



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
CURSO DE BACHARELADO EM DIREITO**

DAVID SEVERO DO NASCIMENTO JÚNIOR

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEPB
FACE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAIS DO NORDESTE**

**CAMPINA GRANDE
2019**

DAVID SEVERO DO NASCIMENTO JÚNIOR

**UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEPB
FACE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAIS DO NORDESTE**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de graduação em Direito da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Esp. Alexandre Cordeiro Soares.

**CAMPINA GRANDE
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

N244a Nascimento Junior, David Severo do.
Uma análise comparativa da estrutura administrativa da UEPB face as instituições de ensino superior estaduais do Nordeste [manuscrito] / David Severo do Nascimento Junior. - 2019.
25 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Jurídicas, 2019.
"Orientação : Prof. Esp. Alexandre Cordeiro Soares, Coordenação do Curso de Direito - CCJ."
1. Administração Pública. 2. Estrutura Administrativa. 3. Gestão Eficiente. 4. Orçamento Universitário. 5. Direito Administrativo. I. Título

21. ed. CDD 342.06

DAVID SEVERO DO NASCIMENTO JÚNIOR

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEPB
FACE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAIS DO NORDESTE

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a Coordenação do Curso
bacharelado em Direito da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de bacharel
em Direito.

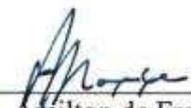
Área de concentração: Direito
Administrativo.

Aprovada em: 19/10/2019.

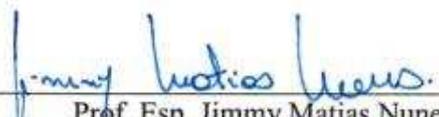
BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. Alexandre Cordeiro Soares (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Arnilton de França
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Jimmy Matias Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico esse trabalho a todos os cidadãos brasileiros que almejam um país melhor, com gestão pública mais eficiente.

“Não são os títulos que honram os homens; são os homens que honram os títulos.”

Nicolau Maquiavel

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Projeção Orçamentária UEPB	11
Figura 2 –	Etapas envolvidas na realização da pesquisa	18
Figura 3 –	Comparativo IES's Estaduais do Nordeste: nº Campi x nº Pró-reitorias	19
Figura 4 –	Quantidade de Funcionários da UEPB por Pró-reitoria	20

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Níveis de Direção Administrativa Superior	15
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONSUNI	Conselho Universitário.
IES	Instituição de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação.
PROAD	Pró-Reitoria de Administração.
PROCULT	Pró-Reitoria de Cultura.
PROEAD	Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância.
PROEST	Pró-Reitoria Estudantil.
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão.
PROFIN	Pró-Reitoria Financeira.
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação.
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura.
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa.
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento.
UECE	Universidade Estadual do Ceará.
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana.
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão.
UEMASUL	Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão.
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba.
UERN	Universidade Estadual do Rio Grande do Norte.
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.
UESPI	Universidade Estadual do Piauí.
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz.
UNCISAL	Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas.
UNEAL	Universidade Estadual de Alagoas.
UNEB	Universidade do Estado da Bahia.
UPE	Universidade de Pernambuco.
URCA	Universidade Regional do Cariri.
UVA	Universidade Estadual do Vale do Aracáú.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	A REALIDADE ORÇAMENTÁRIA/ESTRUTURAL DA UEPB FACE AO CONTEXTO QUE A CERCA NO ESTADO DA PARAÍBA	11
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
2.2	A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEPB	14
2.3	A GESTÃO EFICIENTE	16
3	METODOLOGIA	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
5	CONCLUSÃO	22
	REFERÊNCIAS	23
	AGRADECIMENTOS	25

UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEPB FACE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR ESTADUAIS DO NORDESTE

David Severo*
Alexandre Cordeiro**

RESUMO

Nos últimos anos, a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) tem atravessado um período de extremo contingenciamento orçamentário. No entanto, ao observar a evolução dos orçamentos executados pela UEPB entre os anos de 2008 e 2018, o qual corresponde a um período de aproximadamente três gestões, percebe-se um crescimento que obtém seu ápice em 2016, até haver um decréscimo em relação ao exercício anterior. Observando tal contexto, de um lado está a gestão da universidade que aponta para um estrangulamento financeiro sofrido pela instituição. Em contraponto a essa perspectiva, o governo estadual alega a necessidade da otimização da gestão realizada pela universidade. Desse modo, o presente artigo pretende realizar uma análise da estrutura administrativa vigente no ano de 2019 na UEPB, comparando-a a estrutura existente nas demais universidades estaduais do Nordeste, objetivando analisar os dados relativos a esse contexto para verificar se a forma como a UEPB se encontra estruturada apresenta um parâmetro aceitável para uma gestão pública mais eficiente, ou se necessita ser revisada e alterada de algum modo. Quando comparada as demais instituições estaduais públicas de ensino superior do Nordeste, constata-se que a UEPB apresenta um número de pró-reitorias acima da média, o que pode não ser o ideal em tempos de contingenciamento financeiro.

Palavras-chave: UEPB. Administração Pública. Direito Administrativo. Estrutura Administrativa. Gestão Eficiente.

ABSTRACT

In recent years, the State University of Paraíba (UEPB) has undergone a period of budgetary restraint. However, when we look at the execution of the budgets from 2008 to 2018, which corresponds to a period of approximately three Management Authorities, we can see a growth in its budget that reaches its apex in 2016, until it starts to decrease to the budget of the previous financial year. Observing the political scenery, UEPB Management Authorities point to a financial strangulation suffered by the institution. In contrast to this perspective, the State Government of Paraíba claims the need to optimize the management of the company. Thus, the present article aims to analyze the UEPB administrative structure data from 2019, comparing to other State Universities of the Brazilian Northeast, aiming to verify if UEPB administration structure is inside the parameters for an efficient public management, or if it needs to be revised and changed somehow. When compared to other state public higher education institutions in the Northeast, it can be observed that the UEPB has a number of above-average deans, which may not be ideal in times of financial contingency.

Keywords: UEPB. Government. Administrative Law. Administrative Structure. Efficient management.

* <http://lattes.cnpq.br/7721336437872220>.

**<http://lattes.cnpq.br/8558531711979593>.

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Estadual da Paraíba – UEPB consolidou-se, ao longo do tempo, como uma importante instituição para o Estado, tendo sua autonomia financeira alcançada através da Lei nº 7.643, de 6 de agosto de 2004. Atualmente encontra-se estruturada através de um sistema organizacional que envolve a Reitoria, que delega funções através das suas respectivas pró-reitorias, são elas: Pró-reitoria de graduação - PROGRAD; Pró-reitoria estudantil - PROEST; Pró-reitoria de extensão - PROEX; Pró-reitoria de cultura - PROCULT; Pró-reitoria de planejamento - PROPLAN; Pró-reitoria financeira - PROFIN; Pró-reitoria de administração - PROAD; Pró-reitoria de infraestrutura - PROINFRA; Pró-reitoria de ensino médio, técnico e educação à distância - PROEAD e Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa - PRPGP. Totalizando onze, essas estruturas administrativas são órgãos responsáveis por planejar, coordenar e executar ações dentro da sua área de atuação, isso em consonância com a política institucional estabelecida pelo Reitor em exercício, ficando estabelecida, portanto uma relação de subordinação entre reitoria e pró-reitorias.

É natural que a administração de uma instituição, seja ela pública ou privada, seja realizada nos níveis de gerência. Desse modo, pela natureza de suas atividades, é preciso cautela ao comparar uma universidade à outra instituição, pois são muitas especificidades que a fazem única, a exemplo da manutenção de um terço do corpo docente com mestrado ou doutorado, bem como regime de dedicação integral.

Dessa forma, não faz sentido comparar uma universidade com instituições de qualquer outra natureza, isso porque sua atividade-fim não pode ser ofuscada pela sua atividade-meio com base em um discurso de que os recursos investidos em seu orçamento estejam sempre relacionados a um retorno direto e amplamente visível. Por outro lado, também é preciso garantir que esses recursos estejam efetivamente sendo utilizados da maneira mais otimizada possível.

Nos últimos anos, a UEPB sofre com constantes greves e embates entre a gestão interna e as categorias de Técnicos Administrativos e Docentes, como também entre a Reitoria e o Governo do Estado da Paraíba. Em contraponto a isso, estima-se que o orçamento da UEPB se encontra entre os maiores do Estado quando comparado à maioria dos seus municípios. Assim, acredita-se que a gestão dessa importante instituição social para as inúmeras famílias que necessitam de uma Universidade Pública de qualidade a fim de contribuir na realização de seus sonhos, através da qualificação profissional e acadêmica, possa necessitar de uma atenção maior para a condução de seus caminhos de forma mais efetiva para a sociedade paraibana.

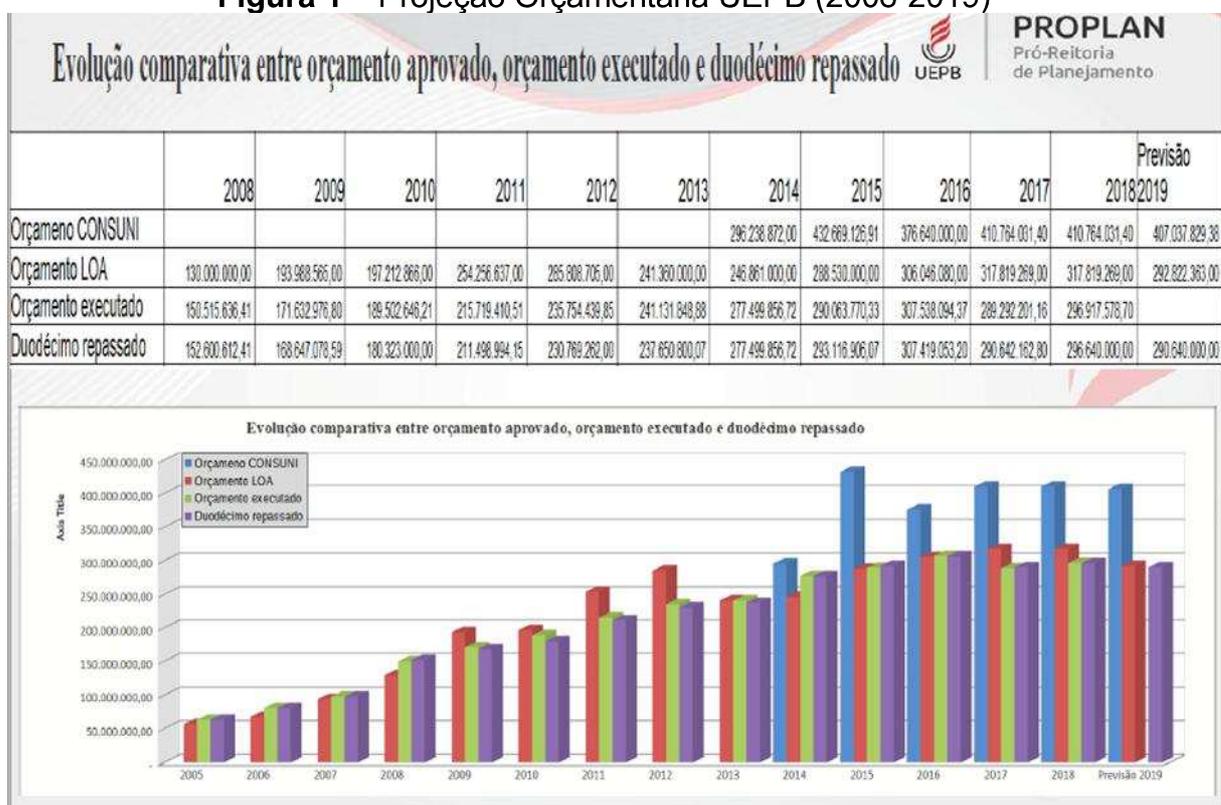
O presente trabalho: “Uma Análise Comparativa da Estrutura Administrativa da UEPB face as Instituições de Ensino Superior Estaduais do Nordeste”, objetiva investigar como a estrutura administrativa da UEPB encontra-se estabelecida, fornecendo ênfase ao número de pró-reitorias e campus, comparando com a estrutura administrativa de outras instituições de ensino superior da esfera estadual do nordeste brasileiro. Para isso, divide-se nas seguintes sessões: Referencial teórico, no qual serão destacados aspectos voltados à realidade orçamentária da UEPB, os municípios que detém seus campi, bem como das duas universidades federais do estado da Paraíba; além disso, tratará da administração pública, buscando pontuar onde a UEPB está inserida nesse contexto, assim como também destacar a importância do direito administrativo para a gestão pública. Em seguida,

tecerá sobre a estrutura administrativa da UEPB e gestão eficiente; posteriormente, na Metodologia, serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa; logo em seguida, na sessão Resultados e Discussões serão estabelecidas relações entre os dados coletados na pesquisa e suas implicações. Por fim, na Conclusão, serão realizadas as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2 A REALIDADE ORÇAMENTÁRIA/ESTRUTURAL DA UEPB FACE AO CONTEXTO QUE A CERCA NO ESTADO DA PARAÍBA

Antes de expor todo o arcabouço pertinente ao referencial teórico desta pesquisa, que deverá ser iniciado com a administração pública, convém apresentar alguns dados referentes ao orçamento da UEPB. Vejamos a imagem a seguir:

Figura 1 – Projeção Orçamentária UEPB (2008-2019)



Fonte: UEPB.¹

Ela apresenta uma análise comparativa de todos os orçamentos aprovados e executados pela UEPB em sua integralidade entre os anos de 2008 e 2018, e parcialmente o ano vigente, 2019. Quando comparados a orçamentos de algumas das mais importantes cidades da Paraíba, observamos que a UEPB dispõe de recursos consideráveis. No entanto, se comparada às universidades federais presentes na Paraíba observamos uma realidade distante de ser alcançada.

Considerando o orçamento das cidades que atualmente possuem unidades da UEPB, informações obtidas no portal da web do Sagres - TCE PB referentes à

¹ Disponível em

<http://transparencia.interno.uepb.edu.br/download/execu%C3%A7%C3%A3o_or%C3%A7ament%C3%A1ria/execucao_orcamentaria_anual/Comparativo-orcamento-2008-a-2019.pdf>.

execução orçamentária de 2018, temos os seguintes dados: I – Campina Grande: R\$543.039.903,19; II – Lagoa Seca: R\$55.094.435,23; III – Guarabira: 104.343.293,53; IV – Catolé do Rocha: R\$53.107.593,34; V – João Pessoa: R\$1.481.883.439,83; VI – Monteiro: R\$33.752.823,01; VII – Patos: 193.563.532,41 e VIII – Araruna: R\$31.756.335,40. Observa-se que os orçamentos os quais a UEPB dispôs a partir de 2010, superam o de todas as cidades, exceto Campina Grande e João Pessoa. No entanto, comparar uma Universidade ao município, como observado anteriormente, não apresenta coerência do ponto de vista técnico, o mais sensato é comparar com outras universidades.

Observando os dados referentes aos orçamentos executados em 2018, segundo o portal da transparência do governo federal da Universidade Federal de Campina Grande e da Universidade Federal da Paraíba, temos respectivamente: R\$664,20 milhões e R\$1.63 bilhão. Portanto, ao observar essa disparidade, é evidente que não cabe aqui discutir orçamento e realidade vivenciada por município, e/ou universidades federais, já que a realidade orçamentária da UEPB é algo que diz respeito a sua gestão que deve buscar sempre fazer mais com menos.

Diante do exposto, a análise mais coerente para o propósito dessa pesquisa, será comparar a UEPB com as universidades estaduais públicas do Nordeste.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sabe-se que a administração pública é regida por cinco princípios basilares. São eles: moralidade, legalidade, impessoalidade, eficiência e publicidade.

Esses princípios são norteadores das boas práticas que essencialmente devem envolver quaisquer atividades prestadas para a sociedade no âmbito público através de qualquer instância Estatal. No entanto, embora em teoria esses princípios apresentem-se dotados de virtudes amplamente desejadas na sociedade, inúmeras vezes eles esbarram em fatores, sejam estes de ordem técnica, operacional ou humana, de modo que os impedem de cumprir a função social para a qual foram propostos.

Continuando a discussão sobre Administração Pública, devemos tomar por base alguns conceitos do Direito Constitucional. O primeiro deles seria o de Estado que, segundo Meirelles (2015), é visto por diversos ângulos:

[...] do ponto de vista sociológico, o Estado é corporação territorial dotada de um poder de mando originário; sob o aspecto político, é comunidade de homens, fixada sobre um território, com poder superior de ação, mando e coerção; sob o prisma constitucional, é pessoa jurídica territorial soberana.

A Constituição Federal de 1988 define o Brasil como um Estado Democrático de Direito, ou seja, é aquele organizado através de leis que são criadas por ele mesmo e que também devem ser seguidas por ele. Sabe-se que o Estado é constituído pelo povo, pelo território e pelo governo soberano, sendo que a vontade do Estado se manifesta através dos seus três poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário.

O segundo conceito que deve ser explicado é o de Governo que, ainda segundo Meirelles (2015), é:

[...] a expressão política de comando, de iniciativa, de fixação de objetivos do Estado e de manutenção da ordem jurídica vigente.

Assim, o Governo abrange o conjunto de Poderes e órgãos responsáveis pela função política do Estado, os quais são responsáveis por planejar, coordenar e direcionar as chamadas políticas públicas. No caso do Brasil, o sistema de governo é do tipo presidencialista, pois uma só pessoa (o Presidente da República), eleita pelo povo, assume as funções de Chefe de Estado e de Chefe de Governo.

Definidos os conceitos basilares da administração pública, podemos dizer que – em sentido estrito – essa está voltada para a execução das políticas públicas, definidas pelo Governo, sendo executadas através do aparelhamento estatal. Nesse caso, ela é responsável por praticar os atos administrativos, de forma apenas executiva (Meirelles, 2015).

Enquanto que em sentido amplo, ela abrange os órgãos de governo, que exercem função política, bem como órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa (Alexandrino & Paulo, 2014; Carvalho Filho, 2014).

Alexandrino & Paulo (2014) afirmam que o Brasil adota o critério formal (ou amplo) de administração pública, sendo considerados pelo ordenamento jurídico como administração pública os órgãos integrantes da administração direta e as entidades da administração indireta. Esse último caso, é composto por autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Quando se trata do sentido material, a administração pública abrange as atividades exercidas pelos órgãos, pelos agentes públicos e pelas pessoas jurídicas, ou seja, está focada no que é realizado e não em quem exerce tal atividade. As atividades apontadas como próprias da administração pública, para esse sentido, são o serviço público, a polícia administrativa, o fomento e a intervenção (com exceção da atuação como agente econômico) (Alexandrino & Paulo, 2014; Di Pietro, 2010).

No caso, a Universidade Estadual da Paraíba é considerada uma autarquia, pois é tida como uma pessoa jurídica de direito público que possui a capacidade meramente administrativa, tendo as mesmas prerrogativas e sujeições da Administração Direta; apresentando ainda as demais características: criada por lei, capaz de se autoadministrar, especialização dos fins ou atividades e sujeita a controle ou tutela (Di Pietro, 2010; Mello, 2015).

Sendo assim, a Universidade e todos os recursos disponíveis por ela (materiais, financeiros ou humanos), portanto, fazem parte da estrutura estatal e tem por obrigação realizar uma administração pautada nos princípios constitucionais, visando o bem de toda a sociedade.

Por fim, cabe destacar a importância do Direito Administrativo como essencial para qualquer modelo de gestão pública, uma vez que é através dele que os procedimentos a serem seguidos por uma gestão que se pautem na ética, legalidade e moralidade se concretizam. Não por acaso, no rol dos cinco princípios estabelecidos pela Carta Magna de 1988, em seu artigo 37, encontra-se o princípio da eficiência.

Inserido na Constituição Federal através da emenda constitucional nº 19 do ano de 1998, o princípio da eficiência requer que órgãos públicos e seus servidores prestem seus serviços a sociedade com zelo, presteza, rendimento funcional e perfeição, de modo a alcançar o máximo em produtividade, mitigando ao máximo o desperdício de recursos públicos, sejam eles de caráter monetários, ou não.

Também conhecido como princípio da qualidade dos serviços públicos, essencialmente traz a concepção de que com a otimização da utilização dos recursos, é possível prover mais benefícios à sociedade. No entanto, não devemos confundir eficiência com eficácia, nem muito menos com efetividade, a primeira está intimamente ligada a ideia de alcançar os resultados pretendidos utilizando o mínimo

de recursos; por sua vez, a eficácia concentra-se exclusivamente no alcance da meta, sem preocupar-se com a racionalização ou não dos recursos consumidos para alcançar o objetivo pretendido, já a efetividade busca relacionar os resultados alcançados com o fator de impacto nestes na população a que se destina a ação realizada.

Por fim, cabe destacar que o princípio da eficiência não é um fim em si mesmo, não estando, portanto, acima de nenhum dos outros princípios elencados o artigo 37 da constituição, devendo sujeitar-se à legalidade.

2.2 A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UEPB

A UEPB possui atualmente 8 campi, distribuídos pelo Estado, sendo o maior deles o Campus I, situado na cidade de Campina Grande, onde funciona a administração central.

No âmbito da UEPB temos um modelo estrutural pautado pela reforma da educação superior ocorrida em 1968, implementada através da Lei nº 5.540, no referido modelo temos uma administração central, onde existem a Reitoria e as Pró-reitorias, abaixo da administração central temos os Centros, inseridos nos centros temos os departamentos, e junto a eles as coordenações de curso.

A administração central concentra os principais órgãos de gestão da instituição, são eles a Reitoria, órgão executivo máximo da instituição, e as unidades da reitoria que dividem funções para realizar a administração da instituição, denominadas pró-reitorias.

Com base nos dados do portal da transparência da UEPB², foram coletadas as informações, dispostas abaixo, sobre os setores da administração central da instituição; considerando que, com exceção da Reitoria que possui um reitor e vice respectivamente, todas as Pró-reitorias, possuem pró-reitor e seu respectivo adjunto; além disso, ela dispõe do seguinte quadro funcional, dentre efetivos e não efetivos de todos os níveis de escolaridade:

- A Pró-reitoria de graduação (PROGRAD), responsável pelas questões acadêmicas da instituição, comporta 33 servidores;
- A Pró-reitoria estudantil (PROEST), responsável pela política de assistência estudantil, comporta 13 servidores;
- A Pró-reitoria de extensão (PROEX), responsável pelas questões relacionadas aos projetos de extensão, comporta 10 servidores;
- A Pró-reitoria de cultura (PROCULT), responsável pelos projetos culturais desenvolvidos pela universidade, comporta 28 servidores;
- A Pró-reitoria de planejamento (PROPLAN), responsável pelo planejamento institucional relacionado à gestão orçamentária, transparência pública e mobilização de recursos, possui 12 servidores;
- A Pró-reitoria financeira (PROFIN), incubida pela gestão de receitas e viabilização de despesas, possui 31 servidores;
- A Pró-reitoria de administração (PROAD) objetiva a execução e o acompanhamento de rotinas administrativas, possui 48 servidores;
- A Pró-reitoria de infraestrutura (PROINFRA), responsável pela gestão predial, envolvendo manutenção, elaboração, execução e acompanhamento de projetos relacionados a infraestrutura, dispõe de 124 servidores;

²Disponível em <<http://www.uepb.edu.br/paginas-do-menu/transparencia/>>.

- A Pró-reitoria de ensino médio, técnico e educação a distância (PROEAD), o próprio nome já delimita bem seu campo de atuação, contando com 16 servidores;
- A Pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa (PRPGP), responsável pela gestão da pós-graduação no âmbito da UEPB, conta com 20 servidores.

Observada a sistemática adotada pela administração central da Universidade Estadual da Paraíba, convém saber como estão dispostos os cargos de gerência da instituição, a qual estabeleceu através da Resolução/UEPB/Consuni/001/2012 o quantitativo remanejado do quadro de cargos comissionados da instituição. A referida resolução escalona os cargos conforme símbolos e especificações restringindo-os em onze categorias distintas dispostas desde o Reitor, o maior cargo na hierarquia, até o menor, como demonstra a tabela a seguir:

Tabela 1 – Níveis de Direção Administrativa Superior

ANEXO DA RESOLUÇÃO/UEPB/CONSUNI/055/2011 NÍVEL DE DIREÇÃO ADMINISTRATIVA SUPERIOR						
Símbolos	Especificação dos Cargos	Qtde.	REFERÊNCIA			
NDAS-1	Reitor	01	65% do Secretário de Estado			
NDAS-2	Vice-Reitor	01	70% do NDAS-1			

NÍVEL DE GERÊNCIA SUPERIOR – I						
Símbolos	Especificação dos Cargos	Qtde.	Remuneração – R\$ 6.426,01			Referência
			Venc. (R\$)	GE (R\$)	GAET (R\$)	
NGS-1	Pró-Reitor	08	1.724,05	1.567,32	3.134,64	70% do NDAS-1
	Procurador Geral	01				
	Chefe de Gabinete	01				
	Prefeito Universitário	01				
	Presidente da COMVEST	01				
	Presidente da CIPE	01				
	Presidente do IEE-UEPB	01				

NÍVEL DE GERÊNCIA SUPERIOR – II						
Símbolos	Especificação dos Cargos	Qtde.	Remuneração – R\$ 3.212,99			Referência
			Venc. (R\$)	GE (R\$)	GAET (R\$)	
NGS-2	Pró-Reitor Adjunto	08	862,02	783,65	1.567,32	50% do NGS-1
	Procurador Geral Adjunto	01				
	Prefeito Universitário Adjunto	01				
	Vice-Presidente da COMVEST	01				
	Vice-Presidente da CIPE	01				
	Vice-Presidente do IEE-UEPB	01				
	Coordenador de Comunicação	01				
	Ouvidor-Geral	01				
	Coordenador da Central de Informática	01				
	Coordenador de Cultura e Arte	01				
	Coordenador de Esporte e Lazer	01				
	Coordenador de Relações Institucionais e Internacionais	01				
	Diretor da EDUEPB	01				
	Diretor da Biblioteca Central	01				

NÍVEL DE ACESSORIA SUPERIOR						
Símbolos	Especificação dos Cargos	Qtde.	Remuneração – R\$ 3.212,99			Referência
			Venc. (R\$)	GE (R\$)	GAET (R\$)	
NAR-1	Assessor da Reitoria	05	862,02	783,65	1.567,32	50% do NGS-1

Fonte: UEPB (2012)³

³ Disponível em <http://transparencia.uepb.edu.br/download/arquivos_diversos/001-2012-Remaneja-o-quantitativo-do-quadro-de-cargos-Comissionados.pdf>.

Assim, com base na tabela, é possível observar a remuneração proveniente dos cargos de Reitor, vice, Pró-reitor e Adjunto, elementos que serão úteis para as discussões envolvendo essa pesquisa.

Conforme exposto de forma objetiva como se encontra estruturada a administração da UEPB, é válido discorrer um pouco sobre gestão eficiente.

2.3 A GESTÃO EFICIENTE

Para expor algo sobre gestão, antes é necessário que se pense em organização, isto é, aquilo que deverá ser gerido. Afinal, de um modo geral, a gestão está intimamente relacionada com aquilo que deve ser gerenciado, conduzido, administrado. Desse modo, apresenta-se o primeiro conceito nesta perspectiva:

Organizações são “constructos sociais” em que são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas. [...] o que a caracteriza como “organismo vivo”, “contextualizado”, “sistêmico”, “complexo” e como “seres que aprendem” (Pagliuso; Cardoso; Spiegel, 2010).

Observado o conceito de organizações, vislumbram-se várias formas de gerenciar uma organização, um tópico absolutamente vasto na seara da administração, no entanto deseja-se chegar ao contexto relacionado à administração pública, no qual se insere a UEPB.

Ao longo dos anos o setor público brasileiro passou por uma série de modelos de gestão, podemos citar: a administração pública patrimonialista predominante no Brasil até 1930, que tinha como forte característica a utilização do Estado como extensão das posses do monarca; a administração pública burocrática que buscava diferenciar claramente o que é público e o que é privado com um forte controle de processos. E, por fim, a administração pública gerencial que retira a ênfase do controle de processos e passa a controlar os resultados. Essa última é o modelo atualmente vigente na proposta de administração pública brasileira em vigor.

O modelo gerencial caracteriza-se por estabelecer uma relação entre Estado como provedor de serviços e cidadãos como clientes, serviços esses fornecidos com base numa estrutura marcada pelo desempenho organizacional, gerenciamento de recursos (materiais, financeiros, humanos e informacionais) e resultados.

Então, tratar de gestão eficiente relaciona-se justamente com a concepção de realizar o melhor serviço consumindo o mínimo de recursos possíveis, ou, colocando de outra forma, otimizar ao máximo a utilização dos recursos disponíveis para alcançar os melhores resultados em prol de um objetivo proposto que, no caso da administração pública, é justamente o bem comum.

Desse modo, aliado aos institutos jurídicos previstos constitucionalmente, ou em outras legislações que dizem respeito à consecução de uma administração pública de excelência, a análise da estrutura administrativa é estratégica e desempenha um papel fundamental para a obtenção de resultados eficientes e dotados de verdadeiro benefício para a sociedade. Portanto, a análise proposta por essa pesquisa é um passo importante para a compreensão dos processos que envolvem as ações estabelecidas pela UEPB e a repercussão destas para a sociedade em geral, sejam aqueles que dependem diretamente ou indiretamente dos serviços prestados pela instituição.

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Esse estudo terá uma perspectiva descritivo-analítica, tendo em vista as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados, que serão obtidos através de bases de natureza eletrônica e pública.

A primeira etapa consistirá na aquisição de informações sobre como está estruturado o sistema de gestão da UEPB. Essa coleta será realizada no site da instituição e, como complemento, nas páginas eletrônicas consideradas pertinentes ao longo da pesquisa. Partindo dessa base de dados, será possível obter um panorama a respeito da sua estrutura organizacional.

Interessa ainda, mapear as demais instituições estaduais de ensino superior provenientes do Nordeste, buscando obter os mesmos requisitos estruturais coletados para a análise da UEPB, que serão a quantidade de campus e a quantidade de pró-reitorias de cada universidade.

Posteriormente, parte-se para a segunda etapa, na qual serão comparados os perfis encontrados na coleta de dados. O objetivo é perceber quais são as informações relevantes que se podem extrair dessa análise: Se existe um padrão específico para tais instituições, se existe alguma considerada como ponto fora da curva, caso sim, buscar evidenciar qual seria a razão disso.

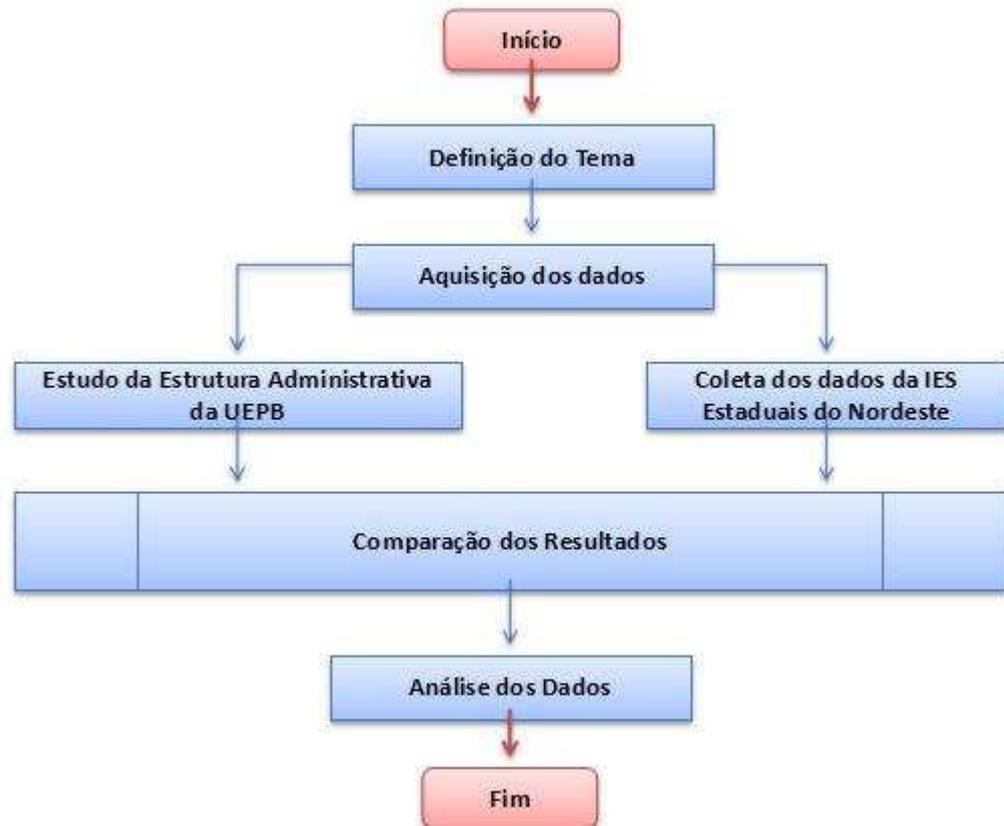
Paralelo a isso, será realizada a comparação das estruturas administrativas da UEPB com a realidade vivenciada por ela em detrimento a outras instituições de ensino superior no âmbito dos estados da região Nordeste, considerando duas variáveis: número de pró-reitorias e quantidade de campus de cada instituição.

De maneira geral, podemos destacar que a metodologia utilizada para a realização deste trabalho consistiu nos seguintes passos:

- I. Coleta e sistematização do referencial teórico;
- II. Seleção dos dados adequados para o estudo;
- III. Elaboração das análises relativas aos dados;
- IV. Avaliação comparativa das informações obtidas das universidades;
- V. Considerações sobre as informações obtidas nas etapas anteriores.

A figura a seguir demonstra os procedimentos envolvidos no desenvolvimento deste trabalho:

Figura 2 – Etapas envolvidas na realização da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

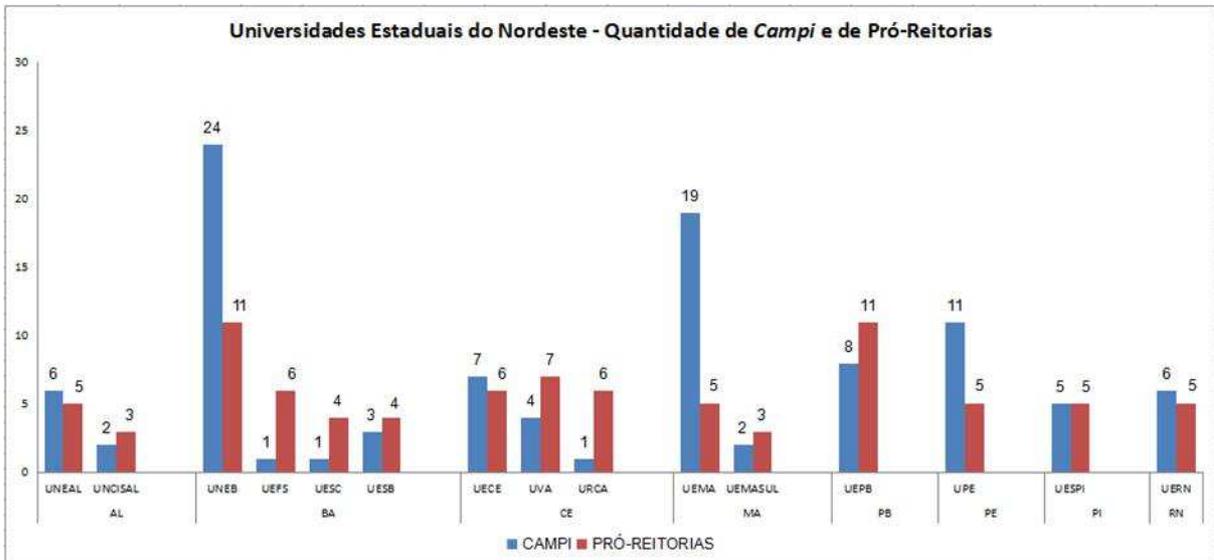
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A coleta dos dados, buscando as principais instituições de ensino superior estaduais, dentro dos Estados do Nordeste, resultou nas seguintes:

- Alagoas: Universidade Estadual de Alagoas - UNEAL, Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas - UNCISAL;
- Bahia: Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS, Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC, Universidade Estadual do Sudeste da Bahia - UESB;
- Ceará: Universidade Estadual do Ceará - UECE, Universidade Estadual Vale do Acaraú - UVA, Universidade Regional do Cariri - URCA;
- Maranhão: Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão - UEMASUL;
- Paraíba: Universidade Estadual da Paraíba - UEPB;
- Pernambuco: Universidade de Pernambuco - UPE;
- Piauí: Universidade Estadual do Piauí - UESPI;
- Rio Grande do Norte: Universidade Estadual do Rio Grande do Norte - UERN.

O gráfico a seguir apresenta a quantidade de Pró-reitorias em relação à quantidade de campi de cada uma dessas instituições:

Gráfico 1 – Comparativo IES's Estaduais do Nordeste: nº Campi x nº Pró-reitorias



Fonte: Elaborado pelo autor através dos dados coletados no website de cada instituição citada, 2019.

Ao observar o gráfico, no que concerne ao número de pró-reitorias, entre todas as instituições pesquisadas, percebe-se que duas se destacam por terem o maior número, a UNEB e a UEPB, ambas possuem 11. Enquanto a média entre todas é 5,4, sendo as que possuem o menor número de pró-reitorias são a UNCISAL e a UEMASUL, cada uma com 3.

Numa análise fria dos dados, ao confrontar os que concentram o maior número de pró-reitorias, é possível observar que existe uma discrepância entre a outra variável do gráfico: o número de campi. Enquanto a UEPB possui apenas 8, a UNEB possui 24, o que demonstra uma evidência de que provavelmente a UEPB esteja um tanto na contra-mão quando se considera o contexto de crise vivenciado por ela e a realidade vigente nas outras instituições.

É necessário levantar alguns números para que se aprofunde um pouco nessa discussão: quanto custa em média uma pró-reitoria na UEPB? O gráfico a seguir com os dados retirados do portal da transparência da instituição apresenta a seguinte realidade:

Gráfico 2 – Quantidade de Funcionários da UEPB por Pró-reitoria



Fonte: Elaborado pelo autor com dados coletados no portal da transparência da uepb, 2019.

O Gráfico 2 demonstra a quantidade de servidores, sejam eles efetivos ou temporários, por pró-reitoria, e nas últimas colunas têm-se as médias, considerando a PROINFRA e a desconsiderando. Pela natureza do serviço realizado pela PROINFRA, que é de manutenção e execução de projetos relacionados à infraestrutura dos espaços da universidade, é normal que a demanda de servidores seja realmente um ponto fora da curva em relação às outras unidades da reitoria. Por isso, para o cálculo básico, realizado sem considerar muitos dos aspectos variáveis que provavelmente aumentariam o valor do montante, do quanto custa em média uma pró-reitoria na UEPB, considerar-se-á a média que desconsidera a PROINFRA no cálculo.

Para efeito do cálculo serão considerados os seguintes dados: média de servidores por pró-reitoria igual a 25, desses será considerado que cada um receba o valor mensal referente a um técnico de nível médio em início de carreira, sem o acréscimo dos benefícios existentes na instituição (vale-alimentação e auxílio-saúde), que equivale a R\$2.394,35. Além disso, cada pró-reitoria conta com um pró-reitor e seu adjunto, que recebem respectivamente conforme a tabela – 1 aproximadamente R\$ 4.702,00 e R\$ 2.351,00 pelo exercício da função, desconsiderando o vencimento que recebem do cargo de docente da instituição; desse modo o custo mensal médio de uma pró-reitoria seria $(25 \times 2.394,35 + 4.702,00 + 2.351,00) = R\$66.911,75$, considerando 12 meses mais o 13º salário para os técnicos administrativos, e apenas 12 meses para o pró-reitor e adjunto, por se tratar de gratificação e não constar no 13º salário, esse valor será $[25 \times (13 \times 2.394,35) + 1 \times (4.702,00 \times 12) + 1 \times (2.351,00 \times 12)] = R\$862.799,75$, em uma gestão de 4 anos que é o tempo estabelecido por gestão da reitoria, temos um total de $(4 \times 862.799,75) = R\$3.451.199,00$.

Dessa forma, subtraindo as 11 pró-reitorias que a UEPB possui dos 5,4 que é a média de todas as instituições pesquisadas, temos um total de $(11 - 5,4) = 5,6$, que seria o excedente em relação à média de todas as instituições. Assim, a UEPB teria um total de 5 pró-reitorias excedentes que totalizariam $(5 \times 862.799,75) = R\$ 4.313.998,75$ por ano e, em uma gestão de 4 anos, chega-se ao valor de $(4 \times 4.313.998,75) = R\$17.255.995,00$.

Antes de qualquer colocação referente aos cálculos apresentados, é importante esclarecer que esses cálculos são realizados numa perspectiva um tanto superficial e para que refletisse de forma absolutamente fidedigna a realidade deve ser feito observando mais aspectos que o tornem capaz de refletir propriamente a realidade, a exemplo de considerar o salário real dos servidores que devem receber mais que o valor considerado, por terem tempo de serviço e terem progredido na tabela salarial, pelos benefícios a que fazem jus. Além disso, cada pró-reitoria deve possuir um custo operacional para seu funcionamento, o que não está considerado nos cálculos. No entanto, é possível ter uma ideia do custo mínimo de uma pró-reitoria e com isso estabelecer os seguintes apontamentos:

- O cálculo relacionou variáveis que permitissem estimar de forma mínima o custo de uma pró-reitoria, uma vez que ela tem custos operacionais para seu funcionamento que vão além da força de trabalho humana, como também os valores utilizados como referência de vencimento base dos servidores foi o nível I da tabela de nível médio, o que na realidade deve ser um valor maior, na medida em que vários servidores possivelmente recebem mais que a primeira referência salarial da classe, pelo tempo de serviço que possuem, e por sua qualificação. Além disso, os benefícios a que fazem jus não foram considerados no cálculo;
- Não foram feitas distinções entre servidores efetivos ou não;
- Observa-se que o valor do cálculo mesmo tendo considerado uma forma de cálculo do mínimo possível para o custo desta estrutura, esse custo apresenta um valor considerável;
- Para uma análise mais completa seria fundamental o conhecimento sobre em qual patamar se encontram os custos adicionais em relação aos considerados para o cálculo que compõe em uma perspectiva real o verdadeiro custo de uma pró-reitoria para, a partir dessa informação, definir estratégias eficientes para melhorias na gestão desses recursos;
- Por exemplo, um grande problema enfrentado por alguns discentes da pós-graduação da UEPB é a ausência de bolsa para realizar o curso, com um valor de R\$10.500.000,00, considerando o valor de uma bolsa de R\$1.500,00, que é o praticado a nível de mestrado atualmente, haveria a possibilidade para concessão 7.000 bolsas nesse valor, o que permitiria contemplar 583 estudantes durante 12 meses. Segundo a pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa da instituição, no primeiro semestre de 2019 a UEPB possui pouco mais de 1.100 estudantes de pós-graduação, dentre estes, apenas aproximadamente 217 discentes possuem bolsas. Desse modo, é absolutamente factível o impacto que a melhoria da gestão no sentido de otimizar a utilização dos recursos poderia fazer para atender melhor a sociedade que utiliza dos serviços da UEPB. Sendo este, apenas um exemplo do que seria possível realizar com parte dos recursos economizados com uma possível reestruturação da administração central;
- Acredita-se que uma reforma na administração central da instituição poderia ser uma forma de torná-la mais eficiente e reduzir seus custos,

tudo isso sem prejuízo das suas atividades, de modo a valorizar mais os recursos investidos.

- Os recursos poupados seriam alocados em benefício de outras ações promovidas pela própria universidade, de modo que fossem estudados onde seriam melhor destinados tais recursos para beneficiar a universidade em suas avaliações e conseqüentemente promover a melhoria dos serviços prestados a sociedade.

5 CONCLUSÃO

Com base nas evidências obtidas ao longo do desenvolvimento dessa pesquisa, podemos destacar os seguintes aspectos:

Dentro dos objetivos propostos, o principal seria realizar uma análise comparativa entre as estruturas administrativas vigentes nas principais universidades estaduais do Nordeste em relação à realidade vivenciada na UEPB. Dessa análise podemos perceber que a estrutura da UEPB, a qual em alguns casos apresenta uma quantidade de campi menor que as demais, encontra-se fora da média de pró-reitorias calculadas entre todas as administrações pesquisadas. Isso pode representar uma evidência de que em tempos de contingência orçamentária, vivenciando uma crise constante ao longo dos últimos anos, a UEPB parece estar na contramão do que seria um modelo de gestão eficiente.

Porém, é evidente que para atestar isso de forma mais precisa, seria imprescindível um estudo mais aprofundado sobre todo o contexto envolvido. Por isso, a seguir serão apresentadas algumas sugestões para continuidade e aprofundamento dessa pesquisa com o intuito de ser mais categórica em seus apontamentos.

No entanto, antes disso, é importante destacar o papel da universidade para a sociedade, pois embora aquilo que seja mais valioso em sua produção, não seja tangível, que é o conhecimento gerado por todas as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, ele é fundamental para o desenvolvimento de uma nação. Por isso, todo cidadão deve estar atento para os rumos que suas instituições públicas tomam, sempre buscando melhorias em sua gestão e seus projetos, para que em uma sociedade mais justa possam sempre usufruir dos benefícios dessas instituições e terem seus direitos respeitados, com uma educação justa, pública e de qualidade para todas as camadas da sociedade.

Como sugestões para trabalhos futuros, é possível destacar as seguintes perspectivas: realizar uma pesquisa mais complexa no âmbito das Universidades Estaduais do Nordeste, comparando as seguintes informações: Orçamento, quantidade de servidores entre técnicos e professores, quantidade de alunos, para que através desses dados possam ser caracterizados parâmetros mais confiáveis para a realização da análise do panorama de gestão dessas universidades; Aprofundar a discussão, analisando quantos servidores cada instituição possui em cada pró-reitoria, para que haja um parâmetro comparativo específico sobre o panorama de cada instituição; Verificar dentre as pró-reitorias existentes em cada uma delas, quais as mais frequentes e essenciais; Com base nessas novas informações subsidiar uma alternativa viável para aperfeiçoar cada vez mais o modelo administrativo utilizado pela UEPB em benefício da coletividade, em especial a paraibana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, M. PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 22^a ed. São Paulo: Método, 2014.

BRASIL, Lei de Diretrizes e B. Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**: República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 2016.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 27^a ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3^a Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão de Recursos Públicos**: Orientação para Resultados e Accountability. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. n.3, set/out/nov. Salvador, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**, 32^a edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.o: Atlas, 2016.

PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. **Gestão organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva, 2010.

UEPB. Portal da transparência: Acompanhamento de pessoal 2019. Disponível em: http://transparencia.uepb.edu.br/download/folha_de_pagamento/resumos/resumos_2019/Acompanhamento-de-pessoal-2019.pdf Acesso em: 27 de maio de 2019

UEPB. Portal da transparência: Resolução cargos comissionados. Disponível em: http://transparencia.uepb.edu.br/download/arquivos_diversos/001-2012-Remaneja-o-quantitativo-do-quadro-de-cargos-Comissionados.pdf Acesso em: 27 de maio de 2019

UEPB. Portal da transparência: Comparativo duodécimo 2009-2018. Disponível em: <http://transparencia.interno.uepb.edu.br/download/duodecimos/Comparativo-duodecimo-2009-A-2018.pdf> Acesso em: 27 de maio de 2019

UEPB. Portal da transparência: Comparativo duodécimo 2008-2019. Disponível em: http://transparencia.interno.uepb.edu.br/download/execu%C3%A7%C3%A3o_or%C3%A7ament%C3%A1ria/execucao_orcamentaria_anual/Comparativo-orcamento-2008-a-2019.pdf Acesso em: 27 de maio de 2019

AGRADECIMENTOS

Dentre as muitas oportunidades que DEUS apresentou em minha vida, de modo bastante sintético cabe destacar a forma como ele colocou cada pessoa em cada momento, cada uma delas fornecendo ensinamentos valiosos sobre como agir e como não agir.

Agradeço a DEUS e aos meus pais, David Severo e Edneide Lima, pelo dom da vida;

Agradeço de maneira muito especial a Geissa Samira por conseguir extrair o melhor de mim diante de cada circunstância;

Ao meu orientador Professor Alexandre Cordeiro Soares pelo empenho dispensado, bem como aos membros da banca pelas contribuições pertinentes;

A minha irmã Georgia Simonelly e a todos os meus amigos pelo simples fato de existirem e estarem ao meu lado, além de transmitirem sentimentos indescritíveis para as palavras;

Cada ser humano é único e tem o privilégio do livre arbítrio para fazer as escolhas que podem determinar a felicidade de quem está ao seu lado. Gratidão é a palavra de ordem, seja sempre assim!