exerce ou executa as funções (os processos, a engenharia, enfim), das relações sociais de produção e distribuição, também, em qualquer contexto e momento histórico do processo civilizatório. Com isso, impõe-se de forma clara uma distinção entre gestão (concepção) e gerência (execução): base profissional da abstrata da administração.

3 METODOLOGIA

Em termos metodológicos, utilizou-se em um primeiro momento de pesquisa de natureza exploratória. Foram realizadas consultas em diversas fontes bibliográficas especializadas em administração política.

Posteriormente, em uma segunda etapa, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa para conhecer a percepção de gestores da instituição pesquisada em relação às práticas adotadas de administração política. Para tanto, foi escolhido o Método de Avaliação SCAMPI – *Standard CMMI Appraisal Method for Process*



Improvement que, segundo Castro et al. (2015), trata-se de um *framework* que tem como finalidade pontuar o grau de aplicabilidade de práticas específicas e genéricas no lócus da pesquisa.

A Figura 1 contém os possíveis graus de implementação para a classificação das práticas específicas e genéricas, sua caracterização correspondente e o percentual da implementação da prática. Os graus de implementação são: Totalmente Implementado (T), Largamente Implementado (L), Parcialmente Implementado (P) e Não Implementado (N).

Figura 1 – Regras para Caracterização de Práticas.

GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO	% IMPLEMENTAÇÃO
Totalmente Implementado (TI)	Existe evidência de um enfoque completo e sistemático para a prática e de sua plena implementação. Não existem pontos fracos relevantes para esta prática no projeto avaliado.	86% a 100%
Largamente Implementado (LI)	Existe evidência de um enfoque sistemático e de um grau significativo de implementação da prática, porém existem pontos fracos para esta prática no projeto avaliado.	51% a 85%
Parcialmente Implementado (PI)	Existe alguma evidência de um enfoque para a prática e de alguma implementação da prática no projeto avaliado. Alguns aspectos de implementação não são possíveis prever.	26% a 50%
Não Implementado (NI)	Existe pouca ou nenhuma evidência de implementação da prática no projeto avaliado.	0 a 25%

Fonte: SOFTEXRECIFE (2012).

Foi escolhida uma amostragem probabilística do tipo intencional com trinta servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. A intencionalidade foi necessária, posto que foi requisito para compor a amostra o conhecimento prévio sobre a temática tratada nesta pesquisa.



4 RESULTADO DA PESQUISA

Utilizou-se para cômputo da avaliação do estudo de caso quatro faixas supracitadas.

Quadro 1 – Resultado da avaliação com prevalência de pouco presente

Características	NI	PI	LI	TI
	Participação dos agentes nas decisões	(0%)	(52,3%)	(28,5%)
Trabalho em Rede: parcerias/Redes de cooperação	(0%)	(66,6%)	(28,5%)	(4,7%)
Negociação com atores políticos no âmbito Municipal	(19%)	(57,1%)	23,8%	(0%)

Fonte: Autoria própria, 2019.

De acordo com o Quadro 1, constatou-se que as características “participação os agentes nas decisões”, “trabalho em rede: parcerias/Redes de cooperação” e “Negociação com atores políticos no âmbito Municipal” obtiveram uma avaliação de pouco presentes na percepção dos entrevistados, com percentuais superiores a 50%. Segundo Brasil (2012), na Administração Política é essencial que ocorram envolvimento dos agentes políticos e sociais nos processos decisórios. Nesse sentido, o Trabalho em Rede: parcerias/Redes de cooperação ganha relevância na organização, pois há necessidade de negociação com os atores políticos envolvidos nas negociações de formulação e inclusão na agenda governamental das demandas sociais (BRASIL, 2012).

Após essa análise, passou-se para identificar o grau de prevalência moderado, conforme Quadro 2.



Quadro 2 – Resultado da avaliação com prevalência de moderadamente presente

Características	NI	PI	LI	TI
Compreensão da visão sistêmica (integral)	(0%)	(47,6%)	(52,3%)	(0%)
Foco nos processos internos	(0%)	(23,8%)	(52,3%)	(23,8%)
Foco nos processos externos	(0%)	(23,8%)	(66,6%)	(9,5%)
Preocupação com o Social, Cultural e Meio ambiente	(0%)	(38%)	(52,3%)	(9,5%)
Negociação com atores políticos no âmbito Estadual	(9,5%)	(9,5%)	(57,1%)	(23,8%)
Preocupação com as relações sociais de produção e distribuição	(0%)	(33,3%)	(57,1%)	(9,5%)

Fonte: Autoria própria, 2019.

Seis aspectos constantes no questionário obtiveram percentual superior a 50%, quais sejam: “Compreensão da visão sistêmica (integral)”, “Foco nos processos internos”, “Foco nos processos externos”, “Preocupação com o Social, Cultural e Meio ambiente”, “Negociação com atores políticos no âmbito Estadual” e “Preocupação com as relações sociais de produção e distribuição”. Santos, Ribeiro e Chagas (1993) afirmaram que era preciso que um novo olhar fosse focalizado na administração política brasileira, a partir de uma nova base epistemológica, com uma visão sistêmica, um novo olhar, um novo campo de administração, englobando os ambientes internos e externos. Santos et al. (2009) discorreram sobre a dimensão esquecida da administração política, destacando, inclusive, com aspectos sociais, culturais e sustentabilidade. Além disso, Ribeiro, Ribeiro e Santos (2017), enfatizam que a administração política não pode esquecer jamais das relações sociais de produção, circulação e distribuição, reconhecendo os diferentes processos que conformam a institucionalização dessas relações.

Outro aspecto analisado na pesquisa que obteve a prevalência de muito presente foi a Preocupação com a Inclusão Social de Estudantes (assistência Estudantil), conforme Quadro 3



Quadro 3 – Resultado da avaliação com prevalência de muito presente

Características	NI	PI	LI	TI
Preocupação com a Inclusão Social de Estudantes (assistência Estudantil)	(4,7%)	(28,5%)	(28,5%)	(52,3%)

Fonte: Autoria própria, 2019.

O Quadro 3 mostra que para mais 50% dos entrevistados, a “Preocupação com a Inclusão Social de Estudantes” é muito presente na UESB. Isso pode estar relacionado com uma crescente consciência sobre a necessidade de ações em favor da inclusão social, especialmente no que tange à questão da acessibilidade, a qual visa possibilitar a acesso a locais e serviços, disponíveis a toda população (QUEIROZ; SOUZA, 2015; SANTOS; RIBEIRO; SANTOS. 2009).

Por fim, o Quadro 4 apresenta as características avaliadas que não tiveram prevalência em nenhuma das quatro opções disponíveis no questionário aplicado. Constatou-se que não houve prevalência superior a 50% para nenhum dos quatro graus indicados para avaliação. Em decorrência disso, foi realizado um cálculo da mediana para os valores atribuídos nos quatro graus supracitados.

Quadro 4 – Resultado da avaliação sem prevalência entre as intensidades analisadas

Características	NI	PI	LI	TI	Mediana	LI+TI
Compreensão que muitos problemas só podem ser resolvidos na esfera política	0,0	28,6	33,3	38,1	33,33	71,4
Interdisciplinaridade na resolução de problemas	14,29	47,62	38,10	0,00	38,10	38,1
Negociação com atores políticos no âmbito Federal	28,57	33,33	28,57	9,52	28,57	38,1
Inclusão na agenda política	14,29	38,10	42,86	4,76	38,10	47,6
Foco exclusivo na execução de tarefas	4,76	28,57	28,57	38,10	28,57	66,7



Despreocupação com a forma como são concebidos os recursos	28,57	38,10	28,57	4,76	28,57	33,3
Foco exclusivo na aplicação de recursos	4,76	33,33	38,10	23,81	33,33	61,9
Preocupação apenas com a efetivação de projetos	14,29	28,57	42,86	14,29	28,57	57,1

Em termos estatísticos, o mínimo valor da mediana foi 28,57 e o máximo 38,10. Anotou-se que as características “Negociação com atores políticos no âmbito Federal (38,1 de indicações para ModP ou MP); “Foco exclusivo na execução de tarefas” (de 66,7 de indicações para ModP ou MP“ e “Despreocupação com a forma como são concebidos os recursos” (33,3 de indicações para ModP ou MP) e “Preocupação apenas com a efetivação de projetos” (57,1 de indicações para ModP ou MP) obtiveram 28,57 de mediana. Esse valor mínimo, pressupõe que a instituição-alvo do estudo de caso deve promover ações no sentido de fortalecer essas características.

Verificou-se, no caso da UESB, é recomendável a ampliação dos relacionamentos com atores políticos no âmbito federal e que a característica “Foco exclusivo na execução de tarefas” está presente nesse tipo de instituição acadêmica. Para Misoczki (2011, p. 4):

A possibilidade de compreender a burocracia como um fenômeno de poder (Bresser Pereira e Prestes Motta, 1980) inserido em relações de poder leva a que se rompa, definitivamente, com a possibilidade de separar os fenômenos administrativos em suas dimensões – técnica e política (Misoczky, Vieira e Souza Leão, 1999). Desta forma, o olhar que se dirige para organizações envolvidas com a formulação e a implementação de políticas públicas precisa abandonar as lentes que focalizam a burocracia enquanto expressão de uma relação técnica científica de mera adequação dos meios aos fins.

Ressalta-se que, em relação à características “Despreocupação com a forma como são concebidos os recursos”, o percentual da mediana encontrada foi uma surpresa, considerando tratar-se de um ambiente universitário, plural e, tradicionalmente, questionador quanto à formulação das políticas públicas e gestão dos recursos orçamentários.

Essas características mencionadas apontam para existência de indícios de características da administração profissional, que, conforme Reginaldo (2009) tem a função conceitual de: Gerenciar - exercer as funções (processar, fazer a engenharia dos



processos) e analítica de: Gerência - lugar de exercer as funções, a maneira de fazer, o processo do fazer, a engenharia da produção em todos os sentidos (administração profissional).

Segundo Reginaldo (2009), é preciso observar, explicar, aconselhar, prescrever e dirigir as formas de gestão das relações sociais de produção, realização e distribuição do conjunto da sociedade.

Dando prosseguimento à análise do Quadro 4, as características “Compreensão que muitos problemas só podem ser resolvidos na esfera política” (71,4 de indicações para ModP ou MP) e “Foco exclusivo na aplicação de recursos” (61,9 de indicações para ModP ou MP) obtiveram uma mediana de 33,33. Esses achados podem indicar esse percentual do público pesquisado compreende valor da esfera política para resolução de problemas, bem como dedicam atenção a instituição realizada para a destinação dos recursos, quer sejam humanos, materiais, financeiros, por exemplo.

Para as características “Interdisciplinaridade na resolução de problemas” (38,1 de indicações para ModP ou MP) e Inclusão na agenda política” (47,6 de indicações para ModP ou MP) obtiveram uma mediana de 38,1.

Segundo Werle (2013), a política, e o domínio prático em geral, seria fruto de um cálculo de custos e benefícios feito por atores políticos em conflito. Logo, as instituições políticas e a comunidade política como tal não se fundamentam em razões públicas com apoio universal, mas sustentam-se a partir de um equilíbrio de forças entre os atores sociais e políticos. Isso, sobretudo, resulta de um cálculo de atores políticos inseridos em uma relação estratégica.

Ressalta-se, ainda, para Werle (2013), a preservação da comunidade política não deve depender exclusivamente da adesão racionalmente motivada dos atores sociais a determinados valores. A adesão às regras democráticas é circunstancial, contingente, e depende, sobretudo, de considerações estratégicas que, no âmbito de uma instituição de ensino superior devem bem analisadas, pois os indivíduos, muitas vezes, tomam decisões, antecipam consequências de seus atos, têm suas preferências por instituições e agrupamentos políticos, ou seja, agem politicamente.

O princípio da democracia e o sistema de direitos não estão em uma relação de subordinação, mas se pressupõem mutuamente. Existe uma cooriginariedade e uma interdependência recíproca entre eles. O sistema de direitos aparece como o outro lado



do princípio da democracia e este somente pode aparecer como o cerne de um sistema de direitos (HABERMAS, 1997). O vínculo interno entre Estado de direito e democracia deliberativa (direitos humanos e soberania popular; autonomia privada e autonomia pública) aparece na reconstrução da *gênese lógica do sistema de direitos* (HABERMAS, 1997, I, p.158).

CONCLUSÃO

Após as considerações apresentadas e à luz das evidências quantitativas coletadas, é válido concluir que os servidores consideraram “Parcialmente implantados” na UESB a Participação dos agentes nas decisões, Trabalho em Rede: parcerias/Redes de cooperação e Negociação com atores políticos no âmbito Municipal. Porém, consideram “Largamente Implementados”: Compreensão da visão sistêmica (integral), Foco nos processos internos e externos, Preocupação com o Social, Cultural e Meio ambiente, Negociação com atores políticos no âmbito Estadual, Preocupação com as relações sociais de produção e distribuição. Avaliaram como “Totalmente implementada”, a Preocupação com a Inclusão Social de Estudantes (assistência Estudantil).

Para trabalhos futuros são recomendadas pesquisas em outras universidades estaduais e adicionar a análise realizada à abordagem qualitativa, mediante estudos de casos múltiplos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento. Projeto apoio aos diálogos setoriais União Europeia – Brasil. **Relatório participação social na administração pública federal: desafios e perspectivas para a criação de uma política nacional de participação**. 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/participacao%20social%20na%20administracao%20publica%20federal.pdf>. Acesso em 5 dez. 2019.

EISANHARDT, K.. **Building Theories from case study research**. Academic of Management Review. 14 (4), 1989, p. 832-550.

PEIXE, J. C. M. D. S.. **Terceirização no Brasil: tendências, dilemas e interesses em**



disputa. Brasília: Ministério da Integração Nacional Secretaria de Desenvolvimento Regional, 2015 (Prêmio Celso Furtado 2014)

RIBEIRO, Elizabeth Matos; RIBEIRO, Monica Matos; SANTOS, Reginaldo Souza. **Administração pública contemporânea e as singularidades brasileiras**. Salvador, 2017

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M. A administração política brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 4, p. 102-135, 1993.

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M.; CHAGAS, T. Bases teórico-metodológicas da administração política. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, p. 919-941, 2009.

SANTOS, R. S. et al. O expediente: a dimensão esquecida da administração política. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 49, p. 373- 387, 2009.

SANTOS, Reginaldo Souza et al. Administração política e políticas públicas: em busca de uma nova abordagem teórico-metodológica para a (re)interpretação das relações sociais de produção, circulação e distribuição. **Cadernos Ebape.br**. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n4/1679-3951-cebape-15-04-939.pdf>. Acesso em 4 ago. 2019

SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M. ; SANTOS, T. C. S. . Bases teórico-metodológicas da administração política. REBAP. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 2, p. 19-43, 2009.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. ; MELO, P. A. . **Administração universitária**: em busca de uma epistemologia. Avaliação (UNICAMP), v. 17, p. 155-178, 2012.

MEYER Jr., V.. **A prática da administração universitária**: contribuições para a teoria. Universidade em Debate, v. 2, p. 12-26, 2014

MISOCZKY, Maria Ceci. Dilemas da Burocracia no Campo das Políticas Públicas: Neutralidade, Competição ou Engajamento? **Organizações & Sociedade**. v. 8, n. 20, 2001.

SPINK, P.K.; BRESSER-PEREIRA, L. C. (Org.) . **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1998. 316p .

WERLE, Denilson Luis - Razão e democracia : uso público da razão e política deliberativa em Habermas, **Trans/Form/Ação** vol.36 no.spe Marília 2013 -