

1. INTRODUÇÃO

As universidades, espaços de construção e produção de conhecimento, em sua essência, constituem-se, notadamente em ambientes de práticas e de aprendizagem ativa e colaborativa. Essa dinâmica ocorre tanto nas interações entre os diversos segmentos institucionais — servidores(as) técnicos(as) (analistas, técnicos universitários, auxiliares e técnicos administrativos), docentes, discentes, ocupantes de cargos comissionados, terceirizados(as) e estagiários(as) — quanto no desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A formação de profissionais destinados a atuar nas esferas pública e privada, assegura que o conhecimento acadêmico seja permanentemente difundido, ressignificado e enriquecido nas interlocuções com a sociedade. Neste sentido, os processos formativos, sejam eles educacionais ou de cunho administrativo-institucional, precisam estar alinhados com a dinâmica acadêmica envolvendo todas as categorias que fazem parte do cotidiano universitário.

Os(As) servidores(as) técnicos(as) constituem um dos principais pontos de convergência de saberes nas universidades, atuando cotidianamente na elaboração e reestruturação de rotinas institucionais que contribuem significativamente para o avanço das instituições em direção à autonomia e à excelência acadêmica, pois possuem um local de atuação estratégico; às atividades meio. Desta forma fazem a interlocução entre alunos, professores, sociedade civil, governo e também entre seus pares. Trata-se de um corpo técnico especializado, composto por profissionais de formações diversas, que exercem suas funções em contextos dinâmicos e em constante transformação, marcados pelo surgimento contínuo de novas demandas e alterações normativas e legais. Tal cenário exige um grau elevado de dedicação e esforço, fundamentais para a eficácia e a qualidade das atividades desempenhadas.

Para que a atuação dos(as) servidores(as) técnicos(as) atenda de forma eficaz às múltiplas demandas — internas e externas — é imprescindível o contínuo desenvolvimento de habilidades e competências, bem como a permanente atualização de conhecimentos. Nesse contexto, os processos de capacitação e qualificação, configuram-se como pilares fundamentais para o funcionamento das universidades, sustentando a complexa engrenagem institucional.

Desta forma, constata-se que a busca pela eficiência e modernização da gestão pública está intrinsecamente relacionada ao estímulo à aprendizagem no ambiente corporativo. No âmbito da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), esse movimento já se apresenta de forma evidente, sendo conduzido por meio do Plano Anual de Capacitação (PAC), o qual, além de promover o aperfeiçoamento dos(as) servidores(as) para o exercício de suas atribuições, contribui significativamente para o fortalecimento da gestão do conhecimento institucional. Soma-se a essa iniciativa o programa institucional de incentivo à Qualificação Acadêmica, que estimula a participação dos(as) servidores(as) em Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação como estratégia de valorização profissional e desenvolvimento institucional.

Este artigo faz uma análise das políticas e ações voltadas à capacitação e qualificação de servidores(as) da UEFS e de como estas podem impulsionar o desenvolvimento da carreira e a sua atuação na instituição. Trata-se de um estudo original e inédito na literatura, além disso destaca-se a carência de pesquisas nesta temática principalmente no contexto das IES da Bahia e da Região Nordeste.

Com base nos resultados, é possível presumir que os incentivos acadêmicos e financeiros advindos destas políticas e ações, fortalecem a atuação e o desempenho dos(as)

servidores(as) e, por conseguinte, a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição.

2. A QUALIFICAÇÃO E A CAPACITAÇÃO COMO IMPULSIONADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA E O DESEMPENHO DOS(AS) SERVIDORES(AS).

As questões inerentes e relacionadas à capacitação e qualificação de servidores(as) técnicos(as) (Analistas e Técnicos Universitários, Auxiliares e Técnicos Administrativos) das Instituições de Ensino Superior costumam ser visualizadas na literatura em duas vertentes interrelacionadas, que dizem respeito às motivações/interesses/perspectivas individuais e institucionais advindas das contribuições esperadas.

No que tange à vertente institucional, as demandas advindas da globalização, do avanço tecnológico e, no âmbito público, a necessidade de modernizar e tornar mais eficiente a administração pública, fez com que as organizações passassem a se preocupar com a capacitação e a qualificação do seu capital intelectual. Na esfera pública essa percepção ganhou força a partir da década de 90 com a reforma administrativa que substituiu o modelo burocrático tradicional vigente por um modelo de gestão gerencial.

A administração pública burocrática, caracterizada por normas e procedimentos bem definidos e com viés centralizador e autoritário, começou a ser implantada no Brasil, no período da Era Vargas, em 1936, com o propósito de estabelecer uma distinção entre o público e o privado e entre a figura do político e do administrador público. Resulta também da necessidade de se tentar abolir da administração pública práticas patrimonialistas / coronelistas ou clientelistas herdadas do período colonial brasileiro. Porém, ainda no regime militar, diante do fracasso em se extinguir tais práticas, o modelo burocrático começa a dar sinais de declínio dando espaço, a partir de 1995, a um novo modelo de administração pública, a administração pública gerencial que visava entre seus objetivos de médio prazo, “(...) tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento aos cidadãos”. (BRESSER-PEREIRA, 2022, p. 197)

A inclusão do princípio da eficiência na Constituição, segundo Camargo e Guimarães (2013), teve por objetivos a desburocratização da máquina estatal para torná-la mais ágil e eficaz no alcance dos resultados esperados pela sociedade; o aumento da qualidade na prestação dos serviços; a redução de custos e implantação de uma cultura voltada para o alcance de resultados.

De acordo com o princípio da eficiência, a Administração deve atuar de modo ágil e preciso para produzir resultados que atendam às necessidades da população, com produtividade e economicidade, o que significa executar os serviços com presteza, perfeição e rendimento funcional, além de exigir que se elimine o desperdício de recursos públicos (FLESCHE, 2015, p. 220).

Flesch (2015) ressalta que, o dever de eficiência existia implícito na Constituição brasileira antes mesmo do movimento de reforma administrativa. Entretanto, com a aplicação do pensamento gerencial e a necessidade de uma atuação mais comprometida dos(as) servidores(as) públicos(as), pautada na eficiência e no interesse da sociedade, o termo eficiência, a partir da redação dada pela Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 04/06/1998, passa a integrar, expressamente, os princípios de gestão pública, do art. 37 do texto constitucional. Ao agente público, no exercício de suas funções, para além da obediência ao princípio da legalidade, se impôs o dever de eficiência que nada mais é do que realizar seu trabalho com “presteza, perfeição e rendimento funcional” (MEIRELLES, 1998, p. 93).

Gomes (2009) e Esculápio (2013) chamam a atenção para as semelhanças entre o conceito de eficiência, eficácia e efetividade. Porém, esclarece que esses conceitos não se

confundem, mas, devem caminhar simultaneamente. Eficiência busca a melhor relação custo-resultado, ou seja, atingir os objetivos esperados utilizando os recursos públicos de forma racional, sem desperdícios. Com a eficácia pretende-se atingir os objetivos estratégicos com maior qualidade aos serviços ofertados à população – melhores resultados, menos erros, mais agilidade. Com a efetividade não há uma preocupação direta com os recursos empreendidos, o foco é no efeito, social ou econômico, dos resultados alcançados, com o impacto concreto à sociedade.

Vale ressaltar que, a inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal modificou também a redação do § 2º do art. 39 da Constituição, o que impôs a União, os Estados e o Distrito Federal o dever de manterem “escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos(as) servidores(as) públicos(as), constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira” (BRASIL, 1988).

(...) a ênfase dada atividade de gerir a “coisa” pública, tem levado muitos dirigentes a tomada de decisão para a formação e profissionalização de servidores públicos capazes de dar qualidade a sua função de servir à sociedade de forma eficiente, eficaz e principalmente, efetiva (CAMARGO E GUIMARÃES, 2013, p. 134).

Bresser-Pereira (1999, p. 20) afirma que “no Estado, preciso de gerentes para gerenciar, e esses gerentes são os servidores públicos, os burocratas. Eles precisam ter mais liberdade para decidir, não podem ficar presos a leis e regulamentos estritos, precisam adquirir novas competências e prestar mais contas à sociedade”.

Ademais, Esculápio (2013), afirma, que com a globalização, as mudanças tecnológicas e a competição entre as empresas até mesmo o setor público passou a se preocupar com a necessidade de valorização e formação continuada do(a) servidor(a) com o intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado, mas também, a qualidade de vida do(a) próprio(a) servidor(a).

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados (ESCULÁPIO, 2013, p. 13).

Essas percepções reforçam a ideia de que é imprescindível que os governos, independentemente da esfera, promovam e ampliem políticas voltadas ao aperfeiçoamento dos(as) servidores(as) com o intuito de desenvolver suas competências, melhorar seu desempenho e atuação e, conseqüentemente, fomentar a modernização e a inovação no serviço prestado à sociedade. Nessa perspectiva, a implementação de programas de capacitação e de políticas de qualificação acadêmica podem ser uma estratégia eficaz para o alcance de resultados mais eficientes na gestão pública.

Matos (1982) apresenta três fases que, ao longo da história, identificaram o modo como era desenvolvido o treinamento de recursos humanos nas organizações. Na primeira fase, caracterizada pela figura do homem-objeto, o objetivo dos treinamentos era aumentar a produtividade do indivíduo, visto como mais um equipamento para gerar mais lucro, muitas vezes levado ao limite do seu desempenho. Na segunda fase, também chamada de “desenvolvimento de recursos humanos”, temos a figura do homem-recurso, os treinamentos além de promoverem o aprimoramento de habilidades passam a ser preocupar, em sua proposta formativa, com a satisfação das necessidades e com as aspirações do indivíduo. Na fase atual, do homem-indivíduo, ou fase do desenvolvimento humano, valoriza-se a criatividade, a autonomia, a interdependência, a ação reflexiva e crítica dos sujeitos, bem como a espontaneidade e flexibilidade funcionais.

Beltrame e Dalmoro (2020) destacam a relevância de que os programas de aprendizagem e de formação continuada sejam concebidos em alinhamento com os objetivos

estratégicos das instituições. Tais programas devem fomentar um ambiente propício ao desenvolvimento de novas competências por parte dos(as) servidores(as), com o propósito não apenas de promover o bem-estar e a melhoria das condições de trabalho, mas também de qualificar os serviços oferecidos à sociedade. Segundo os autores, as ações de capacitação devem ser planejadas com foco na formação integral do profissional e no aprimoramento de suas habilidades, considerando-se, para tanto, a prática do cargo, sua atuação no contexto organizacional e o exercício pleno de suas funções.

É importante destacar que as universidades também estão inseridas nesse contexto, conforme observa Sucupira (1967, p. 6) ao afirmar que:

A universidade, em certo sentido, deve ser considerada como verdadeira empresa cuja finalidade é produzir ciência, técnica e cultura em geral. Como toda empresa moderna há de racionalizar seu processo de produção para atingir o mais alto grau de eficiência e produtividade. Certamente trata-se de empresa *sui generis*, cuja produção intelectual, em muitas de suas modalidades, não poderia ser aferida por critérios estritamente econômicos. De qualquer maneira, a universidade como forma de organização do saber que se define em termos de serviço e eficiência prática, provendo sua comunidade de técnicos e cientistas, não pode fugir ao imperativo de racionalização que é umas das características maiores das sociedades industriais.

Rizzatti e Rizzatti Junior (2004) percebem a universidade com uma instituição especializada e multifuncional que passa por profundas mudanças e que também sofre influência do contexto social no qual está inserida e, por esta razão, precisa adaptar-se a ele, direcionando seus objetivos às necessidades do meio. Daí a importância de desenvolver continuamente novas habilidades e competências funcionais dos(as) servidores(as), além de incentivar a qualificação acadêmica, para que, no exercício das suas funções possam prestar um serviço de qualidade à comunidade universitária e como reflexo, à sociedade em geral.

Há muito tempo vem se desenvolvendo estudos para compreender os fatores que impulsionam o comportamento do ser humano na busca pela satisfação de suas necessidades. O psicólogo Abraham Maslow foi desses estudiosos e em sua teoria sobre a motivação humana estabeleceu uma estrutura hierárquica de necessidades (fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização) para explicar o que motiva o comportamento humano. Segundo a sua teoria, uma vez satisfeita a necessidade primária, a fisiológica, o ser humano voltava sua atenção e motivação para suprir a necessidade seguinte, até atingir o nível mais alto, o da autorrealização que envolvia a busca por conhecimento, crescimento intelectual, moral e psicológico. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow serviu de referência para que outros cientistas sociais e de comportamento, a exemplo de Douglas MacGregor, interligassem os conceitos básicos de motivação às relações humanas no âmbito do ambiente organizacional (SOUZA, 2001).

Em sua teoria, MacGregor apresenta dois tipos de crenças que influenciam as lideranças na gestão de suas equipes dentro de uma organização, as Teorias X e Y. Com base na Teoria X, as pessoas são preguiçosas e pouco ambiciosas e tais características justificam a necessidade de supervisão rígida e de uma liderança centralizadora. A Teoria Y, por sua vez, pressupõe que as pessoas são proativas, responsáveis e gostam de exercer suas atividades laborais de forma criativa desde que o ambiente e as condições sejam favoráveis. Nessa teoria a liderança, ao estimular a participação e a autonomia, atua como agente motivador da equipe para a realização de suas atividades.

Herzberg, outro estudioso do comportamento humano, afirma que o ser humano tem apenas duas necessidades que influenciam seu comportamento e, conseqüentemente, sua percepção de motivação. A primeira necessidade está ligada a “fatores de higiene” e a segunda, a “fatores de motivação”. Segundo Hersey e Blanchard (1986 *apud* Souza 2001), os “fatores de higiene” estão ligados à qualidade das condições de trabalho, a uma liderança justa

e eficiente e a uma política equitativa da empresa. Já a segunda necessidade, “fatores de motivação”, são fatores intangíveis que promovem a satisfação no trabalho: promoção na carreira, responsabilidade, trabalho desafiador, reconhecimento, realização, crescimento e desenvolvimento. Vale ressaltar que a ausência destes fatores gera a insatisfação e, conseqüentemente, cria um ambiente desmotivador nas organizações. Entretanto, sua presença, quando se trata dos “fatores de higiene”, não necessariamente é objeto de motivação já que a sua existência é condição mínima para que o trabalho possa ser realizado. Ou, no caso dos “fatores de motivação” podem ser combustíveis para despertar no indivíduo o sentimento de autoestima, valorização e poder pessoal.

Nessa perspectiva, no tocante a vertente individual, esta guarda relação com fatores motivacionais do indivíduo que também tem impacto sobre sua percepção quanto à necessidade de aperfeiçoamento profissional e de qualificação. De acordo com Ferreira *et al* (2015), dentre os fatores de estímulo que mais motivam os(as) servidores(as) a desenvolverem novas competências e habilidades estão: o sentimento de valorização; a aquisição de novos conhecimentos para melhorar o trabalho; o atual cenário do mercado de trabalho - em constantes mudança e que requer dos profissionais uma visão mais holística e integrada do ambiente público; liberação das atividades funcionais para realização de curso de pós-graduação; incentivos financeiros, tanto na forma de ajuda de custo para custear despesas no período de realização do curso de qualificação acadêmica, quanto na forma de gratificações por qualificação e por capacitação, nos processos de progressão e promoção na carreira, respectivamente.

3. PERCURSO METODOLÓGICO E ANÁLISE DO CONTEXTO DA UEFS.

O presente estudo é de natureza qualitativa, exploratório-descritivo, utilizando-se da análise documental e da pesquisa bibliográfica dos achados teóricos na temática para o levantamento de dados, por meio dos quais busca-se analisar de que forma as políticas e ações voltadas à qualificação e a capacitação de servidores(as) da UEFS podem impulsionar o desenvolvimento da carreira e uma melhor atuação na instituição pesquisada.

A UEFS, ao longo dos anos, tem desenvolvido iniciativas voltadas ao incentivo e à qualificação acadêmica, bem como à capacitação específica dos(as) servidores(as) técnicos(as) que integram seu quadro funcional. Inserem-se nesse esforço as ações previstas nos Planos Anuais de Capacitação (PAC) e no Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado (PFAC), com a oferta de cursos de capacitação, nas mais diversas áreas do conhecimento, para o aprimoramento e aquisição de novas aprendizagens, a fim de assegurar a melhoria da eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela instituição aos cidadãos.

É amplamente reconhecido que a percepção de equidade entre as recompensas oferecidas pela organização e os esforços exigidos dos colaboradores constitui um fator relevante para a sua satisfação e retenção. No caso dos(as) servidores(as) públicos(as) das Universidades estaduais da Bahia, a carreira funcional é regida por um plano definido em lei, o qual estabelece o percurso possível para a progressão profissional e, por conseguinte, para a melhoria salarial. Todavia, embora a legislação determine os níveis da carreira e imponha limites a outras formas de ascensão, a ausência de um modelo meritocrático compatível com as especificidades do serviço público tende a desestimular desempenhos que excedam o mínimo legalmente exigido.

No contexto de sua política de desenvolvimento profissional e valorização dos(as) servidores(as) na vertente da qualificação acadêmica, a UEFS instituiu um programa financiado com recursos próprios. Inicialmente criado como Programa de Ajuda de Custo para Servidores(as) Docentes e Técnicos(as) (PACDT), por meio da Resolução CONSU nº

04/1998, o programa foi reformulado pela Resolução CONSU nº 026/2013, passando a denominar-se Programa de Apoio para o Desenvolvimento Profissional em Cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PADF). O PADF tem como objetivo conceder auxílio financeiro — por meio de bolsas, diárias e passagens — e autorizar afastamentos parciais ou integrais das atividades laborais, sendo destinado a servidores(as) regularmente matriculados(as) em programas de pós-graduação *stricto sensu*, preferencialmente em instituições públicas reconhecidas nacional ou internacionalmente, conforme previsto na normativa vigente.

Estes incentivos têm refletido no aumento da qualificação acadêmica dos(as) servidores(as). Conforme os dados dos Relatórios de Atividades da UEFS, nos anos de 2020 e 2023, houve um acréscimo no número de mestres(as), de 88 para 128, representando um crescimento de 45%. Em relação ao número de doutores(as), no mesmo período, observa-se que o quantitativo manteve-se constante, ou seja, 29 doutores(as). Tal fato, deve-se ao prazo de 04 anos para conclusão de doutorado e que só poderão ser mensurados quando da atualização das informações dos relatórios de atividade dos anos de 2024 e 2025. Importa salientar que um volume considerável das teses e dissertações produzidas têm a UEFS como objeto de estudo e *locus* de pesquisa, como demonstrado por Mota Júnior e Oliveira (2025) que destacaram as produções relacionadas à Gestão Universitária.

Na vertente da capacitação, o PAC é gerido e implementado pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP). A sua elaboração deve ocorrer em conformidade com a Instrução Normativa nº 016/2015, da Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB). Seu público-alvo compreende os(as) servidores(as) técnicos(as) e os(as) ocupantes de cargos comissionados da Instituição. Anualmente, o PAC é revisado e atualizado com base nas necessidades de formação identificadas e nos objetivos estratégicos estabelecidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UEFS), sendo posteriormente submetido à apreciação da Universidade Corporativa do Serviço Público (UCS/SAEB), que oferece suporte para sua implementação, principalmente quando a oferta de turmas requer a presença de Instrutores da Rede coordenada pela UCS/SAEB que não pertencem ao quadro da UEFS.

O PAC 2025 é composto por nove programas, a saber: Programa Gestão de Pessoas; Programa Gestão Pública Eficiente; Programa Fortalecimento e Desenvolvimento Institucional; Programa Capacitação em Ferramentas de Suporte às Atividades Administrativas; Programa Desenvolvimento de Lideranças; Programa Formação e Aperfeiçoamento de Lideranças; Programa Formação e Qualificação de Instrutores Internos; Programa Trabalhe Seguro e Programa Políticas Afirmativas.

Para além da política de qualificação acadêmica e das ações de capacitação, a UEFS vem investindo em estratégias que visam estimular a motivação dos(as) servidores(as), tais como: vagas na Creche do Centro de Educação Básica da UEFS destinada os(as) filhos(as) de servidores(as) e estudantes da Instituição; campanhas/eventos de combate ao assédio sexual e moral, à violência e discriminação; promove curso de pós-graduação *Lato Sensu* de especialização em Gestão Universitária, exclusivamente para servidores(as) efetivos(as) lotados(as) ou de outros órgãos designados(as) ou mantidos(as) à disposição da UEFS; e reserva o mínimo de 10% das vagas para o quadro de servidores(as) técnico-administrativos(as) e docentes do quadro permanente da UEFS, conforme Resolução Consepe nº 123/2020.

E, por fim, podemos elencar também ações que visam tornar mais adequadas as condições do ambiente de trabalho, a exemplo de obras de infraestrutura, de revitalização dos espaços e de acessibilidade em todo *campus* e unidades extra-*campus*, como as manutenções periódicas realizadas na Creche do Centro de Educação Básica da UEFS.

4. CONCLUSÃO

Através da pesquisa buscou-se analisar de que forma as políticas e ações voltadas à qualificação e a capacitação de servidores(as) da UEFS poderiam impulsionar o desenvolvimento da carreira e a sua atuação na instituição. Com base no levantamento de dados, conclui-se que tais políticas e ações contribuem para o aperfeiçoamento e aquisição de novas competências, individuais e coletivas, do quadro técnico; despertam no(a) servidor(a) o sentimento de valorização e pertencimento institucional; proporcionam novos contextos profissionais, que o(a) possibilita assumir novos desafios profissionais; e, concomitantemente, viabiliza a melhoria da qualidade na prestação dos serviços prestados.

Porém, para que o(a) servidor(a) esteja predisposto e motivado a buscar o seu desenvolvimento e crescimento profissional cabe também à instituição possibilitar os contextos e os recursos necessários à aprendizagem contínua destes(as) servidores(as). Ações de incentivo à qualificação, para além dos requisitos para promoção e progressão na carreira; o reconhecimento pelo desempenho no trabalho no cumprimento dos objetivos institucionais; investimento na capacitação, inclusive ampliando seu escopo através de modalidades virtuais e da educação à distância (EAD), com crescimento acelerado, especialmente durante e após a pandemia da COVID-19, que abrange um maior número de servidores(as) alcançando assim, de forma mais efetiva, as unidades extra-campus da UEFS.

Neste sentido, pode-se dizer que a UEFS ao longo dos anos, e acompanhando as tendências de modernização do serviço público, vem desenvolvendo estratégias internas de reconhecimento e valorização do seu quadro de técnicos, através da sua política de qualificação acadêmica - que inclui, em alguns casos, o afastamento dos(as) servidores(as) durante o período de realização da pós-graduação e o pagamento de ajuda de custo, via PACDT, e também das ações continuadas de desenvolvimento profissional, pessoal e comportamental, via PAC e PFAC.

A universidade é um ambiente de trabalho dinâmico, complexo e em amplo processo de expansão e evolução. A motivação neste ambiente é um desafio organizacional, pois reflete na qualidade dos serviços prestados, daí a relevância deste estudo. Vale salientar que há pesquisas de doutorado em andamento no campo da qualificação acadêmica e da capacitação de servidores(as) da UEFS, conduzidas pelas autoras.

A UEFS é um campo de estudo fértil e pode contribuir substancialmente com estudos futuros que avancem no sentido de levantamento e mensuração do impacto destas políticas e ações consideradas indispensáveis para o desenvolvimento das carreiras dos(as) servidores(as), de uma atuação cada vez mais satisfatória e significativa na busca da eficiência na educação superior pública no Estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

BELTRAME, Bianca Spode; DALMORO, Mateus. **A Estruturação de um Plano de Capacitação por Competências em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária (PGPU), v. 4, n. 1, p. 152-177, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/40743>. Acesso em 02 mai. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995**. Revista do Serviço Público, Brasília, Ano 50, n. 4, p. 1 -128, out- dez 1999. Disponível em: https://www.bresserpereira.org.br/papers/1999/662-Reflex%C3%B5es_Reforma_Gerencial.RSP.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 73, n. Especial 85, p. 180–219, nov. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8723>. Acesso em: 23 jul. 2025.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia M. S. **O Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº 28, 1º Semestre/2013. Disponível em: https://www.portalcatalao.com/painel_clientes/cesuc/painel/arquivos/upload/downloads/376b38ef01c9b0caae5d67f8c6bf4d03.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.

ESCULÁPIO, Mário. **A Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público**. Monografia - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21600/2/CT_GPM_III_2013_41.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.

FERREIRA, Luciana Gonçalves *et al.* **Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei**. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 1, 2015, 183-203. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157246>. Acesso em 29 jul. 2025.

FLESCH, Carla Machado. **A submissão da Administração Pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins**. Boletim Científico ESMPU. Brasília, v. 14, n. 45. p. 211 – 238, jul./dez, 2015. Disponível em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoescientificas/index.php/boletim/article/view/417/370>. Acesso em: 26 jul. 2025.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. Tese de doutorado. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. Fundação Getúlio Vargas (FGV): Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2009. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/962cf5e9-ff9e-4edf-8c65-7aaa9100a0bc>. Acesso em: 26 jul. 2025.

MATOS, Ruy de Alencar. **O Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública - Do modelo tecnocrático ao modelo democrático**. Revista de Adm. Pública, Rio

de Janeiro, v. 16, n.3, p. 4-24. jul./set. 1982. Disponível em:
<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/11365>. Acesso em: 27 jul. 2025.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23ª ed., São Paulo: Malheiros Editores, 1998. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2025.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo Cardoso de; MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo. **Contribuições à gestão universitária: estudos empíricos dos servidores técnicos-administrativos da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)**. Revista Práticas em Gestão Pública Universitária, v. 9, p. 178-204, 2025. Disponível em:
<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/65774>. Acesso em 14 ago. 2025.

RIZZATTI, Gerson, RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. Repositório Institucional da UFSC. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684?show=full>. Acesso em: 30 jul. 2025.

SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2001. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80293>. Acesso em: 25 jul. 2025.

SUCUPIRA Newton. **A reestruturação das universidades federais**. Estudos Universitários. v. 7, n. 4, p. 5-22, 1967. Disponível em:
<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/estudosuniversitarios/article/view/255178>. Acesso em: 30 jul. 2025.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Relatório de Atividades 2020**. Feira de Santana: UEFS, 2022. Disponível em:
http://www.asplan.uefs.br/arquivos/File/RELATORIO_DE_ATIVIDADES/Relatorio_Atividades_2020_FINAL.pdf. Acesso em: 8 ago. 2025.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA. **Relatório de Atividades 2023**. Feira de Santana: UEFS, 2024. Disponível em:
http://www.pdi.uefs.br/arquivos/File/PDI_UEFS_2017_2021_Prorrogado_2022.pdf. Acesso em: 8 ago. 2025.