



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB



DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS I – SALVADOR

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À
EDUCAÇÃO - GESTEC**

KAROLINY DE ANGELLIS MENDES SILVA

**PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA
INFRAESTRUTURA FÍSICA *MULTICAMPI* A SERVIÇO DO
DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)**

Salvador
2023

KAROLINY DE ANGELLIS MENDES SILVA

**PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA
INFRAESTRUTURA FÍSICA *MULTICAMPI* A SERVIÇO DO
DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)**

Texto apresentado como requisito para a obtenção do título de Mestre no Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias aplicadas à Educação (GESTEC), na área de Tecnologias Aplicadas à Educação da Universidade do Estado da Bahia como parte dos requisitos institucionais.

Área de Concentração 1: Gestão da Educação e Redes Sociais.

Orientador: Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes

Salvador
2023

FICHA CATALOGRÁFICA
Sistema de Bibliotecas da UNEB

M538p

Mendes Silva, Karoliny de Angellis

PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA MULTICAMPI A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB) / Karoliny de Angellis Mendes Silva. - Salvador, 2023.

149 fls : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes.

Inclui Referências

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC, Campus I. 2023.

1. Infraestrutura Física Universitária. 2. Gestão Universitária.
3. Planejamento Estratégico. 4. Multicampia.

CDD: 378


FOLHA DE APROVAÇÃO
**"PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA
MULTICAMPI A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)"**

KAROLINY DE ANGELLIS MENDES SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC, em 29 de maio de 2023, como requisito final para obtenção do grau de Mestra em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:



Professor Dr. Marcius de Almeida Gomes
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação Física
Universidade Federal de Santa Catarina

 Documento assinado digitalmente
LIDIA BOAVENTURA PIMENTA
Data: 18/11/2023 09:31:42-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Professora Dra. Lidia Boaventura Pimenta
Universidade do Estado da Bahia - UNEB
Doutorado em Educação
Universidade Federal da Bahia

 Documento assinado digitalmente
WESLEI GUSMAO PIAU SANTANA
Data: 20/11/2023 14:43:51-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Professor Dr. Weslei Gusmão Piau Santana
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB
Doutorado em Administração
Universidade Federal da Bahia

Aos meus pais, Arlinda e Evilásio, pela vida.
Ao meu marido Diego pelo amor, paciência e cumplicidade.
Ao meu filhote pet Jupinácio pelo amor incondicional.
Às minhas amadas amigas.
Aos meus amados amigos.
Ao meu despertar.

AGRADECIMENTOS

Dedico algumas palavras em agradecimento àquelas pessoas essenciais que contribuíram na caminhada psicológica e acadêmica da escrita deste trabalho. Desta forma, não poderia deixar de expressar a minha gratidão particular:

À Deus.

À Irma Luiza, Mestre Kunan, minha mãe Yemanjá, meu pai Ogun e aos meus amigos Ariates por toda a proteção espiritual.

À minha mãe, pela presença em forma de lembrança amorosa constante na minha vida.

Ao meu pai, pela caminhada de amor e entendimento que me trouxe leveza e paz.

Ao meu marido Diego, pelo amor, companheirismo e apoio incondicional que me faziam mais forte e corajosa.

Ao meu filho Jupinácio, por me mostrar o amor verdadeiro.

À minha mãe do coração Monrow, por todo cuidado, afeto e estímulo para eu seguir em frente.

Ao Grupo Renascer da Casa do Caminho pelo apoio espiritual e emocional nesta jornada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcius Gomes, por sua competência, sensibilidade e acolhimento em momentos tão difíceis nesta caminhada do mestrado, que foram decisivos para que eu chegasse até aqui.

À Profa. Dra. Lídia Boaventura Pimenta e ao Prof. Dr. Weslei Piaú que compuseram as bancas de qualificação e defesa, que foram solícitos em aceitar o convite, dispondo de seu tempo e conhecimento para analisar e contribuir com esta pesquisa. Gratidão pelos incentivos acadêmicos.

À Profa. Dra. Dayse Lago, pelo acolhimento, pela amizade e por nossa ligação espiritual.

Aos amigos e professores Thiago e Márcio Sampaio, essa dupla tão amorosa que sempre me incentivou com conselhos de vida e dicas acadêmicas.

À Profa. Dra. Tânia Benevides pela disponibilidade amorosa e incentivos na vida acadêmica.

Ao Do Ka Mi, à Dora e Mila pela amizade sincera de hoje e de sempre.

Ao meu amigo Ademilson, pela leveza e serenidade que leva a vida. Modo Tinho de ser.

Ao meu amado Wed Santos, meu terapeuta, que caminhou e caminha comigo clareando minha mente e meu coração.

Aos meus colegas da PROINFRA, pela rica convivência e por todo crescimento que tive como gente e como profissional.

À minha amada Conça Cedraz que amorosamente iniciou meu despertar e que até hoje me acolhe no seu coração.

À minha amiga Carol Tourinho, pela sua generosidade, por toda parceria acadêmica e parceria de vida.

À Sara Lobo, Camila Lobo e Roberta Lobo, minha mãe e minhas irmãs. Sou eternamente grata por todo amor, acolhimento e pertencimento desde sempre. Aprendi o significado de “Família” com vocês! Amo as três! Eternamente fazem morada no meu coração.

Ao meu amigo Samir e a minha amiga Flávia, pelo amor de mola, o amor que me deu colo mas que também me impulsionou para vida.

Aos meus amigos amados Caê e Ériquinha, pela doce amizade de outras vidas e por aliviar meu coração e minha mente em plena pandemia.

À minha amiga Katiola e ao meu amigo Gilmas, pela irmandade, pelo acolhimento de sempre, pelo pertencimento. Família que escolhi.

À minha irmã amiga Flávia Pedreira e sua família, que me agrega tão amorosamente desde de sempre. Minha eterna gratidão minha amada irmã amiga.

À minha irmã amiga Patrícia Florence, pelo amor e irmandade de todas as vidas e todas as horas.

Às filhas de Miriu, minhas irmãs, Ana Rita e Nora de Cássia pela irmandade, pelo amor, pelo apoio, pelo pertencimento e pelo acolhimento em momentos cruciais nesta minha caminhada do mestrado. Família que escolhi.

Aos meus amigos e às minhas amigas do BE Feelings, minha rede de apoio amorosa, minha família, meu suporte, onde sou quem sou, sem reservas.

SILVA, Karoliny de Angellis Mendes. **PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA**: planejamento da infraestrutura física *multicampi* a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia (Uneb). 2023. 149 folhas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pósgraduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (MP GESTEC) - Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Educação - *Campus I*, Salvador, 2023.

RESUMO

O presente trabalho traz uma pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e aborda como temática a relação entre a gestão da infraestrutura universitária, PDI (2017-2022) e o ProGest (2018-2021) no âmbito da UNEB. Para compreensão do tema, foram elencadas três categorias teóricas: gestão universitária, planejamento estratégico e multicampia. O objetivo geral que norteou o estudo foi descrever a percepção dos(as) diretores e ex-gestores da UNEB sobre a política de infraestrutura física da universidade a fim de propor um relatório de orientações com ênfase nas prioridades para o desenvolvimento acadêmico da instituição universitária. A pesquisa buscou caracterizar a gestão da infraestrutura universitária *multicampi* como sendo estratégica para o desenvolvimento das ações acadêmicas e sua relevância no processo de planejamento institucional da UNEB. A abordagem apresentada é a quantitativa, ancorada pelo método exploratório descritivo. por meio de uma pesquisa de natureza exploratória, descritiva e aplicada. A amostra intencional do estudo foi composta em 34 gestores, sendo eles: 03 pró-reitores da PROINFRA e os 31 diretores dos *campi* da universidade. O documento institucional ProGest/UNEB 2018-2021, balisou o período estudado por está pesquisa. A partir dos achados deste estudo, percebeu-se que apesar da percepção positiva da participação da PROINFRA no pensar estratégico da Universidade, encontram-se inconsistências entre a teoria da resolução nº1050/2014UNEB e a prática de executar o que ela preconiza, bem como, que a relação entre o PDI (2015-2019), ProGest (2018- 2021), PPCs e Proinfra se efetiva de maneira parcial, já que o percepção dos gestores é que a PROINFRA é uma pró-reitoria executora e, devido a isto, sua participação configura-se como não obrigatória nos espaços estratégicos de diálogos.

Palavras-chave: Infraestrutura Física Universitária. Gestão Universitária. Multicampia. Planejamento Estratégico.

SILVA, Karoliny de Angellis Mendes. **PDI AND UNIVERSITY MANAGEMENT: *multicampi*** physical infrastructure planning at the service of the development of academic actions at the University of the State of Bahia (Uneb). 2023. 149 sheets. Masters dissertation. Postgraduate Program in Management and Technologies Applied to Education (MP GESTEC) - State University of Bahia (UNEB), Department of Education - Campus I, Salvador, 2023.

ABSTRACT

The present work presents a research developed within the *Stricto Sensu* Graduate Program in Management and Technologies Applied to Education (GESTEC), of the State University of Bahia (UNEB) and addresses as a theme the relationship between the management of university infrastructure, PDI (2017-2022) and ProGest (2018-2021) within the scope of UNEB. To understand the theme, three theoretical categories were listed for the study: university management, strategic planning and *multicampia*. The general objective that guided the study was: to describe the perception of UNEB directors and former managers about the university's physical infrastructure policy in order to propose a guidance report with an emphasis on priorities for the academic development of the university institution. The research sought to characterize the management of *multicampia* university infrastructure as being strategic for the development of academic actions and its relevance in the institutional planning process of UNEB. The approach presented is qualitative, anchored by the Case Study method, through exploratory, descriptive and applied research. The intentional sample of the study was composed of 34 managers, namely: 03 pro-rectors of PROINFRA and 31 directors of the university campuses. The institutional document ProGest/UNEB 2018-2021 marked the period studied by this research. From the findings of this study, it was noticed that despite the positive perception of PROINFRA's participation in the strategic thinking of the University, there are inconsistencies between the theory of knowing resolution n° 1050/2014UNEB and the practice of executing what it advocates, as well how, that the relationship between the PDI (2015-2019), ProGest (2018-2021), PPCs and Proinfra is partially effective, since the managers' perception is that PROINFRA is an executing pro-rectory and, due to this, their participation is configured as non-mandatory in the strategic dialogue spaces.

Keywords: University Physical Infrastructure. University Management. *Multicampia*. Strategic planning.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRUEM	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais
ACG	Avaliação dos Cursos de Graduação
ACV	Avaliação dos Cursos de Graduação
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASCULT	Assessoria Especial de Cultura e Arte
AVALIES	Avaliação das Instituições de Educação Superior
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAU	Coordenação de Arquitetura e Urbanismo
CEE	Conselho Estadual de Educação
CENG	Coordenação de Engenharia
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CETEBA	Centro de Educação Técnica da Bahia
Cf	Constituição Federal
COAD	Coordenação Administrativa
COBIM	Coordenação de Bens Imóveis
COMAP	Coordenação de Manutenção e Recuperação de Edificações
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
CRA	Conselho Regional de Administração
CUCA	Centro Universitário de Cultura e Arte Departamento de Ciências Humanas (DCH)
EDUREG	Grupo de pesquisa Educação, Universidade e Região

ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FCETEBBA	Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia
GESTEC	Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação
GT	Grupo de Trabalho
IES	Instituições de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGDP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação
PRAES	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAF	Pró-Reitoria de Ações Afirmativas
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
ProGest	Programa de Gestão
PROGRAD	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Proinfra	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
RGD	Rede de Gestão Departamental
SAGRES	Sistema de Automação e Gerenciamento do Ensino Superior
SEAI	Secretaria Especial de Articulação Interinstitucional
SEAVI	Secretaria Especial de Avaliação Institucional
SEI	Sistema Eletrônico de Informação

SELCC	Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios
SERINT	Secretaria Especial de Relações Internacionais
SESEB	Superintendência de Ensino Superior da Bahia
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Telebahia	Telecomunicações da Bahia S/A
UDO	Unidade de Desenvolvimento Organizacional
UEBAS	Universidades Estaduais do Estado da Bahia
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana
UESB	Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
UESC	Universidade Estadual de Santa Cruz
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFRS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
UNA-SUS	Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde
UNB	Universidade de Brasília
UNEB	Universidade do Estado da Bahia
UNESP	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Variáveis observadas na comparação dos modelos	22
Figura 2 - Estrutura Organizacional da UNEB.....	59
Figura 3 - Mapa mental do perfil profissional dos (as) Diretores (as) Uneb– Questões 1 a 6	69
Figura 4 - Quantitativo de atendimento anual – COMAP/PROINFRA – 2018 à 2021.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eixos e Dimensões de avaliação segundo o SINAES.....	37
Quadro 2 – Dimensões do Sinaes.....	38
Quadro 3 - Roteiro de autoavaliação do SINAES para o eixo 5 - Infraestruturura.....	40
Quadro 4 - Diferenças entre o Planejamento Estratégico Tradicional e o planejamento estratégico situacional (P.E.S.).....	46
Quadro 5 - ProGest 2018 à 2021 – Dimensão Infraestrutura – Meta 39.....	86
Quadro 6 - Obras realizadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 à 2021 em consonância com a meta 39/ Ação 01 – ProGest 2018 – 2021.....	87
Quadro 7 : Obras realizadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 à 2021 em consonância com a meta 39/ Ação 02 – ProGest 2018 – 2021.....	88
Quadro 8 - ProGest 2018 à 2021 – Dimensão Infraestrutura – Meta 40.....	88
Quadro 9 : Obras realizadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 à 2021 em consonância com a meta 40– ProGest 2018 – 2021.....	89
Quadro 10 – Total de obras e reformas realizadas pela PROINFRA – 2018 à 2021.....	89
Quadro11 : Dimensões ProGest 2018-2021.....	90
Quadro12 - Plano de Análise.....	54
Quadro 13 - Características dos <i>campi</i> por quantidade de Departamento, número de cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu e área total.....	65
Quadro 14 - Resumo do Desenho Metodológico da Pesquisa.....	66
Quadro 15 - Síntese dos dados resultantes da seção Gestão Universitária – Questionários dos Diretores.....	72
Quadro 16 - Seção Gestão Universitária do questionário dos Pró-reitores – questões 5, 6 e 11.....	73
Quadro 17 - Comparativo entre as questões 10 Diretores e 7 Pró-reitor.....	75
Quadro 18 - Comparativo entre as questões 10, 11 e 12 do questionário dos Diretores.....	75
Quadro 19 – Questão 14 do questionário dos Diretores.....	77
Quadro 20 - Quadro comparativo entre as questões 8 Pró-reitor e 15 Diretores.....	78
Quadro 21 - Comparativo entre questões 10 e 15 do questionário dos Diretores.....	78
Quadro 22 - Comparativo entre questões 8 , 9 e 10 do questionário dos Pró-reitores e questão 15 do questionário dos Diretores.....	79

Quadro 23 - Comparativo - Solicitação de novos cursos x Diálogo planejado com a PROINFRA x Resolução 1050/2014	79
Quadro 24 - Seção do questionário dos Diretores - Multicampia	81
Quadro 25 - Comparativo entre as questões 10PR e 16D.....	82
Quadro 26 – Comparativo entre a questão 9 Pró-reitor e a questão 17 Diretores.....	83
Quadro 27 - Questionário aplicados aos Pró-reitores – questões 1 à 6	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA CONCEITUAL DA PESQUISA	21
2.1 Gestão Universitária	21
2.1.1 Criação das Universidades Estaduais Baianas	28
2.2 Gestão Universitária e Multicampia	31
2.3 A Gestão da Infraestrutura Física nas Instituições de Ensino Superior	35
2.3.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a dimensão da Infraestrutura	36
2.3.2 Projeto Pedagógico de Curso (PPC).....	41
2.4 Planejamento Estratégico das Instituições do Ensino Superior	42
3 PERCURSO METODOLÓGICO	49
3.1 Lócus da Pesquisa	57
3.2 UNEB e seus campi divididos por porte de tamanho	65
3.3 Questões Éticas	67
4 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DIRIGIDOS AOS DIRETORES, DIRETORAS E PRÓ-REITORES: ANÁLISES E COMPARATIVOS	68
4.1 O perfil profissional dos (as) diretores (as) dos campi da UNEB	68
4.2 Seção do questionário: Gestão Universitária	71
4.3 Seção do questionário: Planejamento Estratégico	76
4.4 Seção do questionário: Multicampia	81
4.5 Seção do questionário: Pró-reitores da Proinfra/ UNEB	83
5 AS OBRAS E REFORMAS EXECUTADAS PELA PROINFRA NO PERÍODO DE 2018 À 2021 RETRATAM O QUE PRECONIZAM O PROGEST/UNEB 2018-2021 E O PDI UNEB 2017-2022?	86
6 RELATÓRIO DE ORIENTAÇÕES: PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA MULTICAMPI A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)	92
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	106

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PRÓ-REITORES DA PROINFRA	119
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS DIRETORES E DIRETORAS DE DEPARTAMENTO	123
APÊNDICE C – QUESTÕES ABERTAS AOS (ÀS) DIRETORES (AS) E PRÓ-REITORES	129
APÊNDICE D – RELATÓRIO DE ORIENTAÇÕES	133

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação tem como objeto de pesquisa a gestão e planejamento das intervenções construtivas como condicional para desenvolvimento das ações acadêmicas no âmbito da multicampia da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). O lugar e o tempo ocupados pela investigadora criaram a necessidade de realizar uma investigação sobre a UNEB e suas relações com a gestão da infraestrutura física da universidade para além de obras, reformas e manutenção, uma vez que havia a percepção da necessidade da UNEB, através da sua Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra), elencar as demandas de infraestrutura física da universidade com o planejamento estratégico na perspectiva do tripé educacional de ensino, pesquisa e extensão.

A administração pública é complexa e influencia a maioria dos aspectos da sociedade como a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de seus projetos. E nesse contexto, seu maior desafio é de ordem gerencial que, para Saldanha (2006, p. 4), requer maior reflexão sobre a permanente busca pela profissionalização da gestão pública, pois os recursos estão cada vez mais escassos e, devido a isso, os gestores precisam administrar constantemente os processos, controlando e medindo sempre sua eficiência para gerarem resultados que atendam a comunidade.

Em conformidade com o pensamento de Ésther (2011), vem exigindo das organizações públicas, em todas as esferas (municipal, estadual e federal), uma atuação diferenciada, o que implica uma forma de gestão também diferenciada sem perder de vista os princípios norteadores da administração pública tais como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O administrador deve buscar soluções de maneira eficiente que atenuem a demanda pública de forma a dar soluções para questões concretas, dentro do contexto legal, mas que tragam efetividade à prestação do serviço público (Costa, 2010). E dentre os serviços públicos, encontra-se a educação que se configura, na virada do século XX e início do XXI, como um setor da estrutura social fundamental para promover mudanças nas formas de pensar a sociedade, o Estado e suas complexas relações (Safanelli *et al*, 2017).

A responsabilidade pela educação pública brasileira é assumida cooperativamente pelas três esferas governamentais, considerando a prioridade da atuação: os municípios, na educação infantil e ensino fundamental; os estados, no ensino médio e também no fundamental; a União,

considerando Farenzena (2012), na organização e financiamento da rede pública federal de ensino, e na prestação de assistência técnica e financeira aos entes federados.

Nesse cenário se inserem as Instituições de Educação Superior (IES), que são instituições dinâmicas e complexas, que executam atividades simultâneas em quatro macroáreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão, a fim de viabilizar o cumprimento de seu propósito maior, que é o de universalizar o conhecimento (Lídia Pimenta, 2007). As inúmeras atividades simultâneas resultam em uma conexão das áreas finalística (acadêmica) e meio (administrativa), requerendo uma estrutura organizacional planejada e um processo decisório compatíveis com essas características.

Em uma universidade pública, o planejar, apesar de ser uma premissa indispensável para o processo de gestão é uma prática complexa e difícil de ser executada por isso, é instituído a Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) com o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, analisando as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, e no cenário da criação desta lei, verificou-se a necessidade de incorporar como parte integrante do processo avaliativo das IES, o seu planejamento estratégico, surge, então, por força do decreto 9235/2017, a obrigatoriedade legal de elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, que é um documento que contém informações sobre o perfil institucional, a estrutura organizacional, os objetivos, indicadores e metas para um período de cinco anos.

Dessa maneira, a educação superior adentra em um ambiente onde a sua atuação passa a ser demarcada por aspectos gerenciais que levem em consideração o planejamento, a estratégia, a gestão universitária eficiente, contudo, sem perder de vista, as suas especificidades contidas no pilar das ações acadêmicas de uma universidade. Coadunando com esse entendimento, Reatto (2018) informa que a definição das competências gerenciais em instituições públicas de ensino superior constitui-se um desafio, seja pelas especificidades das IES, seja pela necessidade de reinterpretação do que são competências para tais organizações.

Nesse contexto, se insere a UNEB, universidade pública *multicampi* implantada em quase todo território baiano com distâncias que chegam, aproximadamente, até mil quilômetros, com demandas de infraestruturas físicas diferenciadas e com uma comunidade acadêmica que vive realidades diferentes em relação a clima, cultura local, condição social dentre outros. Desse modo, como programar de maneira eficaz as intervenções construtivas da universidade que se adequem às suas ações acadêmicas reverberando em uma gestão eficiente e satisfação, do ponto de vista do tripé educacional, para a comunidade acadêmica? Ao se aceitar a eficiência como

um objetivo desejável de toda e qualquer sociedade, também, precisa estar presente na universidade, e principalmente na universidade pública, pois as decisões de uso de recursos para o desenvolvimento do ensino superior devem ser eficientes e sem desperdício. E diante da multicampia da UNEB, é necessário encontrar soluções que potencializem os aspectos positivos que a diversidade da multicampia gera e que se expressam nas áreas administrativa, financeira, acadêmica, de pessoas, da infraestrutura física formando o perfil heterogêneo da sua comunidade.

No contexto da lei do Sinaes, e como forma de subsidiar a avaliação, a referida lei contempla como critério de aferição a infraestrutura física universitária como um dos seus 5 eixos avaliativos. (BRASIL, 2004). No âmbito da educação superior, a avaliação tem sido estimulada, através de ações diretas dos governos federais e estaduais. (Safanelli *et al*, 2017). Avançando nesta temática, as obras públicas integram as ações de governo oferecendo infraestrutura de apoio aos serviços prestados pelo Estado, em todas as áreas, seja na saúde, educação, segurança pública ou mesmo administrativa (Aguiar; Lage; Araújo, 2018). A prestação do serviço público, em especial, nas escolas e universidades, é viabilizada através de edificações e obras de infraestrutura. Mesmo no mundo pós-pandêmico, onde as tecnologias atuam como essenciais para o trabalho e o estudo, as edificações são necessárias por serem espaços de convivência e aprendizagem social. Segundo Altounian (2016), a área de obras públicas sempre se destacou no grupo de investimentos realizados no âmbito da Administração Pública, pela sua concretude e visibilidade e pela importância social da conclusão do empreendimento para a sociedade. E no caso de uma universidade pública, essa infraestrutura física deve ser ofertada de maneira eficiente e em conformidade com o planejamento estratégico da universidade a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas, que é a sua atividade fim.

Adentrando no contexto de uma universidade pública *multicampi*, pode-se citar que uma das correlações entre gestão, PDI e infraestrutura física, é um documento intitulado de Projeto Pedagógico de Curso (PPC), que conforme Seixas *et al*, (2013), é um documento normativo dos cursos de graduação que apresenta características do projeto com informações acerca da concepção e estrutura do curso e seus elementos reguladores internos. E um elemento que precisa estar descrito é a infraestrutura física disponível para o curso, e conforme resolução UNEB nº 1050/2014, deve conter um planejamento elaborado pela Pró-reitoria de Infraestrutura (PROINFRA), referente às unidades construtivas disponíveis e a necessidade de novas construções para amparar o novo curso, até, pelo menos, o término da primeira turma.

Pelo exposto e com a finalidade de enfatizar para os gestores da UNEB que a gestão da infraestrutura física de uma universidade pública *multicampi* é estratégica e vai além de intervenções de manutenção, construções e reformas de unidades construtivas e considerando os objetivos estabelecidos, este estudo tem início com a seguinte questão problema: **de que modo a gestão da infraestrutura física no modelo *multicampi*, contribui no desenvolvimento das ações acadêmicas UNEB?**

A partir do problema foram listadas algumas questões orientadoras de pesquisa derivadas do ponto central do objeto desse trabalho. Assim, destacam-se: a) De que forma a discussão sobre gestão da infraestrutura física universitária no âmbito da UNEB se relaciona com o PDI, multicampia e a gestão universitária ? e b) De que forma o processo de construções e reformas de unidades universitárias nos *campi* da UNEB está inserido no contexto legal e nas ações institucionais da universidade como sendo um condicionante para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB?

Em vista disso, sendo necessário para o desenvolvimento da UNEB e com o objetivo na congruência das atividades acadêmicas e administrativas e na gestão educacional alicerçada na eficiência, eficácia, efetividade, transparência pública e responsabilidade social, previstas no art. 37, da Constituição Federal (CF), propõe-se como objetivo geral: descrever a percepção dos (as) diretores e ex-gestores da UNEB sobre a política de infraestrutura física da universidade a fim de propor um relatório de orientações com ênfase nas prioridades para o desenvolvimento acadêmico da instituição universitária.

Para que o objetivo geral possa ser atingido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Refletir sobre gestão de infraestrutura física universitária e suas relações com o planejamento estratégico e gestão universitária no âmbito da multicampia da UNEB; b) Verificar como o processo de construções e reformas de unidades universitárias nos *campi* da UNEB se relaciona com os seguintes documentos institucionais: Programa de Gestão ProGest/UNEB 2018-2021 e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UNEB 2017-2022 e c) Compreender como a gestão da infraestrutura física impacta nas prioridades para o desenvolvimento acadêmico da UNEB.

No que tange a relevância social, esse estudo poderá nortear a universidade para a utilização mais eficiente e eficaz dos recursos públicos quando orienta a execução das intervenções construtivas de maneira planejada em conformidade com os PPCs dos novos cursos. Salienta-se ainda a relevância acadêmica, quando o estudo mostra a tentativa de orientar a equipe gestora da UNEB na promoção de ações estratégicas no que tange a infraestrutura

física universitária para desenvolvimento de atividades de pesquisa, ensino e extensão contribuindo para o fortalecimento da política pública de educação visando a infraestrutura física. Além disso, possibilitará que a Universidade avalie o atendimento aos objetivos estabelecidos nos documentos institucionais, a saber, PDI 2017-2022 e ProGest 2018-2021, podendo refiná-los e propor unidades universitárias que estejam em consonância com os PPCs dos novos cursos e a avaliação do SINAES viabilizando funcionamento da universidade. Essa relevância está vinculada à abordagem estratégica da infraestrutura física para a gestão universitária considerando os documentos institucionais PDI e os PPCs, tendo em vista que ambos advém de uma obrigatoriedade legal imposta às Instituições de Educação Superior (IES) e que versa sobre a adoção de ações e decisões numa abordagem gerencial, o que pode vir a ser uma prerrogativa para a gestão planejada e eficiente. Prosseguindo nesse sentido, a relevância científica desse estudo é decorrente de carência de estudos e discussões sobre infraestrutura física universitária na perspectiva da gestão universitária, PDI, Sinaes e PPCs. No que diz respeito à relevância pessoal, este estudo deriva da experiência profissional da autora como assessora da PROINFRA e das experiências de que esta pró-reitoria, na maior parte das vezes, é demandada do ponto de vista técnico das suas atividades como: ações corretivas de manutenção, elaboração de projetos e fiscalização de obras, com pouca demanda para participação no pensar estratégico da UNEB.

Com base no Art. 44, do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), que dispõe sobre os formatos dos Trabalhos de Conclusão Final de Curso (TCFC), esta pesquisa será estruturada da seguinte maneira:

Como foi visto no capítulo 1, na introdução apresenta-se a contextualização da pesquisa, a justificativa e relevância social, pessoal e acadêmica, a trajetória da pesquisadora objetivo geral, objetivos específicos, bem como a escolha do campo empírico, a estrutura e a disposição das partes no estudo. Em seguida, o capítulo 2 com a fundamentação teórica, trazendo as três categorias de estudo Gestão Universitária, Planejamento Estratégico, Universidade *Multicampi*; logo após é trazido o capítulo 3 que apresenta as escolhas e o percurso metodológico percorrido na pesquisa, informando a natureza da pesquisa, abordagem, desenho de estudo, procedimentos de acesso às informações, lócus da pesquisa, amostras intencionais, procedimentos de análise e questões éticas; a seguir o capítulo 4 contendo a análise comparativa do resultado encontrado nos questionários dirigidos aos(as) diretores(as) e pró-reitores, já no capítulo 5 é trazida a análise das obras e reformas

executadas pela PRIONFRA no período de 2018 à 2021 fazendo um comparativo com os documentos institucionais PDI (2017-2022) e o ProGest (2018-2021), o capítulo 6 com o Relatório com Orientações, um dos produtos desta pesquisa e por fim , o capítulo 7, que apresenta as considerações finais do trabalho que trazem os resultados da pesquisa e reflexões sobre o estudo, deixando um lugar para análises, críticas e sugestões da comunidade acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA CONCEITUAL DA PESQUISA

Esta seção contempla o referencial teórico orientador da construção e análise dos resultados desta pesquisa. Foram assumidos como categorias de análise para fundamentar o estudo Gestão Universitária, Universidade *Multicampi*, Planejamento Estratégico/Estratégia. O texto apresentado está estruturado na perspectiva de estabelecer relação entre esses conceitos, possibilitar uma compreensão mais ampla do fenômeno em estudo, bem como, fornecer insumos para a construção de interpretações consistentes, críticas e criativas acerca das contribuições dos depoentes, portanto, não tem a finalidade de esgotar os conhecimentos produzidos e não tem a pretensão de ser definitiva.

2.1 Gestão Universitária

A gestão pública no Brasil tem sido reformada com intensidade crescente, e isto implica mudanças nas relações entre governantes e cidadãos. Os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades da sociedade brasileira, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos (De Paula, 2018). Os cidadãos vislumbram o direito de exigir melhores contrapartidas ao investimento que realizam, na forma de impostos, no Estado, através de mobilização social legítima que tem por objetivo a conquista de novos direitos, a participação de forma mais imediata e democrática na gestão da coisa pública (Da Silva, 2018).

De acordo com o entendimento de De Paula (2006) e analisando o contexto histórico:

“[...] foi identificado dois projetos políticos em desenvolvimento e disputa. O primeiro, Administração Pública Gerencial, se inspira na vertente gerencial, que se constituiu no Brasil durante os anos 1990, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. O segundo, Administração Pública Societal, se encontra em desenvolvimento e tem como principal referencial a vertente societal. Manifesta-se nas experiências alternativas de gestão pública, como os Conselhos Gestores e o Orçamento Participativo, e possui suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país, com destaque para os movimentos sociais, os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não-governamentais. (De Paula, 2006 n.p.).

Organizando esse entendimento, segue quadro de De Paula (2005), onde é possível visualizar as principais características dos dois projetos supracitados:

Figura 1 - Variáveis observadas na comparação dos modelos

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Paes de Paula (2005).

A Administração Pública Societal, é considerada uma síntese de práticas, visões e tendências relacionadas à gestão pública, buscando-se o rompimento com o exercício historicamente autoritário do poder público no País. (Sanabi; Santos; David, 2013). A gestão social tem sua essência no dirigismo comunitário e representa a evolução natural da gestão tecnoburocrática – nesta, os interesses prevalecentes, em geral econômicos, são os de poucos, ao passo que a gestão social prevalece os interesses sociais, de muitos. E, para que sejam conhecidos os interesses desses muitos, para além de estarem envolvidos na gestão, devem ter direito não apenas formal, mas material, à fala (De Jovenel, 2012). O fundamento epistemológico da gestão social deve ser baseado na dialogicidade – em oposição, portanto, àquele da teoria tradicional, monológica – e pressupõe a participação ativa do cidadão no espaço público (TENÓRIO, 1998).

Coadunando com esse entendimento, Ponchirolli (2007) assevera que:

[...] é necessário desvencilhar-se de uma estrutura de comando e controle e passar para uma liderança mediada pelo diálogo, onde os atores envolvidos participem do processo de tomada das decisões que os afetam. A cooperação e o senso de comunidade funcionam muito melhor para o aumento de produção, de produtividade e de qualidade. O domínio coletivo faz com que as equipes fiquem mais entrosadas, vejam de forma melhor as conexões no trabalho e desenvolvam a capacidade de alavancar a diversidade inerente a qualquer equipe. Incertezas e complexidades parecem ser desafios insuperáveis que a raça humana precisa vencer para obter o desenvolvimento das sociedades e, por conseguinte, a evolução de seus grupos. (Ponchirolli, 2007, n.p.).

Ante o exposto e o que tange à gestão universitária, Souza (2009), afirma que é uma área de conhecimento distinta da administração de empresas privadas e da administração pública, por ser um campo científico difícil e complexo de ser delineado (Schlickmann; Melo, 2012) e que por isso, demanda uma metodologia que considere suas especificidades: assim como não se pode gerenciar instituições públicas (e, em específico, a universidade pública *multicampi*) e privadas exatamente da mesma maneira, as universidades precisam ter suas próprias formas de gerenciamento (Souza, 2009). A especificidade da universidade deve receber maior atenção e as estratégias de gestão devem ser pensadas para a sua realidade institucional e devem ser analisadas em seu contexto específico, uma vez que mantêm estruturas de funcionamento próprios e complexas, conforme declara Leitão (1993, p. 1):

A Universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo à Universidade. Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna. (Leitão, 1993, p. 1).

Morin (2002, p. 133) declara que a organização é “o encadeamento de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas quanto aos componentes ou indivíduos.” Para Estrada (2009), a organização possui elementos internos e externos que se afetam e são afetados entre si. Ela deve ser entendida na perspectiva das relações entre componentes ou indivíduos, produzindo uma unidade complexa, garantindo cooperação relativa a estas ligações bem como a possibilidade de duração, apesar de perturbações aleatórias do ambiente.

Assevera Serva e Alperstedt, (2010), que a interação de um sistema com seu ambiente é um reflexo e parte de sua própria organização, o que leva ao entendimento de que o ambiente não está dissociado do sistema, sendo, na verdade, parte dele. Dessa forma, a ideia de complexidade deve dar conta do paradoxo autonomia e dependência sem se apoiar na exclusão de qualquer desses termos Morgan (1996). No que tange a complexidade, Morin (2011, p. 147), chama de “complexo uma coisa muito complicada, incompreensível, incerta; tão incerta que se é incapaz de lhe dar uma definição.” O autor também entende que:

[...] quando se diz: “é muito complexo”, o que se quer dizer é: “Sou incapaz de lhe responder.” O pensamento complexo é aquele que tenta responder ao desafio da complexidade, e não o que constata a incapacidade de responder. (Morin, 2011, p. 147).

Serva e Alperstedt (2010) declara que a incapacidade de responder gerando ruído na discussão, é que gera um conhecimento novo. Nesse contexto, Morin (1982, p. 78) afirma que “o conhecimento deve tentar negociar com a incerteza [...] o trabalho com a incerteza perturba muitos espíritos, mas exalta outros [...] o trabalho com a incerteza incita o pensamento complexo [...]”.

Esta complexidade é promovida pela ocorrência de processos simultâneos (administrativos, acadêmicos, pedagógicos e a gestão), pela alta especialização e especificidade dos docentes e dos técnicos administrativos e pelo fator estratégico do conhecimento produzido e difundido por essas instituições. Esse conjunto de fatores tornam as Instituições de Ensino Superior (IES), organizações únicas em seu funcionamento e de indiscutível relevância social. Contudo, é necessário considerar a indispensabilidade de processos, a eficiência organizacional e procedimentos administrativos que caracterizam a universidade também como organização, pois “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes.” (Morgan, 1996, p.17). Assim sendo, conforme sugere Marcovitch (1998, p. 175):

Quando se fala em gestão universitária é preciso, em primeiro lugar, distinguir claramente o que é administração e o que burocracia. Existe na universidade, e na administração pública em geral, a tendência de confundir procedimentos gerenciais e procedimentos autoritários, burocratizantes, inibidores da vontade de atender a anseios justos. Essa distinção, não sendo percebida, transforma a administração em apenas um fim em si mesma. A gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos. Quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos. (Marcovitch, 1998, p. 175).

Os contextos da educação superior se constituem também por meio de processos sociais e culturais. Como exemplo, as tecnologias digitais, que criam novas tendências em relação ao modo de viver em sociedade. Outra dimensão, que configura esses novos contextos, é a criação de novas legislações, visando a organização da vida em sociedade, em como cada setor que a compõem. Nesse sentido, Squissardi (2009) aborda os desafios que podem ser identificados no âmbito do ensino superior no Brasil, especialmente:

A educação superior no Brasil não é um desafio novo. Além de antigo, continuará sendo um enorme desafio que se desdobra em múltiplos desafios menores, todos eles de inegável e incômoda relevância. [...]. Em um país como o nosso, não se pode esperar que os primeiros a entendê-lo e a enfrentá-lo sejam os analfabetos; nem os que

apenas tiveram alguns anos de escolaridade ou os que cursaram o ensino fundamental completo; nem tampouco os que apenas fizeram alguns anos do ensino médio e que por razões diversas não puderam concluí-lo. Todos esses somados, perfazem em torno de 80% da população brasileira. (Squissardi, 2009, p.15).

De acordo com a Constituição Federal (CF) no seu artigo 207 assevera que, “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, 1988, art. 207, *caput*). Ainda citando a CF de 1988, em seu artigo 205, determina que a educação é “direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” (BRASIL, 1988).

Portanto, educação universitária deve atingir todas as camadas sociais, devendo permitir, de modo direto e indireto, que toda pessoa possa se desenvolver como cidadão, caso contrário, não estará desempenhando verdadeiramente a sua função política de educação emancipatória (Freire, 1986). Depreende-se, que as universidades exercem uma importante função na comunidade em que estão inseridas e são instituições imprescindíveis para o desenvolvimento da sociedade, mediante a produção, transmissão e aplicação do conhecimento e como desafios: a sua complexidade e a gestão universitária (Meyer Jr., 2014).

Segundo Morin (2005, p. 15),

a Universidade tem uma missão e uma função transecular que vão do passado ao futuro por intermédio do presente; tem uma missão transnacional que conserva, porque dispõe de uma autonomia que a permite efetuar esta missão. (Morin, 2005, p. 15).

As constantes transformações do ambiente, a saber das organizações complexas, demandam novas formas de gestão, com flexibilidade institucional e processos decisórios mais participativos. Por isso, é inevitável a busca da melhoria nos processos administrativos e a execução de uma administração universitária mais qualificada e eficaz nas suas diversas áreas e atividades (Souza, 2009). De acordo com Cerdeira (2012, p.96),

Os desafios para a gestão do ensino superior passam por significativas mudanças no Ensino Superior e o surgimento de novos fornecedores de cursos [...] de novas formas de ensino (ensino virtual, educação a distância); competição para a obtenção de financiamentos públicos e de outras fontes de receita; uma mudança no perfil da população estudantil existente e a emergente. (Cerdeira, 2012, p.96).

E nesse contexto, o Estado ao atribuir às universidades a responsabilidade pela pesquisa e extensão, além do ensino, em contraposição aos centros universitários, fica evidenciado que

essas instituições precisarão de uma gestão universitária mais articulada e complexa. As instituições públicas de ensino superior no Brasil vêm sofrendo questionamentos, tanto no que se refere a sua estrutura, organização e administração, eficiência, qualidade do seu trabalho e serviços oferecidos, quanto na maneira como vêm empregando os recursos oriundos da sociedade, mas ressaltando que a gestão não pode estar desconectada da condição complexa do ambiente acadêmico universitário (Estrada, 2001). Ou seja, muitos debates sobre a gestão das universidades públicas brasileiras, são evidentes as posições quanto à dimensão dos desafios, concernentes à resposta institucional para a sociedade dentro da sua complexidade organizacional universitária, tendo em vista os investimentos públicos destinados à IES. E nessa linha de raciocínio, se a especificidade de uma universidade for desconsiderada, ela poderá ser vista somente como prestadora de serviços correndo o risco de enquadrar-se numa ‘agência do poder’ (Tragtenberg, 2002). Para Tragtenberg (1979), o tecnicismo estava superando o humanismo e as universidades corriam o risco de se transformarem em “multiversidades”, ou multinacionais da educação, que ao “mercadorizarem” o ensino, se afastariam de seu papel social.

Nesse contexto, a equipe de gestão universitária deve considerar variados elementos na prática e na tomada de decisão que perpassa especialmente pelo sistema diferenciado de fluxo processual existente nas universidades. A universidade é um espaço, uma instituição, onde o desenvolvimento de ideias, da cultura e do conhecimento devem ser cultivados pela sua comunidade (docentes, discentes e corpo técnico-administrativo de servidores) para a sociedade.

Deste modo, para que as universidades públicas atinjam os objetivos pretendidos, é preciso que seja definido um modelo de gestão capaz de assegurar seu atingimento. Isso será possível por meio da definição dos seus organogramas (estrutura hierárquica), diretrizes (metas a serem alcançadas) e com o seu corpo de pessoal (docentes e técnicos) devidamente capacitado nas suas áreas de atuação. Marcovitch (1998, p. 151-152) alerta que:

Quando se fala em gestão universitária, é preciso, em primeiro lugar, distinguir claramente o que é administração e o que é burocracia. Existe, na universidade, e na administração pública em geral, a tendência de confundir procedimentos gerenciais e procedimentos autoritários, burocratizantes, inibidores da vontade de atender a anseios justos. A gestão, na verdade, é o meio para viabilizar objetivos. [...] A universidade não pode ser sufocada com rotinas que amedrontam os professores. Muitos deles, em certos casos, têm receio de iniciar um projeto por que o tempo que deverão gastar na atividade burocrática será maior do que gastariam na atividade-fim que pretende realizar. (Marcovitch, 1998, p. 151-152).

O processo de gestão, conforme Lídia Pimenta (2007), numa organização de ensino superior deve empregar instrumentos adequados para se desenvolver, considerando o tripé universitário de ensino, pesquisa e extensão, as diversas áreas de conhecimento, os seus órgãos deliberativos e os recursos humanos disponíveis, ou seja, perspectiva de uma organização universitária deve-se observar: a natureza da ação, a especificidade dos recursos humanos que compõem o quadro permanente e a estrutura colegiada para tomada de decisão. Somam-se ainda outras áreas, tais como: o setor financeiro, de contabilidade, de recursos humanos, de manutenção, de infraestrutura física e patrimônio para fornecer o suporte necessário para que a atividade-fim, a acadêmica, obtenha os resultados esperados. E, nesse ponto, a autora declara que:

Assim, entende-se que a gestão universitária abrange a administração acadêmica, com suas normas específicas, quadros de docentes e de técnicos-administrativos disponíveis e suas peculiaridades em termos de quantidade, titulação e qualificação; instalações físicas [...] e equipamentos; bem assim, a administração do patrimônio e dos recursos financeiros, cujo processo decisório obedece, prioritariamente, a uma estrutura decisória colegiada. Essa é uma questão que tem provocado inquietações na universidade, considerando-se que sua gestão abrange as duas grandes áreas: acadêmica (ensino, pesquisa e extensão) e administrativa (recursos humanos, financeiros, contábeis e patrimoniais), tornando-se um tema constante nas discussões de gestores e mantenedores de instituições de ensino superior, em decorrência dos desafios a enfrentar, resultantes da conjuntura social, política, educacional e econômica. Tais desafios emergem tanto para a instituição administrada pelo setor público como na mantida pela iniciativa privada, posto que ambas têm como pressuposto básico a oferta da educação superior, sendo, portanto, responsáveis por estes serviços junto à sociedade. (Pimenta, 2007, p. 85).

De acordo com Palmeiras, Sgari e Szilagyi (2015, p. 1), a atuação do gestor universitário estruturada nos princípios da administração e no desempenho dos recursos humanos que atuam na academia (docentes e técnicos administrativos), sem prejuízo da liberdade acadêmica, coloca-se como um dos grandes desafios, sendo necessário “refletir as relações entre a reitoria, a administração central, as unidades e forma de gerenciar a universidade.” Meyer Jr. (2005, p. 2), ao analisar o governo da universidade, afirmou que essas instituições são “miniaturas do sistema político encontrado fora dela”, englobando, nesse sentido “jogos de poder, conflitos e disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas”. A circulação do poder, no espaço universitário, caracteriza a relação direta entre os interesses individuais e a concretização do objetivo organizacional, sobretudo, considerando o alinhamento de forças para o trabalho e, conseqüentemente, para a concretização do resultado organizacional (De Gois, 2014). Ainda conforme o Meyer Jr (2005):

[...] é comum, no desenvolvimento do processo de planejamento nas universidades, observar-se a existência de grupos que confiam no processo apoiando seus líderes, comprometendo-se com o planejamento, seus objetivos, prioridades e ações. Há, por

outro lado, grupos que não estão satisfeitos nem confiantes como processo de planejamento e com suas manifestações. Esse fato gera problemas e dificuldades aos gestores universitários. Como objetivo de angariar apoio aos planos, os gestores negociam com os diversos grupos de interesse existentes na universidade fazendo com que o processo de planejamento praticado nas universidades se revista de um caráter essencialmente político. (Meyer Jr., 2005, p. 2).

Sobre o ambiente de pressão que as IES estão inseridas, Novaes e Carneiro (2014, p.2-3) afirmam que:

[...] a gestão universitária procura se ajustar e corresponder às pressões exercidas pela sociedade e também, responder e se adaptar às políticas oficiais que envolvem: planejamento, avaliação, prestação de contas, otimização dos recursos financeiros e a melhoria da qualidade dos serviços. [...]. (Novaes e Carneiro, 2014, p.2-3).

Referente a análise sobre modelos de gestão universitária, Albuquerque, Albuquerque e Ribeiro (2012), avaliam que os múltiplos interesses de grupos que fazem a universidade, produzem impactos na sua estrutura organizacional e condicionam todos os seus processos administrativos, o que implica em repensar a estrutura organizacional das instituições públicas de ensino superior.

2.1.1 Criação das Universidades Estaduais Baianas

No que tange a região nordeste do Brasil, mas especificamente na Bahia, até 1960, a educação superior estadual se resumia à Escola de Agronomia da Bahia, em Cruz das Almas, que vem do século 19, com o Imperial Instituto Baiano de Agricultura, como também, a Escola de Medicina Veterinária criada no século 20, em 1951, no mandato do então governador Régis Pacheco. Ambas foram federalizadas e passaram para a Universidade Federal da Bahia, em 1967 (Boaventura *et al*, 2015). A Universidade Federal da Bahia (UFBA), criada em através da reunião, inicialmente, a centenária Faculdade de Medicina, a de Filosofia, as Escolas de Odontologia e Farmácia, a Faculdade de Direito, a Escola Politécnica da Bahia e a Faculdade de Ciências Econômicas. Desse modo, foi instituído, pela Lei nº 1.254, de 1950, o Sistema Federal de Ensino Superior e a Universidade Federal da Bahia (UFBA) passou a ter a atual denominação (Rosa, 2019).

No governo Luís Viana Filho (1967-1971) mudança arrojada e essencial para a educação superior na Bahia. A administração estadual apropria-se da educação superior voltada para o

ensino com a criação das Faculdades de Formação de Professores para o Primeiro Ciclo (antigo ginásio), e conforme Boaventura (2009):

[...] criou-se em Feira de Santana, Alagoinhas, Vitória da Conquista e Jequié. A Faculdade de Feira chamou-se, impropriamente, de Faculdade de Educação sem possuir sequer o Curso de Pedagogia e outros requisitos próprios de uma Faculdade de Educação. Todas as quatro Faculdades mantiveram cursos de licenciaturas curtas em Letras, Estudos Sociais, Ciências, Matemática e depois evoluíram para outras programações. (Boaventura, 2009, n.p.).

Com o passar do tempo, a carência de produção e disseminação do conhecimento motivou o redirecionamento das referidas unidades, dadas as exigências de maiores controles da gestão das atividades acadêmicas em busca de eficiência e eficácia institucional, além de maiores demandas da sociedade, e por isso, as supracitadas faculdades vieram as universidades.

Para entender os fatores que determinaram o surgimento e o crescimento relativos às universidades estaduais da Bahia deve-se levar em consideração alguns fatores. São eles:

a) No período fazia-se necessário o atendimento às necessidades de educação superior em todo o Estado da Bahia e não somente na capital, onde se concentra boa parte das unidades acadêmicas;

b) buscou-se alinhamento com a legislação federal - a documentação utilizada parte das disposições das políticas expressas na legislação federal, combinadas com as políticas estaduais manifestadas em planos, programas, na legislação do ensino estadual;

c) a experiência do Professor Edivaldo M. Boaventura, idealizador da UNEB, articulador do projeto de implantação e autorização - como secretário da Educação e Cultura da Bahia, nos governos de Luiz Viana Filho (1970-1971) e João Durval Carneiro (1983-1987) e primeiro Reitor da Universidade.

Assim, o sistema de educação superior estadual da Bahia, cuja estrutura vai se desenvolvendo entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 90, foi se delineando até o cenário atual. A Bahia em menos de 20 anos criou e organizou um grande sistema de educação universitária. Partiu, em 1968, de apenas três Faculdades de Formação de Professores, para quatro universidades, no final de 1991, com a estadualização da Universidade de Santa Cruz.

A Bahia, atualmente, soma 04 (quatro) universidades estaduais estabelecidas em todo seu território, formando o seu Sistema Estadual de Educação Superior. Duas estruturadas no sistema *multicampi*: a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), criada em 1980, possuindo 03 *campi* (Vitória da Conquista, Itapetinga e Jequié) e a Universidade do Estado da

Bahia (UNEB), criada em 1983, possuindo uma capilaridade estrutural que atinge 26 *campi*: Salvador — Campus I, Alagoinhas — Campus II, Juazeiro — Campus III, Jacobina — Campus IV, Santo Antônio de Jesus — Campus V, Caetité — Campus VI, Senhor do Bonfim — Campus VII, Paulo Afonso — Campus VIII, Barreiras — Campus IX, Serrinha — Campus XI, Guanambi — Campus XII, Itaberaba — Campus XIII, Conceição do Coité — Campus XIV, Valença — Campus XV, Irecê — Campus XVI, Bom Jesus da Lapa — Campus XVII, Eunápolis — Campus XVIII, Camaçari — Campus XIX, Brumado — Campus XX, Ipiaú — Campus XXI, Euclides da Cunha — Campus XXII, Seabra — Campus XXIII, Xique-Xique — Campus XXIV, Lauro de Freitas – Campus XXV e mais 01 campus avançado de Canudos, além das outras duas, a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), criada em 1968, e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), criada em 1991 (BOAVENTURA *et al*, 2015). Embora administrativamente sejam *unicampus*, já possuem atividades com a modalidade de *campus* avançado. A UEFS ainda conta com outras unidades extra campus que são o Horto Florestal, o Observatório Antares, o Centro Universitário de Cultura e Arte (CUCA) e o avançado da Chapada Diamantina, enquanto que a UESC está presente nos municípios de Ilhéus e Itabuna.

De acordo com Boaventura (2009), a criação das Universidades Estaduais da Bahia (UEBAs) teve como objetivo governamental a interiorização da educação superior no estado. As UEBAs são responsáveis pela “interiorização da educação superior”, possibilitando a “formação de profissionais do ensino e a qualificação de recursos para os setores produtivos”, constituindo-se em instrumentos de “desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões interioranas.” (Boaventura, 2009, p.21).

Nesse sentido, de acordo com Fialho (2011), as Ueba tiveram um significativo crescimento, no entanto, tuaram isoladas (até o ano de 2002) no interior do estado da Bahia sem a participação de IES federais. Nesse aspecto, Mota Júnior e Torres (2018, p. 3) informa:

A atuação da Universidade Federal da Bahia (Ufba), criada em 1946, limitava-se à capital e, de forma isolada, com o curso de Agronomia em Cruz das Almas (BA). A partir dos anos 2002 e 2005, com a implantação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) e da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (Ufrb), respectivamente, a União passou a atuar, efetivamente, no interior baiano. (Mota Júnior e Torres, 2018, p. 3).

Coadunando com esse entendimento Gomes e Porto (2019, p.17), informam:

Após a criação da Universidade Federal da Bahia (UFBA) em 1946, somente em 2005, foram criadas a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e a Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB), além da expansão da UFBA e

dos Institutos Federais de Educação e a criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) e da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), em 2013, a partir do Programa de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior (FIALHO, 2011). Em 2013, teve início as atividades da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), com sede no Ceará e na Bahia, na cidade de São Francisco do Conde – BA. (Gomes e Porto, 2019, p.17),

Este cenário ressalta a importância das universidades estaduais para a transmissão da oferta de Educação Superior no estado, principalmente da UNEB, por sua abrangência e inserção em diferentes regiões, em função da multicampia.

2.2 Gestão Universitária e Multicampia

Dada a relevância em conceber uma Universidade que atendesse a demanda da interiorização do ensino superior público na Bahia, a criação da UNEB já se apresentava com uma característica indicativa para a multicampia e esse entendimento é firmado, quando Boaventura (2009) conhece a experiência da multicampia da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP), começa a vislumbrar a possibilidade de implantação de um projeto de educação superior, racional e organizada, com base na interiorização, no estado da Bahia. E segundo o Professor Edivaldo Boaventura “Aos poucos me convenci de que a forma *multicampi* é a que melhor se coaduna com as circunstâncias estaduais permitindo a economia de meios. Sem o modelo tem-se uma duplicação de serviços com várias reitorias ou a [...] faculdade isolada.” (Boaventura, 2009, p. 33). Dessa forma, Boaventura (2009) destaca que, mesmo em meio às dificuldades, havia uma demanda que precisava ser assistida a partir da instalação dos *campi* da Universidade nas diversas regiões.

A UNEB nasceu comprometida com a seca e a cor da Bahia, direcionada para os principais centros urbanos interioranos. Sabíamos, como sabemos até hoje, que academicamente não era fácil. Mas era necessário dotar os centros regionais da Bahia de educação superior, que formasse, estrategicamente, professores para o ensino infantil, fundamental, médio e universitário. (Boaventura, 2009, p. 22).

E nesse contexto, o projeto de universidade *multicampi* da UNEB, que foi idealizado pelo professor Edivaldo Boaventura, cria a UNEB com um diferencial, por tratar-se de uma instituição pública idealizada como um empreendimento social e educacional do poder público estadual, no que tange ao modelo *multicampi*. De Andrade e Lídia Pimenta (2020), ponderam que:

A questão nesse modelo de Universidade é que todos os *campi* representam um universo específico, onde as relações sociais estão envoltas em uma série de outras variáveis que terminam por representar desafios para o que se pretende como uma política universitária, capaz de dar sentido e homogeneizar as práticas universitárias por toda a instituição. (Andrade e Lídia Pimenta, 2020, n.p.).

De acordo com Boaventura (2009), a concepção de uma universidade *multicampi* para a Bahia deveria considerar os seguintes fatores:

- a) um sistema estadual de educação para ser completo há de possuir todos os níveis e tipos de ensino, indo do infantil às instâncias superiores da pós-graduação;
- b) uma educação superior estadual há de se organizar regionalmente, confirmando a identidade cultural, em *unicampus e multicampi*;
- c) uma faculdade ou universidade, pelas exigências próprias à condição mesma da educação superior, concentra laboratórios, bibliotecas e equipamentos, que mudam e enriquecem a vida cultural de uma comunidade urbana do interior como fator do progresso.

Para efetivação do projeto de universidade *multicampi* da UNEB, o Plano de Educação e Cultura da Bahia (1984-1987), no governo João Durval Carneiro, priorizou a interiorização da educação superior:

A expansão e consolidação da educação superior na esfera estadual se processarão, por um lado, num movimento de interiorização, desconcentrando suas unidades de ensino, adequando-o às variações e especificidades da relação oferta/aluno de cada região. Por outro lado, num sentido mais quantitativo, pretende-se uma reorientação da oferta de modo a se privilegiar a formação de professores de 1º grau, em especial para aquelas áreas mais carentes como pré-escolar, alfabetização de crianças e adultos e educação continuada. (BAHIA. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA 1984, p. 92)

É necessário o registro que o surgimento da UNEB, enquanto uma instituição de ensino superior, passou por um processo de institucionalização progressivo, que se inicia a partir do Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), passa pela Fundação Centro de Educação Técnica da Bahia (FCETEBA), transforma-se em Superintendência de Ensino Superior da Bahia (SESEB), e, por fim, na UNEB, em 1983. A Lei Delegada nº 66, de 1º de junho de 1983, que cria a UNEB, em seus artigos 2º e 3º, reforça seu sistema *multicampi*:

Art. 2º - A UNEB tem por finalidade desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação, o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a pesquisa e extensão, bem como estimulando a implantação de cursos e *campi* universitários nas regiões do Estado, observadas as suas peculiaridades, bem como a legislação federal pertinente.

Art. 3º - A Universidade do Estado da Bahia - UNEB, estruturada sob a forma de um Sistema *Multicampi* de Educação Superior [...]. (BAHIA, 1983).

A consolidação e aumento de participação das IES públicas, no cenário nacional, depende da capacidade das mesmas estabelecerem, em seus territórios, uma articulação entre as demandas locais e o enfrentamento com as diferentes IES privadas. Planejar a expansão do ensino superior público, gratuito e de qualidade é uma condição necessária para garantir a participação das IES públicas na formação qualitativa da população. E nesse sentido, a grandiosidade da UNEB é ressaltada através da sua capilaridade, pois, fisicamente, está presente em 19 dos 27 Territórios de Identidade da Bahia, estudo realizado pelo geógrafo Milton Santos, com a divisão em regiões administrativas (Santos; Silveira, 2002).

Considera-se território de identidade:

O território é um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial. (BAHIA; SEPLAN, 2014).

As identidades regionais tornam-se, nesse processo, um elemento aglutinador e promotor do desenvolvimento sustentável. Trata-se de uma abordagem integradora de espaços, atores sociais, agentes, mercados e políticas públicas, que considera a equidade, o respeito à diversidade, a solidariedade, a justiça social, o sentimento de pertencimento, a valorização do local e a inclusão social (Serpa, 2015).

E no que tange a multicampia da UNEB, Gomes e Porto (2019) refletem:

Embora prevaleça o desafio de identificar mecanismos que permitam a interiorização das ações finalísticas de uma universidade e do modelo de gestão centralizado na capital, por meio da estrutura da administração central (reitoria, pró-reitorias, secretarias especiais e assessorias), e setoriais (direção de departamento e colegiados de curso). (Gomes e Porto, 2019, n.p.).

Conforme entendimento de Nez (2016), a multicampia permite que as Instituições de Educação Superior (IES) estejam presentes numa diversidade de espaços geográficos e favorece a interiorização da Educação Superior, com a presença de cada campus em regiões distintas do Estado.

Destaca-se que o desenvolvimento é questão multidimensional, cujos critérios alcançam questões sociais, ecológicas, econômicas e políticas, reconhecendo a inter-relação e interdependência de fenômenos físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Para solucionar os problemas relacionados ao desenvolvimento local faz-se necessária a busca pelo

conhecimento sobre os problemas locais, compreendendo-os de forma interligada e interdependente. No âmbito da educação presume-se a melhoria da qualidade da educação no interior do Estado, de forma a superar a dicotomia cidade-campo e centro-periferia. É assim que se promove um desenvolvimento que se sustenta na elevação de oportunidades sociais, a viabilidade da qualidade de vida da população e a conservação dos recursos naturais. A UNEB influencia positivamente a organização da sociedade, a formação do capital social local, a agregação de valor na cadeia produtiva local, a reestruturação e modernização do setor público local, entre outros (Bezerra, Silva, 2014).

Nesse sentido, o processo de multicampia, relacionado à universidade, é composto por mais de um *campus*, o que dá margem à descentralização administrativa e dispersão físico-geográfica, ampliando as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais da mesma (Fialho, 2005). O modelo *multicampi* configura-se como “uma forma já consagrada para dizer de uma modalidade de ensino superior que não se prende a um único espaço geográfico.” (Fialho, 2005, p. 51).

A universidade *multicampi* compõe-se de uma estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, com polos em diferentes contextos físico territoriais, onde cada *campus* é importante na formação do conhecimento e deve possuir “administração própria e autonomia para gerir seus recursos, regular suas atividades acadêmico-científicas tendo sempre presente a integração entre as unidades”, (Lauxen, 2006, p. 237), possuindo relação com o “contexto urbano e regional de cada comunidade em que está inserida de modo a buscar seu desenvolvimento social, econômico, cultural.” (Lauxen, 2006, p. 237).

Fialho (2005, p. 27) busca compreender a configuração *multicampi*, “como uma matriz de um tipo de instituição universitária que, refletindo-se nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais, se traduz segundo uma estrutura composta por muitos *campi*”. A estruturação *multicampi* tem como finalidades: 1) um sistema estadual de ensino para ser completo, abrange do ensino pré-escolar, passando pelo fundamental, médio, superior até a pós-graduação; 2) uma educação superior estadual se relaciona com o espaço territorial pela identidade cultural, podendo ser organizada por universidades *unicampus* ou *multicampi*; e 3) uma faculdade ou universidade instalada num centro urbano interiorano é um fator de progresso por agregar laboratórios, bibliotecas, equipamentos e instalações mudando e enriquecendo a comunidade urbana (Boaventura, 2009).

O modelo *multicampi* permite maior capilaridade no território baiano, entretanto a expansão ocorreu de forma desordenada e sem planejamento, no que se refere à estrutura física,

aos recursos humanos e quanto aos equipamentos, comprometendo a qualidade de ensino. Dessa forma, a instituição passa por inúmeros desafios estruturais de ordem financeira, em decorrência dos repasses insuficientes pelo governo estadual e de ordem administrativa devido às singularidades da multicampia (Fialho, 2005).

A fim de amenizar as dificuldades na gestão da universidade *multicampi* e integrar os departamentos, os gestores da UNEB discutem a implantação de redes, de forma articulada e descentralizada, conforme as singularidades de cada território. “O agrupamento em rede foi pensado levando em consideração as características acadêmicas dos *Campi*, o perfil regional, proximidades físicas e acessibilidade entre os mesmos.” (Leal; Novaes; Carneiro, 2013). As redes se mostram como estratégia de estrutura organizacional para facilitar os processos de gestão, bem como ações que promovam o desenvolvimento institucional e regional.

Nessa direção, o Plano de Metas (UNEB 2010-2013), apresenta a concepção de redes, como referenciado pelos autores acima citados, que surge como uma estratégia de descentralização da gestão, melhoria dos processos acadêmicos e administrativos e de fortalecimento dos Departamentos do interior, por meio da criação das Redes de Gestão Departamental (RGD), que foram constituídas com o objetivo de:

Potencializar os programas e projetos a partir da aglutinação e congruência de interesses e demandas mútuas; qualificar a produtividade e o gasto público; e promover o intercâmbio de experiências e competências fundadoras de uma rede virtuosa para o desenvolvimento institucional e o seu reatamento no desenvolvimento do estado. (UNEB, 2010, p. 14).

A especificidade da organização *multicampi*, resulta na considerável contribuição da UNEB para o processo de interiorização e democratização do acesso à Educação Superior no estado, sobretudo às camadas populares, o que demonstra o seu potencial para o desenvolvimento de políticas e estratégias de melhoria dos indicadores educacionais, sociais e econômicos dos municípios dos territórios de identidade que está inserida (Porto, 2019).

2.3 A Gestão da Infraestrutura Física nas Instituições de Ensino Superior

As obras públicas integram as ações de governo oferecendo infraestrutura de apoio aos serviços prestados pelo Estado, em todas as áreas, seja na saúde, educação, segurança pública ou mesmo administrativa (Aguilar; Lage; Araújo, 2018). A prestação do serviço público, em especial, nas escolas e universidades, é viabilizada através de edificações e obras de

infraestrutura. Mesmo no mundo pós-pandemia, onde as tecnologias atuam como essenciais para o trabalho e o estudo, as edificações são necessárias por serem espaços de convivência e aprendizagem social. Segundo Altounian (2016), a área de obras públicas sempre se destacou no grupo de investimentos realizados no âmbito da Administração Pública, pela sua concretude e visibilidade e pela importância social da conclusão do empreendimento para a sociedade. E no contexto de uma universidade pública *multicampi*, essa infraestrutura física, que é critério de avaliação em várias instâncias como SINAES e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e para além das avaliações, os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs), que conforme Seixas *et al*, (2013), é um documento normativo dos cursos de graduação que apresenta características do projeto com informações acerca da concepção e estrutura do curso e seus elementos reguladores internos. E um elemento que precisa estar descrito é a infraestrutura física disponível para o curso, e que, conforme resolução nº 1050/2014 - UNEB, deve conter um planejamento, referente às unidades construtivas disponíveis, até, pelo menos, o término da primeira turma. Dessa maneira, sendo ofertada de maneira eficiente, gerando socialização e aprendizagem para a comunidade acadêmica e em conformidade com o planejamento estratégico e com os documentos institucionais da universidade a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas, que é a sua atividade fim.

2.3.1 O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e a dimensão da Infraestrutura

Com o intuito de melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, analisando as instituições, os cursos e o desempenho dos estudantes, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), é instituído pela Lei Nº 10861, de 14 de abril de 2004, é formado por três modalidades principais de instrumentos de avaliação, sendo aplicados em diferentes momentos: a Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e a Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES) - externa e interna, complementada pelo Censo da Educação Superior e o cadastro de cursos e instituições. Esses dados são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições. A avaliação interna ou autoavaliação deverá estar em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IES e a identidade das instituições. Porém, este estudo concentra-se na avaliação

interna da IES, especificamente no eixo 5, dimensão 7: infraestrutura física e sua relação com os PPCs e PDI.

Segundo Picawy (2008), a lei do Sinaes é um conjunto de diretrizes curriculares nacionais de avaliação dos cursos de graduação, organizando seus pontos estratégicos e operacionalizando-os nas contextualidades institucionais, além de buscar compreender as articulações do todo institucional, tendo em vista sua sintonia.

Conforme orientações gerais da Nota Técnica nº 65/2014 (BRASIL, 2014, p.2), a avaliação interna ou autoavaliação, é conceituada como:

Um processo de indução de qualidade da instituição, que deve aproveitar os resultados das avaliações externas e as informações coletadas e organizadas a partir do PDI, transformando-os em conhecimento e possibilitando sua apropriação pelos atores envolvidos. Afinal, as ações de melhoria a serem implementadas pela instituição dependem de sua própria compreensão, de seu autoconhecimento. (BRASIL, 2014, p.2).

A importância da relação entre a lei do Sinaes, Planejamento, PDI e Avaliação Institucional, é evidenciada conforme Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004):

Uma avaliação internalizada pode gerar informações para servir de base de apoio para o planejamento de médio ou longo prazos. Avaliações bem concebidas e realizadas com a participação ativa das comunidades envolvidas podem fornecer relevantes subsídios para diferentes modalidades de planejamento, em particular quando se trata de redesenhar o futuro de determinadas atividades universitárias (Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent, 2004, p. 98).

Para subsidiar a avaliação, o Sinaes prevê 5 eixos avaliativos e 10 dimensões de avaliação contemplando a avaliação da Instituição de Ensino Superior como um todo, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Eixos e Dimensões de avaliação segundo o SINAES

EIXOS E DIMENSÕES DE AVALIAÇÃO SEGUNDO O SINAES	
Eixo 1: Planejamento e Avaliação Institucional	Eixo 4: Políticas de Gestão
Dimensão 8: Planejamento e Avaliação	Dimensão 5: Políticas de Pessoal Dimensão 6: Organização e Gestão da Instituição Dimensão 10: Sustentabilidade Financeira
Eixo 2: Desenvolvimento Institucional	Eixo 5: Infraestrutura Física
Dimensão 1: Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional Dimensão 3: Responsabilidade Social da Instituição	Dimensão 7: Infraestrutura Física
Eixo 3: Políticas Acadêmicas	
Dimensão 2: Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade Dimensão 9: Política de Atendimento aos Discentes	

Fonte: Elaborado pela autora deste estudo (2021).

A avaliação da instituição, segundo as diretrizes do SINAES, é baseada nas seguintes dimensões:

Quadro 2 – Dimensões do Sinaes

DIMENSÕES DO SINAES
Dimensão 1 – A missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI):
Identifica o projeto e/ou missão institucional, em termos de finalidade, compromissos, vocação e inserção regional e/ou nacional.
Dimensão 2 – Políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão:
Explicita as políticas de formação acadêmico-científica, profissional e cidadã; de construção e disseminação do conhecimento; de articulação interna, que favorece a iniciação científica e profissional de estudantes, os grupos de pesquisa e o desenvolvimento de projetos de extensão.
Dimensão 3 – Responsabilidade social da instituição:
Contempla o compromisso social da instituição na qualidade de portadora da educação como bem público e expressão da sociedade democrática e pluricultural, de respeito pela diferença e de solidariedade, independentemente da configuração jurídica da IES.
Dimensão 4 – Comunicação com a sociedade:
Identifica as formas de aproximação efetiva entre IES e sociedade, de tal sorte que a comunidade participe ativamente da vida acadêmica, bem como a IES se comprometa efetivamente com a melhoria das condições de vida da comunidade, ao repartir com ela o saber que produz e as informações que detém.
Dimensão 5 – Políticas de pessoal:
Explicita as políticas e os programas de formação, aperfeiçoamento e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo, associando-os a planos de carreira condizentes com a magnitude das tarefas a ser desenvolvidas e a condições objetivas de trabalho.
Dimensão 6 – Organização e gestão da instituição:
Avalia os meios de gestão para cumprir os objetivos e projetos institucionais, a qualidade da gestão democrática, em especial nos órgãos colegiados, as relações de poder entre estruturas acadêmicas e administrativas e a participação nas políticas de desenvolvimento e expansão institucional.
Dimensão 7 – Infraestrutura física:
Analisa a infraestrutura da instituição, relacionando-a às atividades acadêmicas de formação, de produção e disseminação de conhecimentos e às finalidades próprias da IES.
Dimensão 8 – Planejamento e Avaliação:
Considera o planejamento e a avaliação como instrumentos integrados, elementos de um mesmo continuum, partícipes do processo de gestão da educação superior. Esta dimensão está na confluência da avaliação como processo centrado no presente e no futuro institucional, a partir do balanço de fragilidades, potencialidades e vocação institucional.
Dimensão 9 – Políticas de atendimento aos estudantes:
Analisa as formas com que os estudantes estão sendo integrados à vida acadêmica e os programas por meio dos quais a IES busca atender aos princípios inerentes à qualidade de vida estudantil.
Dimensão 10 – Sustentabilidade financeira;
Avalia a capacidade de gestão e administração do orçamento e as políticas e estratégias de gestão acadêmica com vistas à eficácia na utilização e na obtenção dos recursos financeiros necessários ao cumprimento das metas e das prioridades estabelecidas. BRASIL (2006).

Especificamente, a infraestrutura física é analisada relacionando-a às questões acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, como aspectos das políticas institucionais de conservação, atualização, segurança, recursos de informação e comunicação, de estímulo à utilização dos meios em função dos fins e a utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. E sob o marco do SINAES, os PPCs é inserido pois é possível avaliar os critérios referentes à infraestrutura física que serviram de fundamento conceitual e político para a sua elaboração.

Avaliar a infraestrutura física da instituição significa verificar o local das atividades e de convívio da comunidade acadêmica. No eixo infraestrutura física, verificam-se as condições que a IES apresenta para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão (BRASIL, 2014).

E conforme orientações gerais do roteiro de autoavaliação do SINAES, (BRASIL, 2004, p.26 e 27), para o eixo 5 - Infraestrutura, consta um roteiro que se ordena em três categorias: núcleo básico e comum, núcleo de temas optativos e núcleo de documentação, dados e indicadores, que subsidiam a autoavaliação e que são apresentados no Quadro 3.

O roteiro de autoavaliação do SINAES para o eixo 5 - Infraestrutruura citado, traz uma análise das principais instalações da instituição universitária, tais como: salas de aula, bibliotecas, instalações administrativas, laboratórios, entre outras e conforme entendimento de Santos (2018), O eixo de infraestrutura é o mais acessível de toda a comunidade acadêmica e o mais transparente para se opinar pois são unidades construtivas inseridas em todo o campus universitário e item relevante na elaboração dos PPCs, PDI e avaliações do SINAES. Citando a resolução nº1050/2014- Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, em seu artigo 4º:

Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios:

[..]

III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;

[..]

§ 3º. Cabe ao CONSU criar Comissão Especial composta por 3 (três) membros conselheiros, para:

- a) avaliação do projeto de criação e autorização de funcionamento do curso de graduação;
- b) verificação *in loco* das condições de oferta do novo curso; e,
- c) emissão de relatório final com parecer e voto da Comissão a ser submetido ao CONSU; (UNEB, 2014)

Quadro 3 - Roteiro de autoavaliação do SINAES para o eixo 5 - Infraestrutura

INFRAESTRUTURA FÍSICA, ESPECIALMENTE A DE ENSINO E DE PESQUISA, BIBLIOTECA, RECURSOS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	
1 - NÚCLEO BÁSICO E COMUM	
<input type="checkbox"/> Adequação da infraestrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, laboratórios, áreas de lazer, transporte, hospitais, equipamentos de informática, rede de informações e outros) em função das atividades de ensino, pesquisa e extensão;	
<input type="checkbox"/> Políticas institucionais de conservação, atualização, segurança e de estímulo à utilização dos meios em função dos fins;	
<input type="checkbox"/> Utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.	
2 - NÚCLEO DE TEMAS OPTATIVOS	
<input type="checkbox"/> A quantidade de laboratórios é adequada para as necessidades da instituição em relação aos cursos e à quantidade dos estudantes?	
<input type="checkbox"/> O espaço é suficiente para que os estudantes desempenhem as atividades programadas?	
<input type="checkbox"/> Qual é o nível de funcionalidade dos laboratórios, bibliotecas, oficinas, espaços experimentais?	
<input type="checkbox"/> Qual é o estado de conservação dos laboratórios e bibliotecas? Quais são as carências mais relevantes?	
<input type="checkbox"/> Os equipamentos dos laboratórios são adequados em quantidade e qualidade? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Quais são as características dos laboratórios e bibliotecas quanto à iluminação, refrigeração, acústica, ventilação, mobiliário e limpeza?	
<input type="checkbox"/> A quantidade de postos na biblioteca e salas de leitura é adequada às necessidades dos usuários? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Os horários e calendário da biblioteca respondem às necessidades dos estudantes nos turnos oferecidos pela IES (diurnos e noturnos)? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Os equipamentos da biblioteca têm a quantidade e qualidade necessárias? Justifique.	
<input type="checkbox"/> A organização dos materiais e o volume de consultas e empréstimos são adequados? Justifique. São informatizados?	
<input type="checkbox"/> Qual é a disponibilidade dos materiais em relação à demanda?	
<input type="checkbox"/> Qual é a disponibilidade da bibliografia obrigatória ou recomendada em relação à demanda?	
<input type="checkbox"/> Qual é o grau de satisfação dos usuários com relação ao sistema de acesso aos materiais e à sua consulta? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Qual é o grau de satisfação dos usuários com a quantidade, qualidade e acessibilidade da bibliografia? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Qual é o grau de satisfação dos estudantes com os laboratórios e as bibliotecas da IES? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Existem procedimentos claros para adquirir, manter, revisar e atualizar as instalações e recursos necessários?	
<input type="checkbox"/> São suficientes a infraestrutura, as instalações e os recursos educativos? Justifique.	
<input type="checkbox"/> A instituição possui, em seu quadro de pessoal, os profissionais técnico-administrativos necessários para o uso e manutenção das instalações/infraestrutura? Justifique.	
<input type="checkbox"/> As instalações são adequadas e adaptadas para os estudantes com necessidades especiais? Justifique.	
<input type="checkbox"/> Há locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e funcionários técnico administrativos? Descreva-os.	
<input type="checkbox"/> Há coerência entre as bibliotecas, laboratórios, equipamentos de informática e as práticas pedagógicas dos docentes? Justifique	
3 - DOCUMENTAÇÃO, DADOS E INDICADORES	
<input type="checkbox"/> N° de salas de aula;	<input type="checkbox"/> N° de instalações administrativas;
<input type="checkbox"/> N° e condições das salas de docentes;	<input type="checkbox"/> N° e condições das salas de reuniões;
<input type="checkbox"/> N° e condições dos gabinetes de trabalho;	<input type="checkbox"/> N° e condições das salas de conferência/auditórios;
<input type="checkbox"/> N° e condições das instalações sanitárias; existência de áreas de convivência; acessos para portadores de necessidades especiais;	
<input type="checkbox"/> N° de equipamentos (informática, laboratórios, apoio administrativo);	
<input type="checkbox"/> N° de bibliotecas (central e setoriais); acesso a bases de dados e bibliotecas virtuais;	
<input type="checkbox"/> N° de livros, periódicos e títulos em geral;	
<input type="checkbox"/> N° e condições de laboratórios de informática;	
<input type="checkbox"/> N° de equipamentos informáticos, condições de uso e acesso pelos estudantes;	
<input type="checkbox"/> N° e condições de laboratórios específicos;	
<input type="checkbox"/> Descrição do plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental;	
<input type="checkbox"/> Questionários de satisfação dos usuários sobre as instalações em geral e especialmente sobre a biblioteca, laboratórios e equipamentos informáticos;	

Fonte:Elaborado pela autora deste estudo (2021).

A verificação *in loco* das condições de oferta do novo curso, conforme citado na alínea b acima, poderia ser respaldada por esse roteiro de autoavaliação do eixo 5, tendo em vista o detalhamento das estruturas físicas apontadas no roteiro para análise, bem como, essa análise minuciosa poderia subsidiar a elaboração do planejamento citado no inciso III acima, a partir desse momento, a PROINFRA planeja as obras e reformas em congruência com os PPCs do novo curso, PDI e ProGest contribuindo para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB de maneira efetiva.

Coadunando com essa percepção, Nunes, Duarte e Pereira (2017) assevera que a partir da regulamentação do SINAES, as instituições de ensino superior devem definir o seu PDI e a política institucional de avaliação institucional considerando estrategicamente o eixo 5- infraestrutura física.

Assim, faz-se importante caracterizar, mesmo que brevemente, os PPCs que também servirá de base para análise das relações entre infraestrutura física, PDI 2017-2022 e o ProGest 2018-2021, destacando as características do documento e a importância da participação de diversos atores na sua elaboração.

2.3.2– Projeto Pedagógico de Curso (PPC)

O PPC apresenta-se como produto de um debate amplo desenvolvido entre docentes, técnicos, discentes e comunidade, devendo considerar como ponto inicial o diagnóstico das suas realidades, promovendo a concatenação entre as expectativas desses atores e as restrições postas pelas legislações superiores combinando, assim, os seus objetivos e os propósitos a serem alcançados, mediante um processo participativo, democrático e transparente (Veiga, 2010).

Seixas *et al* (2013) assevera que:

O Projeto Pedagógico de Curso é um documento normativo dos cursos de graduação que apresenta características de projeto com informações acerca da concepção e da estrutura do curso e seus elementos reguladores internos. Nos PPCs estão presentes aspectos técnicos normativos, concepções de homem e de sociedade, além de um componente político fundamental, sendo elemento agregador de diversas instâncias da realidade, desde sua dimensão cotidiana dos cursos até diretrizes das políticas macroeconômicas. (Seixas *et al*, 2013, n.p.).

De acordo com Veiga (1998):

A construção de projetos de cursos justifica-se pelas mudanças estruturais da sociedade contemporânea que impõem verdadeiras revoluções nas relações de

trabalho, nas concepções de conhecimento e, em consequência, nas instituições educativas; pela necessidade de contrapor-se à organização de cursos de forma autoritária, descentralizando decisões e valorizando a participação de alunos e professores; pelo esgotamento do modelo de cursos distanciados da realidade socioeconômica e cultural exigindo, portanto, projetos contextualizados e consequentes. (Veiga, 1998, n.p.)

E neste debate amplo que a PROINFRA, se insere como parte importante no processo de elaboração dos PPCs. O PDI, como documento institucional onde a infraestrutura física consta como item obrigatório, serve como parâmetro para a construção, revisão ou atualização dos PPCs. Referente à Lei do Sinaes, consta a obrigatoriedade da infraestrutura física ser descrita por ser um critério de avaliação, e no próprio documento, exige a descrição situacional da infraestrutura física do campus onde será ou não autorizado o curso.

Conforme o Instrumento Único de Avaliação de Cursos de Graduação, elaborado pelo Ministério da Educação, CONAES e INEP, em Brasília/DF/janeiro/2006 (p. 7-8), sobre os PPCs:

[...] cada curso dispõe de seu Projeto Pedagógico tendo em vista as especificidades da respectiva área de atuação. As políticas acadêmicas institucionais contidas no PPI ganham materialidade no Projeto Pedagógico de Curso. Este é a referência das ações e decisões de um determinado curso em articulação com a especificidade da área de conhecimento no contexto da respectiva evolução histórica do campo de saber. (MEC, 2006, p. 7 - 8)

Ainda segundo Veiga (2010), ao analisar a estrutura organizacional, ao avaliar os pressupostos teóricos, ao situar obstáculos e possibilidades, os docentes vão revelando a realidade da universidade, configurando novas formas de organizar as estruturas administrativas e acadêmicas para a melhoria do trabalho da universidade na direção das metas institucionais. Assim, considerando o contexto, os limites, os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) e a realidade universitária, cada instituição educativa assume sua marca, tecendo, no coletivo, seu projeto políticopedagógico, propiciando conseqüentemente a construção de uma nova forma de organização.

2.4 Planejamento Estratégico das Instituições do Ensino Superior

O planejamento faz parte da história das organizações e é uma das quatro funções básicas da administração, (planejamento, organização, controle e direção). Por nortear os objetivos institucionais, é a primeira função administrativa e tem como objetivo usar os recursos

disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou instituição. Norteia as ações para o desenvolvimento institucional.

Planejamento Estratégico é a definição dos objetivos e programas a serem executados para traçar as metas e alcançar o sucesso delas. Kotler (1999) divide por etapas o passo a passo da elaboração do planejamento estratégico. Sendo elas: declaração da visão e missão do negócio; análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); análise do ambiente interno (forças e fraquezas); formulação de metas e serviços; formulação de estratégia; implementação; feedback e controle.

Meyer Jr. (2004) afirma que o planejamento estratégico busca também dar um senso de direção à instituição, identificando objetivos, táticas e metas para que se possa mensurar o seu desempenho na intenção de alcançar o objetivo final proposto. Coadunam com esse entendimento Duarte e Santos (2011, p. 22) ao afirmarem que “pensar estrategicamente [...] implica em construir uma estratégia, um plano global, que a organização deverá adotar para assegurar que as pessoas possam cumprir adequadamente a missão organizacional”.

A estratégia pode ser entendida como um conjunto de atividades necessárias para atingir objetivos ou resultados. Pode ser composta de plano, padrão, posição, perspectiva e pauta ou pretexto (Mintzberg; Quinn, 2001). Por sua vez, Potter (2004) conceitua estratégia como a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar neste destino. Também se pode definir estratégia, segundo Stoner (1985, p.15), “Como o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Estratégia associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.” Mintzberg define estratégia como “um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo” (Mintzberg, 2000). Estratégia é definida por Oliveira (1993), como uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado. Coral assevera que “a estratégia é a forma de operacionalizar os objetivos estabelecidos. Por isso, a formulação e a escolha de estratégias são fundamentais para a competitividade de uma organização.” (Coral, 2002).

Conforme entendimento de Rezende e Ultramari (2007), o planejamento estratégico é contextualizado numa visão atual da administração pública, comprometida com os interesses da população, mas igualmente obrigando-se a adotar práticas de eficiência. E o enfoque estratégico é com o objetivo de tentar diminuir indecisões gerenciais e induzir transformações econômicas, sociais e políticas, sem deixar de conciliar a difícil equação de múltiplos interesses, comum em todas as organizações, inclusive em uma IES.

Consoante a isso, Meyer Jr. (2004), salienta que a essência do planejamento estratégico é a geração de uma soma de iniciativas que permitem que um país, uma corporação ou uma universidade possa manter a estabilidade ou ganhar uma nova posição apesar de uma sequência de descontinuidades, ameaças atípicas e mudanças surpreendentes.

Por sua vez, Rezende (2008), afirma que planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. Coadunando com esse entendimento, Druker (1984), informa que planejamento estratégico é um processo contínuo de tomar decisões envolvendo risco e com maior conhecimento possível do futuro, organizar as atividades para a futura dessas decisões e medir os resultados dentro do que foi planejado e o que foi efetivamente executado.

Para Estrada (2001), as Instituições Públicas de Ensino Superior, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, não desenvolvem grandes preocupações do ponto de vista da gestão universitária. Com isso, encontram dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, ao mesmo tempo que carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas. Ressalta ainda que:

No Brasil, embora existam universidades que estejam iniciando ou tentando implementar o processo de planejamento estratégico, [...]o planejamento constante, científico e sistematizado não tem sido uma prática das universidades até anos bem recentes. Formalmente até que existem planos, projetos, programas, metas, entretanto, não reúnem condições de serem colocados em prática ou torná-los sistemáticos ou, por outro lado, as experiências com planejamento são episódicas e descontínuas, e quando existe o processo de planejamento, é setorial ou se limita a produzir um plano de ação que abrange um período específico da administração de um Reitor. (Estrada, 2001, p. 3).

Castor e Suga (1988) analisaram o intervalo entre o pensar e o agir de um planejamento e concluíram que essa dicotomia resulta, na maioria das vezes, em razão de percepções confusas das pessoas a respeito do planejamento, de seu papel e utilidade e sobre o trabalho dos planejadores. Acredita-se que a formulação de estratégias está rigidamente separada de sua implementação. Coadunando com esse entendimento, Meyer Jr (2005) informa que, quando examina o planejamento nas universidades, um dos aspectos mais relevantes é a separação entre a intenção e o agir.

Ainda segundo Porter (1991), uma organização sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Boulding (1974), sobre o planejamento nas universidades, assevera que os objetivos não quantificáveis,

a ineficiência, os grupos de poder de interesses distintos e a grande descentralização contribuem para o insucesso do planejamento nesse tipo de organização. Isto posto, a implantação do planejamento estratégico no âmbito das universidades ainda é considerada um desafio (Rezende, 2011), principalmente quando se busca colocá-lo como prioridade na agenda universitária sugerindo um esforço participativo de toda a sua comunidade acadêmica. O desafio é ainda maior às universidades públicas por possuírem o dever de garantir a eficiência e qualidade na utilização dos recursos provenientes da sociedade (Grateron, 1999).

Segundo Baldrige (1983), as organizações universitárias são conhecidas por seus objetivos ambíguos e difusos, sua natureza política, baseada em grupos de interesses, clientes com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo.

Conforme entendimento de Leitão (1993), a universidade é considerada uma organização social complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna. (Leitão, 1993, p. 1). Meyer e Lopes (2003) esclarece que a complexidade do planejamento está no processo de negociação entre os diversos grupos de interesse da comunidade universitária, de cujo apoio e participação depende o planejamento. Baldrige (1971) compara o governo de uma universidade com um sistema político. Onde as universidades são miniaturas do sistema político encontrado externamente e dessa maneira, engloba jogos de poder, conflitos e disputas políticas, barganhas, manipulações e negociações encontradas na dinâmica das organizações acadêmicas.

Destarte, os métodos tradicionais de planejamento são inadequados para analisar e acompanhar sistemas complexos como uma universidade e conforme Meyer Jr. (2012) esses métodos são mais adequados a sistemas lineares e mecanicistas do que a sistemas complexos e frouxamente articulados como é o caso das organizações acadêmicas. Essa complexidade não pode ser resolvida apenas com os meios do planejamento tradicional, dado que carregam um potencial de conflitos que precisam ser considerados.

Em tempos de incertezas, rapidez e complexidade, nada mais é estático, e isso inclui o planejamento estratégico das universidades, que deve ser adaptável às circunstâncias. Meyer Jr. (2012) assevera:

A universidade é considerada uma das mais complexas organizações de nossa sociedade. Criada no século XII, constitui-se numa das mais importantes organizações sociais tendo, ao longo de sua existência, enfrentado as mais diversas crises. Essas

crises têm sua origem em fatores internos como também em fatores externos. Como uma organização sensível às mudanças do ambiente, muitos dos problemas enfrentados pelas universidades se concentram na sua capacidade de ajustar-se a uma nova realidade, em especial, às demandas de um novo contexto. Neste particular a gestão das universidades tem uma responsabilidade fundamental - definir o futuro desejado - e para isso estabelece objetivos e prioridades, assim como as estratégias necessárias. (Meyer Jr. 2012, n.p.)

Conforme Gentilini (2014), a complexidade de uma organização social envolve questões que o enfrentamento está na fronteira entre o econômico e o político, o que extrapola a racionalidade técnica, com a qual se procura enfrentar os problemas no planejamento tradicional. E em uma tentativa de se planejar ambientes complexos, desenvolveu-se, recentemente, o método de Planejamento Estratégico Situacional (PES) por ser flexível e se adaptar às constantes mudanças da situação real realizando análises situacionais para orientar o dirigente no momento da ação. O Planejamento Estratégico Situacional - PES - foi desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, a partir da década de 70, como um método mais flexível, permitindo trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Ilda (1993) informa que neste método, o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada. Quando houver uma mudança da situação real, o plano é imediatamente ajustado.

Quadro 4 - Diferenças entre o Planejamento Estratégico Tradicional e o planejamento estratégico situacional (P.E.S.)

DIFERENÇAS ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRADICIONAL E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL (P.E.S)		
FATOR	P.E. TRADICIONAL	P.E.S
1.Objeto do Plano	Passivo	Ativo e complexo
2.Explicação da Realidade	Baseado em diagnósticos	Apreciação situacional
3.Concepção do Plano	Normativo-prescritivo	Jogadas sucessivas
4.Análise estratégica	Consultas a especialistas	Análises da viabilidade.
5.Fatores	Genérico	Específico
6.Operação	Ação separada do plano	Mediação entre o plano e a ação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ilda (1993)

As instituições de ensino superior, ou por obrigatoriedade da legislação ou pela busca de otimização da gestão, implantam o planejamento estratégico tradicional por considerá-lo um instrumento primário no desenvolvimento de uma instituição social moderna (Rebello, 2004). Na direção desse entendimento, Monteceli (2021), informa que as instituições de ensino

superior foram convocadas a elaborar obrigatoriamente seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), um similar ao Planejamento Estratégico, a partir de 2004, com a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, que institue o SINAES e por meio do Decreto 5773/06. O PDI, elaborado para um período de 5 anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe e à visão, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, às suas estruturas organizacionais e físicas, às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver, ao perfil dos professores, às políticas de atendimento aos estudantes e aos objetivos e metas estratégicas (MEC, 2004). De acordo com Francisco *et al.* (2012), o PDI passou a ser fator estruturante de uma gestão estratégica, com a explicitação de indicadores de acompanhamento, e base de um processo de avaliação institucional sistemático. Sguissardi (1997) considera que o PDI deve tornar-se referência básica para o estabelecimento de qualquer critério ou processo de avaliação.

De acordo com Mizael *et al.* (2012), o PDI consiste em um instrumento de planejamento estratégico das universidades para um período de cinco anos. Criado pelo normativo, o instrumento visa apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados. O PDI foi introduzido pelo SINAES como um dos principais eixos de referência. Segenreich (2005) destaca a relevância do PDI como um instrumento de planejamento estratégico da organização ao afirmar que, “à medida em que este plano é resultado de uma construção coletiva, impõe-se, naturalmente como fio condutor para qualquer avaliação, interna ou externa”. E conforme o Instrumento Único de Avaliação de Cursos de Graduação, elaborado pelo Ministério da Educação, CONAES e INEP, em Brasília/DF/janeiro/2006 (p. 7-8):

O Plano de Desenvolvimento Institucional, elaborado para um período determinado, é o instrumento de planejamento e de gestão que considera a identidade da IES, no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou que pretende desenvolver. (MEC, 2006, p. 7 – 8).

A Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002, artigo 6º:

Art. 6º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui também em compromisso da instituição com o Ministério da Educação a ser apresentado pela mantenedora, deverá ser desenvolvido juntamente com a mantida e preparado para um período de 5 (cinco) anos, incluindo os seguintes documentos: I - plano de implantação e desenvolvimento de seus cursos superiores, de forma a assegurar o atendimento aos critérios e padrões de qualidade para o corpo docente inclusive eventuais substituições, infra-estrutura geral e específica e organização didático-pedagógica, bem como a descrição dos projetos pedagógicos a serem implantados até sua plena integralização, considerando as diretrizes curriculares nacionais aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação e homologadas pelo Ministro de Estado da Educação; (CNE/CES, 2002.)

Ainda conforme a Resolução CNE/CES nº 10, de 11 de março de 2002, artigo 7º:

Art. 7º O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito aos atos de credenciamento e reconhecimentos de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação, conforme previsto no § 7º, do Art. 6º desta Resolução. (CNE/CES, 2002.)

O PDI, então, assume a condição de instrumento estratégico e de peça básica do processo de gestão, uma espécie de matriz de planejamento, que espelha as decisões e estabelece ações prioritárias. Neste sentido, esta ferramenta, torna-se relevante fonte informacional para a tomada de decisão (Silva, 2002; Platt Neto, 2014).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

“Pesquisar sobre a universidade é debruçar sobre a tarefa intrigante de abordar um objeto de longa trajetória e muitos desafios”. Nádía Fialho (2005, p. 15).

A pesquisa científica é caracterizada, de acordo com Santos (2001, p. 15), “como atividade intelectual intencional que visa responder às necessidades humanas”, tendo por objetivo a construção do conhecimento.

Esse conceito é complementado por Cervo e Bervian (2006), quando afirmam que a pesquisa científica aplicada é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego do método científico.

A escolha da metodologia de um estudo é uma decisão determinante, pois a partir dela, os instrumentos serão selecionados como meio para se chegar a um resultado, a metodologia será responsável pelo êxito da pesquisa. No que tange a questão da escolha da metodologia a ser utilizada em uma pesquisa, Silva e Menezes (2005, p. 9) destacam:

[...] A pesquisa é um trabalho em processo não totalmente controlável ou previsível. Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito. O percurso, muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Precisamos, então, não somente de regras e sim de muita criatividade e imaginação. (Silva; Menezes, 2005, p. 9).

Segundo Cervo e Bervian (2006), a pesquisa científica é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego do método científico. No entanto, Gatti (1999) define que o “método não é algo abstrato. Método é ato vivo, concreto, que se revela nas nossas ações, na nossa organização do trabalho investigativo, na maneira como olhamos as coisas do mundo”.

Desta maneira, o percurso metodológico torna-se imprescindível para a confiabilidade da pesquisa científica. Assim, é primordial classificá-la quanto à sua natureza, estratégica, abordagem, técnicas de análise e os procedimentos técnicos utilizados.

O mestrado profissional é um espaço propositivo e por isso a pesquisa é aplicada por tentar propor soluções para situações que emergem do cotidiano profissional da pesquisadora. Reforçam esse posicionamento, Fialho e Hetkowski (2017) quando afirmam que o pesquisador esboça sua investigação na perspectiva de resolver problemas relacionados à sua área de trabalho. E ainda, segundo as referidas autoras:

Os mestrados profissionais, em face da natureza da formação e das especificidades dos trabalhos de conclusão, vêm se constituindo como um espaço importante de

aplicação, de geração e de avaliação de metodologias que vão além da compreensão dos fenômenos, por incorporarem a perspectiva da aplicação, da intervenção ou do desenvolvimento. (Fialho; Hetkowski, 2017, p.2).

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções e respondem a uma demanda formulada por clientes, atores sociais ou instituições (Thiollent, 2007).

Marconi e Lakatos (2005) acrescentam ainda que a pesquisa necessita de tratamento científico, e objetiva o conhecimento de uma realidade ou de verdades parciais. Por trata-se de um estudo da área de educação, logo, considerando-a como uma área do agir (Gatti, 1999), as pesquisas aplicadas tornam-se especialmente importantes, posto que objetivam “gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.” (Prodanov; Freitas, 2013). Gatti (1999) assevera:

A compreensão deste agir intencional, destas formas de intervenção no real que é de caráter profissional, requer um outro tipo de conhecimento, aquele conhecimento que diz respeito à relação/incorporação de teorias com/em práticas intencionais, com finalidades socialmente definidas. A reflexão, o estudo, a investigação sobre seus modos de intervir é que constitui sua área privilegiada de construção de conhecimento. Aí encontramos suas especificidades. Nem por isso seus estudos perdem o caráter científico, ao contrário, é neste recorte que sua contribuição é insubstituível. (Gatti, 1999, n.p.).

A pesquisa apresenta características de natureza descritiva, pois o estudo enfatizou a infraestrutura física da UNEB como um dos fatores para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB, tendo como questão problema: **De que modo a gestão da infraestrutura física *multicampi*, no âmbito do planejamento estratégico, da gestão universitária, pode contribuir no desenvolvimento das ações acadêmicas UNEB?** Assim, analisa o papel estratégico da PROINFRA fazendo uma articulação com os documentos institucionais PDI 2017-2022 e o ProGest 2018-2021, por meio da fundamentação teórica e a partir das respostas apresentadas pelos questionários aplicados aos diretores (as) e pró-reitores da PROINFRA. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo, quantitativa, de natureza aplicada e caráter exploratório e descritivo.

A pesquisa quantitativa quantifica relações entre variáveis, e sobre ela, Manzato e Santos (2005) informam que:

Os métodos de pesquisa quantitativa, de modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada.

Isto não quer dizer que ela não possa ter indicadores qualitativos. Desde que o estudo permita, isso sempre é possível. (Manzato e Santos, 2005, n.p).

Pesquisa quantitativa, conforme Sousa, Driessnack e Mendes (2007), envolve a análise dos números para a obtenção da resposta à pergunta ou hipótese e utiliza-se da generalização que é a ampliação para uma população maior, de conclusões desenvolvidas a partir das evidências coletadas de uma amostra.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal expor características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre os fatores relacionados com o fenômeno estudado. Considera também, o contexto para uma melhor compreensão do objeto investigado e nele não se esgota o estudo. Por isso, poderá ser utilizada como material de referência em outros estudos de caráter mais explicativo que venham a ser empreendidos no futuro. Já a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2002). Conforme Raupp e Beuren (2006), a abordagem quantitativa é aplicada nos estudos descritivos e procurar compreender a classificação entre variáveis. Conforme entendimento de Piovesan e Temporini (1995), temos:

A pesquisa exploratória, ou estudo exploratório, tem por objetivo conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere. [...] a população é rica de conhecimentos e esses conhecimentos, opiniões, valores e atitudes é que vão se constituir, muitas vezes, em barreiras. Essas barreiras podem ser conhecidas por meio do estudo exploratório. (Piovesan e Temporini, 1995, n.p.).

Dento da perspectiva da pesquisa ser exploratória, foi analisada a triangulação existente entre a Infraestrutura física, gestão universitária e os documentos institucionais PDI e ProGest.

A pesquisa documental, conforme Kripka, Scheller e Bonotto (2015), caracteriza-se por valer-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor e é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas. E sobre pesquisa documental, entende-se que é uma pesquisa que visa produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e conhecer a forma com o estes têm sido desenvolvidos, que poderá ser utilizada no ensino na perspectiva de que o investigador conheça o campo de estudo procurando perceber o fenômeno a partir das perspectivas contidas nos documentos, contribuindo com a área de estudo na qual ele se insere (Kripka; scheller; bonotto, 2015).

A pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura sobre as principais teorias que orientam o trabalho científico. Conforme Gil (2002), possui caráter exploratório, pois permite maior familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Essa revisão é a denominada de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras fontes (Pizanni *et al.*, 2012). De acordo com Triviños (2012, p. 99), “a revisão de literatura permitirá familiarizar-se, em profundidade, com o assunto que lhe interessa”. E nesse sentido, esclarece Boccato (2006, p.266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

A pesquisa documental distingue-se da pesquisa bibliográfica pois, embora ambas utilizem documentos, as fontes dos documentos são diferentes: no primeiro caso, denomina-se de fontes primárias, as quais não receberam nenhum tratamento analítico; no segundo, as fontes são secundárias, abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema e os documentos são de domínio científico. Neste caso, é importante a certificação de que as fontes pesquisadas sejam reconhecidas de domínio público (Marconi; Lakatos, 2005; Oliveira, 2007).

Com essa finalidade, empregou-se como fonte primária, documentos institucionais da UNEB, tais como: regimento interno, resoluções, estatuto da UNEB, estatuto das Pró-reitorias, PDI 2017-2022 e o ProGest 2018-2021 que subsidiou o período estudado por esta pesquisa: 2018-2021. Já em relação às fontes secundárias, recorreu-se à pesquisa bibliográfica onde foi realizado um levantamento dos estudos anteriores, publicados, em especial em livros e artigos científicos sobre o tema objeto da pesquisa.

Segundo Abdalla (2013, p.2), “a história da investigação científica encontra-se repleta de tentativas para combinar ou mesclar num mesmo estudo, diferentes métodos de coleta, análise e interpretação da informação”. E um dos modelos para se buscar confirmações em pesquisas quantitativas é a técnica de triangulação. Denzin e Lincoln (2005) definem a triangulação como a combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais. De forma resumida, Vergara (2006) afirma

que a triangulação pode ser vista a partir de dois ângulos: a estratégia como contribuição para a validade de uma pesquisa; e a estratégia como uma alternativa para o alcance de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista. Ela contribui para a validade e para confiabilidade, compondo um quadro mais fiel do fenômeno por meio da convergência (Patton, 2002). Portanto, a triangulação de estratégias para a pesquisa será pesquisa de campo que ocorreu através do instrumento questionário, com pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Conforme Yin (2005), os sujeitos da pesquisa são aqueles que participam da pesquisa fornecendo informações. E fortalecendo o entendimento da importância da amostra Fontelles *et al* (2010) fala que,

Tradicionalmente, o objetivo de todo projeto de pesquisa é, a partir do estudo de uma amostra, fazer inferências para uma determinada população. Logo, para que a inferência estatística seja válida, é necessário que a amostra selecionada seja representativa da população de onde foi retirada, de maneira que os resultados encontrados sejam os mais fidedignos possíveis. (Fontelles *et al.* 2010, n.p.).

Os sujeitos da pesquisa são os 31 diretores dos 31 Departamentos da UNEB e os 03 servidores que já foram pró-reitores da PROINFRA, totalizando 34 respondentes. A escolha pelos diretores ocorreu por ser esses gestores que decidirem, em conjunto ou não com a equipe de gestão, as intervenções construtivas universitárias no âmbito da universidade e além disso, conhecer a opinião dos diretores fora de sede, como esses atores percebem a atuação da Proinfra e a óbvia escolha pelos servidores que já foram pró-reitores da PROINFRA por ser o dirigente desta pró-reitoria que trata diretamente com a equipe gestora da Uneb acerca das infraestrutura física dos *campi* e para entender a rotina desse profissional também poder fazer um comparativo das percepções desses atores na gestão estratégica de infraestrutura da UNEB. Pretende-se entender através dessa amostra sobre a relevância da Proinfra para a gestão universitária *multicampi* e para o planejamento estratégico na perspectiva do desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade. Essa amostra foi definida com base no grau de representatividade no grupo social em estudo. A análise dos dados, deu-se mediante análise das frequências e percentuais categorial temático, que segundo Minayo (2001), refere-se à fase na qual se faz o tratamento, por inferências e interpretações, dos dados coletados.

Deste modo, foram definidas as categorias de análise: Gestão Universitária, Estratégia e Multicampia. A coleta de dados foi centralizada nas categorias de análise, seus referenciais teóricos, assim como, nos autores que fundamentaram esse estudo, conforme quadro a seguir:

Quadro12 - Plano de Análise

Objetivo da pesquisa	Área temática	Autores	Instrumento de coleta de dados	Técnica de tratamento de dados
1 - Refletir discussão sobre gestão de infraestrutura física universitária e suas relações com o planejamento estratégico e gestão universitária no âmbito da multicampia da UNEB.	Gestão Universitária, Multicampia, Planejamento Estratégico	Ivan Novaes e Breno Pádua Brandão Carneiro (2014); Lidia Boaventura Pimenta (2007), Nilsa Maria Guarda Canterle e Fabio Favaretto (2008), Victor Meyer Jr. (2014). Ana Paula Paes de Paula (2005) , Denis Alcides Rezende (2011), Francisco et al. (2012), Victor Meyer Jr. (2004), Tragtenberg (1979) De Paula (2005) Morrin (2005), (DE PAULA, 2018), (DA SILVA, 2018), (SANABI; SANTOS; DAVID, 2013), (DE JOUVENEL, 2012), (TENÓRIO, 1998). Ponchirolli (2007), Souza (2009), (SCHLICKMANN; MELO, 2012), (LEITÃO, 1993), Morin (2002), Serva e Alperstedt, (2010), Morgan (1996), (MORGAN, 1996), Marcovitch (1998), Squissardi (2009), (FREIRE, 1986), Cerdeira (2012), (ESTRADA, 2001), (TRAGTENBERG, 2002), Sgari e Szilagyi (2015), (DE GOIS, 2014), Albuquerque, Albuquerque e Ribeiro (2012), (ROSA, 2019), Fialho (2011), Gomes e Porto (2019), De Andrade e Pimenta (2020), (SANTOS; SILVEIRA, 2002), (SERPA, 2015), Nez (2016), (BEZERRA, SILVA, 2014), (FIALHO, 2005), (LEAL; NOVAES; CARNEIRO, 2013). (MINTZBERG; QUINN, 2001),	Pesquisa documental e Pesquisa Bibliográfica, de natureza exploratória e abordagem quantitativa.	Interlocação entre o aporte teórico e o contexto empírico da UNEB.
2- Verificar como o processo de construções e reformas de unidades universitárias nos <i>campi</i> da UNEB se relaciona com os seguintes documentos institucionais: Programa de Gestão ProGest/UNEB e o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UNEB 2017- 2022, identificando as estratégias adotadas pela UNEB.	Gestão Universitária, PDI, ProGest e Sinaes	Veiga, 2010), Cavalieri, Macedo-Soares e Thiollent (2004), Picawy (2008), Marcius de Almeida Gomes (2019), Santos (2018), Nunes, Duarte e Pereira (2017), Garrido et al. (2017)., Lidia Boaventura Pimenta (2007), Egeslaine de Nez (2016), (Hart, 1999).	Pesquisa Documental de natureza exploratória e abordagem quantitativa.	Análise documental e Estudo Exploratório Descritivo
3- Compreender como a gestão da infraestrutura física da UNEB impacta nas prioridades para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB.	Gestão da Infraestrutura, Gestão Universitária	Seixas et al, (2013), Altounian (2016), (AGUIAR; LAGE; ARAÚJO, 2018), Ivan Novaes e Breno Pádua Brandão Carneiro (2014); Lidia Boaventura Pimenta (2007), Nilsa Maria Guarda Canterle e Fabio Favaretto (2008), Victor Meyer Jr. (2014). Ana Paula Paes de Paula (2005) ,	Pesquisa de Campo, de natureza exploratória e descritiva e abordagem quantitativa.; Aplicação de questionário online.	Análise documental e Análise de Frequência e Percentuais a partir dos achados dos questionários Estudo Exploratório Descritivo

Fonte:Elaborado pela própria autora, 2023.

Estabelecido os objetivos geral e específicos e as categorias que iriam subsidiar os referenciais teóricos, o levantamento bibliográfico e sua revisão teve início para compilar

estudos anteriores sobre a temática. Ainda quanto ao referencial tratou-se da Gestão Universitária em IES pública, o Planejamento da IES na perspectiva da Estratégia e Complexidade e a Multicampia pois a UNEB é estabelecida em 26 cidades da Bahia. Ressalta-se que o pesquisador deve se apropriar do conhecimento e ideias de outros autores e utilizá-los para fundamentar seu próprio trabalho, construindo uma estrutura de base para sua pesquisa (Hart, 1999).

A pesquisa utilizou como coleta de dados, a aplicação de questionário com múltipla escolha, no qual os respondentes optaram por uma das alternativas, além de responderem a 01 (uma) questão aberta. Utilizou-se, a escala de Likert, que conforme Aguiar (2011):

desenvolvida pelo cientista Rensis Likert entre 1946 e 1970, onde o respondente, em cada questão, diz seu grau de concordância ou discordância sobre algo escolhendo um ponto numa escala com cinco gradações (sendo as mais comuns: concordo muito, concordo, neutro/índiferente, discordo, discordo muito). (Aguiar, 2011, n.p.)

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”. Dentre os benefícios, destaca-se: a padronização das questões garante uniformidade da interpretação, o que propicia a compilação e comparação das respostas escolhidas, além de assegurar o anonimato ao participante.

Marconi e Lakatos (2005), atestam que o levantamento de dados por meio de fontes variadas é indispensável em qualquer pesquisa, seja ela de natureza documental ou não, correspondendo à fase em que se coletam informações prévias sobre o campo de interesse.

E nesse sentido, o levantamento de dados também será a partir dos instrumentos de coleta, a saber, questionários e entrevistas semiestruturadas. O questionário, segundo Gil (2011, p.128) pode ser definido como:

A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentado por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (Gil, 2011, p.128).

Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto e afirma também que este instrumento de coleta de dados, é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

Chagas (2000) assevera que nenhum pesquisador deve imaginar que o primeiro rascunho de um questionário ou de uma entrevista semiestruturada irá se transformar no instrumento definitivo para a coleta de dados. A construção desses instrumentos de coleta deriva de um processo de melhoria, fruto de tantos exames e revisões quantas forem necessárias. E para isso, as questões devem ser analisadas individualmente, para garantir se é mesmo importante, se não é ambígua ou de difícil entendimento, etc. Todas as indagações quanto ao conteúdo, forma, redação e sequência devem ser feitas para cada questão. Após revisão, o questionário e a entrevista estarão em condições de serem aplicados eficazmente na pesquisa.

Considerando que o objeto de estudo é a gestão da infraestrutura física e o lócus da pesquisa é a Uneb, seriam realizadas entrevistas semiestruturada com os 03 pró-reitores anteriores da Pró-reitoria de Infraestrutura, no intuito de entender se existe a percepção sobre a relação da gestão da infraestrutura física universitária com as ações acadêmicas da Uneb nos projetos das novas construções e antigas edificações quando reformadas e que poderão tornar os *campi* da UNEB mais planejados na expectativa de uma gestão de infraestrutura estratégica em consonância com PDI, ProGest e com o desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade, multiplicando o conhecimento através de suas ações. No entanto, destaca-se que, os respondentes não se sentiram estimulados a contribuir com a pesquisa através de entrevista mesmo sendo explicado que era garantido o anonimato do estudo, porém, se disponibilizaram a contribuir respondendo um questionário online, dessa forma, foi encaminhado para esse grupo também um questionário via *Google Forms*. E os diretores, já estava definido que seria um questionário via formulário *Google Forms*.

A pesquisa de campo foi realizada por meio do envio para o *e-mail* institucional dos diretores dos 31 departamentos da UNEB. No referido *e-mail*, continha uma rápida explicação sobre a pesquisa e o link de acesso ao questionário via plataforma *Google Forms*. Os questionários ficaram acessíveis pelo período de 60 dias, composto por 17 questões fechadas e 01 aberta (questionário dos diretores) e 11 questões fechadas e 01 aberta (questionários dos pró-reitores), subdivididos em 4 seções, correspondendo à apresentação da pesquisadora e objetivos da pesquisa; ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que versa sobre a manifestação de anuência à participação na pesquisa e o compromisso da pesquisadora com a ética no desenvolvimento do trabalho. O questionário dispôs, também, de quesitos sobre as categorias de análise estabelecidas nessa pesquisa. As seções foram dispostas a partir dos seguintes temas: Gestão Universitária, Multicampia e Planejamento Estratégico.

A técnica de análise de frequências e percentuais foi a utilizada para o estudo dos dados e informações por permitir contingenciar os dados e agregá-los em resumo. (Da Silva e Lopes, 2014).

No intento de compreender a importância da PROINFRA no desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB, foi proposto um relatório de orientações e alteração da resolução nº1050/2014, cujo detalhamento encontra-se descrito no capítulo 4.

A pesquisa traz como produto, além da dissertação, um relatório descritivo com orientações com a pretensão de que ele possa contribuir para aprendizagem e seja usado no processo formador do gestor no âmbito da UNEB.

3.1 Lócus da Pesquisa

A UNEB, lócus da pesquisa, fundada em 1983 através da Lei delegada nº. 66 de 01 de junho (BAHIA, 1993), uma autarquia de regime especial, vinculada à Secretaria da Educação do Estado da Bahia é organizada sob o sistema *multicampi* de educação superior. A UNEB é multirregional e conta com 31 Departamentos, distribuídos em 26 *campi*, em 26 municípios baianos e agora também contando com 01 campus avançado, a saber: Canudos. Por ser a maior universidade pública *multicampi* do estado da Bahia e atender a diversas localidades, em realidades distintas, a responsabilidade da universidade é grande e seu papel social sobretudo relevante. A UNEB possui uma relevância social importante pois existe preocupação com as finalidades sociais do conhecimento produzido e por isso foi responsável pela interiorização do ensino superior no estado da Bahia, contemplando atividades de extensão para jovens, adultos e idosos, como a Universidade Aberta da Terceira Idade (UATI), dentre outros. Por ser a maior universidade pública *multicampi* do estado da Bahia e atender a diversas localidades, em realidades distintas, a responsabilidade da universidade é grande e seu papel social sobretudo relevante. E reforçando esse entendimento, Safanelli *et al* (2017), afirma que a universidade é vista não apenas como um centro de formação de saberes e produção de conhecimento, mas como aquela que atende aos princípios básicos se refere às relações de trabalho, ou à prestação de serviços à sociedade. A isso o modelo interdisciplinar e o *multicampi* muito favoreceram. A circunstância muito especial de ter sua sede do campus I – Salvador, no bairro do Cabula, mais precisamente no bairro da Engomadeira, criou compromissos sociais e urbanos com a instituição.

A UNEB está implantada em quase todo território baiano identificando-se com as regiões, especialmente com o Nordeste da Bahia. As distâncias chegam, aproximadamente, até mil quilômetros entre os *campi*, com demandas de infraestruturas físicas diferenciadas e com uma comunidade acadêmica que vive realidades diferentes em relação a clima, cultura local, condição social dentre outros. A grandiosidade da UNEB é ressaltada através da sua capilaridade, pois, fisicamente, está presente em 19 dos 27 Territórios de Identidade da Bahia, estudo realizado pelo geógrafo Milton Santos, com a divisão em regiões administrativas (Santos; Silveira, 2002).

Considera-se território de identidade:

O território é um espaço físico, geograficamente definido, geralmente contínuo, caracterizado por critérios multidimensionais, tais como o ambiente, a economia, a sociedade, a cultura, a política e as instituições, e uma população com grupos sociais relativamente distintos, que se relacionam interna e externamente por meio de processos específicos, onde se pode distinguir um ou mais elementos que indicam identidade, coesão social, cultural e territorial. (BAHIA; SEPLAN, 2014).

Para além do conceito social da universidade, a UNEB é uma instituição de ensino superior pública *multicampi*, portanto, o que nos demanda trazer uma definição teórica de universidade tal como consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Lei n. 9.394/1996), no seu Art. 52, inciso I:

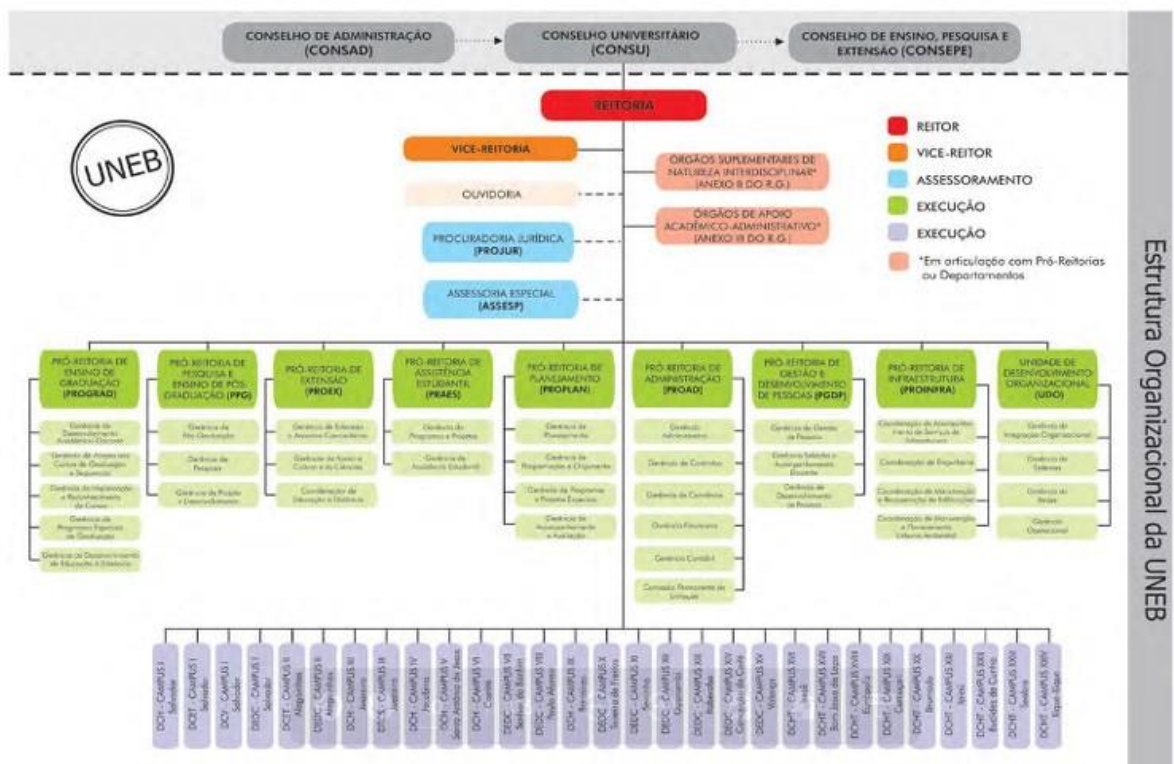
As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (BRASIL, 1996).

Associando à definição de universidade, há que se destacar que a UNEB é uma instituição *multicampi* e conforme Fialho (2005, p.109), “universidades *multicampi* foram caracterizadas como aquelas instituições que apresentam ampla cobertura no território estadual mediante a sua presença em um significativo número de municípios.” E ainda segundo Fialho (2005, p.19) “quando se fala, então, de universidade *multicampi*, configura-se, de logo, um tipo de universidade diferente do modelo comumente compartilhado.” Canterle e Favaretto (2008) ressaltam que, em virtude de seu caráter interdisciplinar, a universidade interage com muitos segmentos da sociedade e os desafios que lhe são impostos são de gestão e, ao mesmo tempo, construção da qualidade dentro de cenários altamente dinâmicos.

A estrutura organizacional da UNEB vem passando por constantes modificações em uma tentativa de atender as demandas da sociedade e do seu modelo *multicampi* e por isso,

como informam Andrade e Pimenta (2020), tem por suporte inicial a Administração Superior, composta pelos Conselhos Superiores e Reitoria formada pelas Pró-Reitorias, Secretarias, Órgãos Suplementares de Natureza Interdisciplinar e os Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo. Em seguida, está a Administração Setorial, constituída pelos departamentos e seus órgãos, a fim de suprir a área acadêmica e administrativa, os quais atualmente somam 31 (trinta e um) departamentos instalados em 26 (vinte e seis) *campi*, sendo 01 (um) campus avançado: Canudos e, 11 (onze) Pró-Reitorias, 2 (duas) Assessorias e 5 (cinco) Secretarias: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN); Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra); Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP); Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO); Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação (PPG); Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PRAES); Assessoria de Comunicação (ASCOM); Secretaria Especial de Articulação Interinstitucional (SEAI); Secretaria Especial de Relações Internacionais (SERINT); Secretaria Especial de Licitações, Contratos e Convênios (SELCC); Secretaria Especial de Avaliação Institucional (SEAVI) e Assessoria Especial de Cultura e Arte (ASCULT). Possui, ainda, 03 (três) Conselhos: Conselho de Administração (CONSAD); Conselho Universitário (CONSU) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE).

Figura 2 - Estrutura Organizacional da UNEB



Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) (UNEB, 2020).

Ademais, e no que diz respeito às obras e serviços de engenharia na UNEB, inicialmente, a estrutura organizacional responsável era a Prefeitura dos *Campi*, localizada em Salvador – campus I. Conforme o antigo regimento da universidade no seu art. 79: [...] vinculado à estrutura da Pró-Reitoria da Administração, que tem por finalidade articular, assessorar e supervisionar as atividades da Prefeitura de cada campus.

E conforme Gomes e Santana (2010):

[...] Tendo em vista que as organizações somente serão satisfatoriamente compreendidas a partir do momento em que sua história é conhecida, [...] a teoria organizacional, portanto, não pode dispensar o conhecimento histórico para a compreensão a realidade organizacional [...]. (Gomes e Santana, 2010, n.p.).

O sistema de Prefeituras da Universidade compreendia três prefeituras, sendo uma Prefeitura Central localizada no Campus I, e duas Prefeituras Setoriais: uma localizada no Campus II / Alagoinhas, e outra no Campus III / Juazeiro. Dentre as atribuições da Prefeitura Central, uma delas era viabilizar as obras de construção e reformas nos diversos *Campi*. Para viabilizar e fiscalizar as obras de engenharia (construção, manutenção e reforma) contava com os setores de Engenharia e de Arquitetura / Urbanismo.

Toda essa estrutura estava sob a responsabilidade da Prefeitura dos *Campi* no Campus I / Salvador. Os demais *campi* da Universidade não contavam com estrutura similar. A atuação da Prefeitura dos *Campi* Central abrangia todos os vinte e quatro *campi* e todos os vinte e nove departamentos, em 2011. Projetos, orçamentos e fiscalização de todas as obras da UNEB em todos os *campi*, ficavam sob a responsabilidade da Prefeitura dos *Campi* Central. A gestão da referida Prefeitura, ficava sob a responsabilidade do Prefeito Geral, assessorado por quatro Prefeitos Adjuntos: dois sediados no Campus I - Salvador, um no Campus II - Alagoinhas e um no Campus III - Juazeiro.

A Prefeitura dos *Campi* órgão suplementar, não possuía recursos próprios até o ano de 2011, ficando sob o controle da Pró-Reitoria de Administração (PROAD). O valor limite para as obras de construção, ampliação e reforma era de R\$ 105.000,00 (cento e cinco mil reais). Valor que até o ano de 2011, era estabelecido pela Lei nº 9.455/2005, que dispõe sobre as licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes do Estado da Bahia e dá outras providências. Esta lei fixava esse valor como limite para obras e serviços de engenharia na modalidade de licitação Convite. Atualmente esse valor, regido pela lei supracitada, foi atualizado para R\$ 330.000,0 (trezentos e trinta mil reais). Para orçamentos de valor acima do limite de R\$ 105.000,00 (cento e cinco

mil reais), a obra era encaminhada para extinta Superintendência de Construções Administrativas do Estado da Bahia (SUCAB), a qual ficava com a responsabilidade de gerenciar obras com orçamento superior a R\$ 105 mil reais. E nesse processo, o projeto base era elaborado pela própria Prefeitura dos *Campi* Central, mas a elaboração dos projetos complementares, do orçamento e do edital para licitação, bem como do processo licitatório, contratação da empresa e fiscalização da obra ficavam por conta da SUCAB.

Os orçamentos elaborados pela SUCAB para obras e reformas eram superiores aos praticados pela Prefeitura dos *Campi*, por isso os departamentos espalhados pelos *campi* da UNEB registravam reclamações quanto à qualidade das obras e demora da entrega das mesmas, por isso, foi decidido pela equipe gestora, durante o reitorado do Professor Lourivaldo Valentim da Silva (2006 – 2013), mediante reuniões administrativas que todas as obras passariam a ser projetadas, orçadas, licitadas e fiscalizadas pela própria Universidade. Houve uma boa recepção, por parte da comunidade acadêmica e economia significativa no orçamento universitário, o que fortaleceu ainda mais a iniciativa da UNEB a executar as próprias obras e reformas. Segundo web site da UNEB (2020):

[...] A gestão do reitor Valentim será lembrada pelo grande volume de obras, reformas e ampliações em unidades e de conquistas e realizações administrativas e acadêmicas, sem igual até então na história da UNEB Desde a construção de sedes próprias para *campi* e departamentos no interior do estado, muitos novos laboratórios para cursos na capital e interior, novos prédios para os programas pós-graduação, centros de pesquisas, pavilhões de aulas, residências universitárias, até reformas, requalificações e ampliações significativas em muitas unidades universitárias em Salvador e outras cidades. [...] (UNEB, 2020).

Contudo, a equipe técnica e as condições operacionais das Prefeituras dos *Campi* não foram incrementadas na mesma proporção do incremento das responsabilidades. E nessa oportunidade, a Prefeitura dos *Campi* desvincula-se da PROAD e passava a estar vinculada diretamente à Reitoria.

Para Santos e Almeida Filho (2008, p.14), a universidade contemporânea se defronta em torno de três crises, entre elas, a crise institucional,

[...] resultava da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social. (Santos e Almeida Filho, 2008, p.14).

E nesse sentido, na perspectiva de estabelecer critérios de otimização dos recursos públicos no que tange as necessidades de infraestrutura física da UNEB nos seus variados

territórios de identidade, bem como, a importância de se pensar a infraestrutura física e as novas intervenções construtivas de maneira estratégica, ordenada, acessível, inclusiva e elencada ao trípe universitário ensino, pesquisa e extensão, verificou-se a necessidade de criar uma estrutura setorial que tivesse fôlego para tal discussão, que colaborasse no pensar estratégico da universidade para além de obras, reformas e manutenção, que era a principal função da Prefeitura dos *Campi*.

Diante disso, a Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) da UNEB foi criada em 11/11/2011 e aprovada por meio da resolução CONSU nº 859/2011 e conforme Regimento Interno da UNEB, no seu art. 53, a Proinfra:

É um órgão executivo integrante da Reitoria da UNEB que tem por objetivo principal subsidiar o gabinete da reitoria nos assuntos relacionados à infraestrutura universitária necessária para o desenvolvimento das atividades administrativa, de ensino, de pesquisa e de extensão. (UNEB, 2011)

A Proinfra é responsável pela infraestrutura física de toda a universidade e conforme Resolução do Conselho Universitário (CONSU) / UNEB, nº 1006/2013, que aprova o Regimento Interno das Pró-Reitorias e Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) da UNEB, no seu artigo 64, compete à Pró-Reitoria de Infraestrutura:

- I - propor políticas na área de infraestrutura ou alterações, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- II – coordenar e acompanhar a execução das ações relativas à política de infraestrutura da Universidade, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das atribuições constantes deste Regimento Geral;
- III - propor e acompanhar a execução da política de gestão patrimonial da Universidade, no que se refere a serviços de manutenção urbana e predial;
- IV - elaborar, acompanhar e avaliar a execução de projetos arquitetônicos, de engenharia, elétricos, hidráulicos, de rede de comunicações, urbanísticos e paisagísticos;
- V - propor o Plano Diretor para os diversos *campi* da Instituição;
- VI - ter como princípio orientador os conceitos de acessibilidade e sustentabilidade nos projetos desenvolvidos ou avaliados; e,
- VII - executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Reitor. (UNEB, 2013).

Referente a estrutura organizacional da Proinfra, possui além do seu gabinete, 05 coordenações:

- a) Coordenação Administrativa (COAD);

- b) Coordenação de Engenharia (CENG);
- c) Coordenação de Arquitetura e Urbanismo (CAU);
- d) Coordenação de Manutenção e Recuperação de Edificações (COMAP);
- e) Coordenação de Bens Imóveis (COBIM).

Do ponto de vista orçamentário-financeiro, a Proinfra é responsável por 02 ações programáticas, a saber:

- a) AÇÃO 7863: Construção de Unidades Universitárias: Construção de Unidades Universitárias para o atendimento das demandas acadêmicas e administrativas da UNEB.
- b) AÇÃO 7871: Recuperação da Rede Física das Unidades Universitárias: Recuperar as unidades universitárias da UNEB, para o melhor atendimento das demandas administrativas e acadêmicas da instituição.

E do ponto de vista do planejamento, as ações supracitadas estão inseridas no:

- a) EIXO ESTRUTURANTE 1 - Inclusão Social e Afirmação de Direitos
- b) PROGRAMA 104 - Educação Superior no Século XXI
- c) COMPROMISSO 003 - Modernizar e ampliar a infraestrutura física da universidade.

Considerando a relevância estratégica desta Pró-reitoria no que tange ao tripé universitário, analisar as atividades desta unidade sob a ótica da gestão universitária e do planejamento estratégico, tendo como norteadores, os princípios da administração pública, tais como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, economicidade é de grande relevância.

Ao longo de 12 anos de existência, a Proinfra gerenciou e fiscalizou muitas unidades construtivas nos *campi* da UNEB, mas sempre atuou de forma eminentemente técnica e muitas vezes corretiva e poucas vezes preventiva, o que dificultava a participação estratégica da pró-reitoria no pensar do planejamento dessas obras em conformidade com os Projetos Pedagógicos de Cursos oferecidos pela universidade ou como as unidades construtivas poderiam atingir as

metas estabelecidas pelos documentos institucionais PDI e PPCs e/ou pela lei do SINAES. Esta conjuntura dá sinais de modificação, quando o Conselho Universitário da UNEB regulamenta a resolução nº 1.050/2014, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, onde exige um pronunciamento da Proinfra referente a um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma do curso que se pretende aprovar.

A partir da experiência como assessora da pró-reitoria, foi possível, observar obstáculos e potencialidades referentes a ações, ou ausências destas, acerca da participação da Proinfra na gestão da multicampia da UNEB. As obras eram demandadas de maneira urgente sem tempo para dialogar e pensar em soluções, através do fazer Proinfra, o que inviabilizava diálogos consistentes sobre PDI, a resolução 1050/2014 e PPCs entre a pró-reitoria, a equipe gestora e os departamentos.

O que se observa, é um processo cadastrado pelo departamento demandante através do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), antes eram processos físicos caracterizados pela mesma urgência, que tramitava na Proinfra para atendimento ao disposto na Resolução CONSU nº 1.050/2014, art. 4º, inciso III, conforme abaixo:

III) definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma. (UNEB, 2014).

Porém, devido a falta de planejamento, essa resolução não é atendida pela PROINFRA, pois não existe tempo hábil para entender o funcionamento do curso e elaborar um planejamento de todas as unidades construtivas que seriam necessárias, com estudo também de aproveitamento de unidades existentes, até o término da primeira turma, como preconiza a referida resolução devido a urgência rotineira na tramitação de processos desse teor.

É necessário a existência de diálogo entre o departamento requerente e a equipe técnica da Proinfra, para a avaliação das unidades construtivas existentes que podem ser aproveitadas e a elaboração do planejamento para novas construções em atendimento à demanda do novo curso em conformidade com a supracitada resolução. O ineditismo desse estudo se configura nessa lacuna onde pretende-se, através de um diagnóstico, descrever orientações no que concerne a infraestrutura física, como condicionantes para o desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade.

3.2 UNEB e seus *campi* divididos por porte de tamanho

Ponderando que a UNEB é *multicampi*, possuindo campus de todos os tamanhos e de construções variadas, será disponibilizado questionário através do Google Forms para todos os 31 Departamentos da Uneb com a finalidade de compreender o entendimento dos diretores sobre a relação da gestão da infraestrutura física universitária com as ações acadêmicas da Uneb nos projetos das novas construções e antigas edificações quando reformadas e solicitar sugestões de dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade *multicampi*.

Quadro 13 - Características dos *campi* por quantidade de Departamento, número de cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu e área total.

CAMPUS	Quant. Departamento	Quant. de Cursos de Graduação Presencial	Quant. de Cursos Stricto Sensu Presencial	Área no documento (m2)	Porte
Campus I – Salvador	4	27	12	100.025,10	1
Campus II- Alagoinhas	3	11	4	500.000,00	1
Campus III- Juazeiro	2	7	5	619.332,00	1
Campus IV- Jacobina	1	7	1	25.507,00	2
Campus V- Santo Antônio de Jesus	1	7	2	8.324,99	2
Campus VI - Caetitê	1	7	1	74.000,00	2
Campus VII- Senhor do Bonfim	1	8	-	30.000,00	3
Campus VIII- Paulo Afonso	1	8	1	24.226,36	2
Campus IX - Barreiras	1	9	-	83.000,00	3
Campus X- Teixeira de Freitas	1	10	1	18.594,70	2
Campus XI- Serrinha	1	3	1	25.254,00	2
Campus XII- Guanambi	1	5	-	71.349,51	3
Campus XIII - Itaberaba	1	5	-	30.000,00	3
Campus XIV- Conceição do Coité	1	5	1	390.446,24	2
Campus XV - Valença	1	2	-	15.000,00	3
Campus XVI - Irecê	1	4	1	50.000,00	2
Campus XVII- Bom Jesus a Lapa	1	3	1	262.500,00	2
Campus XVIII-Eunápolis	1	4	-	14.521,80	3
Campus XIX- Camaçari	1	2	1	40.709,55	2
Campus XX- Brumado	1	3	-	3.193,00	3
Campus XXI- Ipiaú	1	3	-	50.000,00	3
Campus XXII- Euclides da Cunha	1	2	-	33.036,73	3
Campus XXIII- Seabra	1	5	-	26.414,53	3
Campus XXIV- Xique-Xique	1	2	-	7.617,62	3
Campus XXV- Lauro de Freitas	1	2	-	5.257,41	3

Fonte: GUIMARÃES, 2022.

Conforme informa Guimarães (2022), o quadro 13 foi elaborado através do levantamento realizado pela Secretaria Especial de Avaliação Institucional da UNEB (SEAVI) com base nos cursos que possuem alunos ativos no ano de 2021 e que estão registrados no Sistema de Automação e Gerenciamento do Ensino Superior (SAGRES), bem como, dados da área total dos *campi* levantados pela Coordenação de Bens Imóveis da Proinfra,

Quadro 14 - Resumo do Desenho Metodológico da Pesquisa

TEMA		
Gestão Universitária, Planejamento Estratégico e Universidade <i>Multicampi</i> .		
TÍTULO		
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: infraestrutura física <i>multicampi</i> a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia.		
PROBLEMA		
De que modo a gestão da infraestrutura física <i>multicampi</i> , no âmbito do planejamento estratégico e da gestão universitária, pode contribuir no desenvolvimento das ações acadêmicas UNEB?		
OBJETIVO GERAL		
Descrever a percepção dos (as) diretores e ex-gestores da UNEB sobre a política de infraestrutura física da universidade a fim de propor um relatório de orientações com ênfase nas prioridades para o desenvolvimento acadêmico da instituição universitária.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1 - Refletir discussão sobre gestão de infraestrutura física universitária e suas relações com o planejamento estratégico e gestão universitária no âmbito da <i>multicampia</i> da UNEB.	2 - Verificar como o processo de construções e reformas de unidades universitárias nos <i>campi</i> da UNEB se relaciona com os seguintes documentos institucionais: Programa de Gestão ProGest/UNEB e o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UNEB 2017-2022, identificando as estratégias adotadas pela UNEB.	3 - Compreender como a gestão da infraestrutura física da UNEB impacta nas prioridades para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB.
QUESTÕES NORTEADORAS		
1 - De que forma a discussão sobre gestão da infraestrutura física universitária no âmbito da UNEB se relaciona com planejamento estratégico, Sinaes e gestão universitária?	2 - De que forma o processo de construções e reformas de unidades universitárias nos <i>campi</i> da UNEB está inserido no contexto legal e nas ações institucionais da UNEB como sendo um condicionante para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB?	3 - Quais são os desafios e as possibilidades da UNEB para fortalecer e consolidar o princípio da Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão tendo em vista o Sinaes?
DESENHOS DE ESTUDO		
Pesquisa Bibliográfica, de natureza exploratória e abordagem quantitativa	Pesquisa Documental de natureza exploratória e abordagem quantitativa	Pesquisa de Campo, de natureza exploratória e descritiva e abordagem quantitativa
PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE		
Interlocução entre o aporte teórico e o contexto empírico da UNEB.	Análise documental. Estudo Exploratório Descritivo	Análise de Frequências e Percentuais. Estudo Exploratório Descritivo

Fonte: Elaborado pela autora deste estudo (2021) com base em Porto (2019).

O quadro 13 possibilitou estruturar a caracterização de porte dos *campi* da UNEB, a saber:

- Porte 1- Campus com mais de um departamento, possui acima de seis cursos de graduação presencial e acima de três cursos de pós-graduação stricto sensu presencial.
- Porte 2- Campus com apenas um departamento, possui acima de dois cursos de graduação e curso de pós-graduação stricto sensu presencial.
- Porte 3- Campus com apenas um departamento, possui curso de graduação, entretanto, não possui curso de pós-graduação stricto sensu presencial.

Diante disso, o intuito da estruturação por porte dos *campi* da Uneb, é tentar estabelecer um cenário institucional e estratégico da gestão de infraestrutura universitária através da respostas dos diretores dos *campi*, tendo em vista a multicampia da universidade. Desse modo, o Quadro 14 apresenta uma síntese das escolhas quanto aos objetivos do estudo e os procedimentos metodológicos.

3.3 Questões Éticas

Este trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Uneb, órgão de controle social em pesquisa, que tem por objetivo avaliar e acompanhar a eticidade dos projetos de pesquisa que envolvem seres humanos, contribuindo para a dignidade dos participantes, conforme Resolução CNS/MS, nº 196/1996. O Parecer Consubstanciado do CEP, nº 2.756.942, sob CAAE: 64391822.4.0000.0057, aprovou a realização da pesquisa em 17 de novembro de 2022. Desta maneira, os procedimentos e a aplicação do estudo observam as disposições das Resoluções nº 466/2012, que apresenta as Diretrizes e Normas Reguladoras de Pesquisas envolvendo Seres Humanos e nº 510/2016, que conforme Artigo 1º, dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta resolução.

Portanto, no decorrer do estudo, que contou com a realização de questionários online, foi observado a garantia de anonimato, segurança, preservação da integridade e dignidade dos participantes, com previsão de riscos e benefícios da pesquisa no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

4 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS DIRIGIDOS AOS DIRETORES, DIRETORAS E PRÓ-REITORES: ANÁLISES E COMPARATIVOS

O questionário dirigido aos diretores e diretoras dos departamentos da Uneb é composto de dezessete questões fechadas e uma aberta. O documento ficou disponível por dois meses e foi enviado aos trinta e um diretores. Obteve-se dezoito respostas e destas, doze respondentes aceitaram participar da pesquisa. Já o questionário dirigido aos pró-reitores é composto de doze questões fechadas e uma aberta. O documento também ficou disponível por dois meses e foi enviado aos três pró-reitores e obteve-se 100% de adesão à participação da pesquisa. Os questionários dos Diretores e Pró-reitores serão analisados conjuntamente fazendo um comparativo entre eles e será utilizada a seguinte legenda: nº da questão + sigla do questionário que a questão se refere: D (diretores) PR (pró-reitores), a saber: questão 7D, questão 12PR. Isto posto, seguem abaixo, as análises.

4.1 O perfil profissional dos (as) diretores (as) dos *campi* da UNEB

Inicialmente, buscou-se realizar a caracterização do perfil profissional dos participantes da pesquisa na perspectiva da experiência em docência e em gestão universitária conforme é apresentado na Figura 3, logo abaixo.

A questão 1D ilustra a participação de 12 membros que responderam o questionário, considerando o campus de atuação. Os diretores dos *campi* de médio porte (Campus IV- Jacobina, Campus V- Santo Antônio de Jesus, Campus VI – Caetité, Campus VIII- Paulo Afonso, Campus X-Teixeira de Freitas, Campus XI-Serrinha, Campus XIV- Conceição do Coité, Campus XVI – Irecê, Campus XVII- Bom Jesus da Lapa, Campus XIX- Camaçari) aderiram em maior quantidade à pesquisa totalizando 50% (6 respondentes).

Primeiramente, nota-se que pela adesão à pesquisa, é contraditório que professores diretores, público-alvo deste questionário, os quais já passaram ou passam pelo processo de pesquisa em seus mestrados e/ou doutorados, professores estes que também buscam aprovação de programas *stricto sensu* em seus departamentos, não tenham aderido à pesquisa deste trabalho. Ressalta-se que os mesmos recursos foram utilizados para todos os diretores na divulgação da pesquisa e solicitação da participação. O questionário foi encaminhado aos e-

mails institucionais dos respondentes: e-mail coletivo e individual explicando os objetivos da pesquisa e a importância da participação.

Figura 3 - Mapa mental do perfil profissional dos (as) Diretores (as) Uneb– Questões 1 a 6



Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo

No que tange à experiência docente, questão 2D, e tempo de atuação como gestor e/ou diretor, (questões 3D e 4D), figura 4, pode-se observar na questão 2D, que o tempo mínimo de docência dos respondentes é de onze anos; tempo que respalda um repertório variado de experiências docentes, sendo um dos pilares que poderá subsidiar um cargo de gestão com atuação mais consciente dos variados problemas dentro de um departamento referente a infraestrutura física. Nesta questão, as opções demonstradas na figura 4, cada uma, obteve 50% (n=6) das respostas. Avançando para a questão 3D, esta demonstra que existem variados períodos de tempo de gestão dentro da universidade, onde os respondentes podem ser, além de diretores de departamentos, assessores especiais, pró-reitores, secretários dentre outros.

A questão demonstra que os diretores possuem de 4 a 6 anos como gestores na UNEB. Já a questão 4D, confirma especificamente o tempo de atuação como diretor de departamento, onde 58,3% (n=7) possuem de 4 a 6 anos como diretor. Tal quesito se deu em razão da necessidade de saber qual o tempo de experiência dos membros que atuam nos Conselhos Superiores da UNEB, tendo em vista que os diretores são conselheiros com direito a voto no Conselho Universitário (Consu), no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa, Extensão (CONSEPE) e no Conselho de Administração (CONSAD) nos quais as decisões máximas da universidade são discutidas e definidas. Alicerçado pelos prazos e partindo do princípio de que cada legislatura como diretor(a) é de 2 anos, podendo existir reeleição consecutiva 1 vez,

depreende-se que os diretores possuem tempo suficiente de gestão e que já debateram nos conselhos superiores variados processos sobre infraestrutura física, dentre toda a gama de processos do ensino, pesquisa e extensão.

Outro tópico bastante importante, demonstrado pelas questões 5D e 6D diz respeito à formação em gestão universitária. O objetivo é identificar qual a qualificação profissional da cúpula estratégica da universidade para conhecer os processos e práticas gerenciais que subsidiam o processo decisório da universidade nos seus pilares de pesquisa, ensino e extensão, e especificamente, em infraestrutura física. Através da questão 5D, podemos observar que somente 33,3% dos respondentes possuem formação em gestão universitária e que destes, somente 8,3% (questão 6D) obteve capacitação em gestão universitária disponibilizada pela Uneb. Pode-se inferir que, para além da legislação, a gestão ocorre de forma empírica e baseada nas experiências pessoais e profissionais de cada indivíduo. Conforme Resolução nº 888/2012, que aprova norma regulamentar para a eleição direta dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiados de Cursos da UNEB, no seu artigo 10, estabelece os requisitos para os candidatos ao cargo de Diretor de Departamento, e dentre eles, não é definido também como requisito, possuir experiência e/ou capacitação em gestão universitária:

Art 10. Poderão ser candidatos ao cargo de Diretor de Departamento os docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade do Estado da Bahia que atendam os seguintes requisitos:

I - integrar o quadro permanente da UNEB, após o cumprimento do estágio probatório;

II - ser lotado no respectivo Departamento;

III - estar em efetivo exercício do magistério, em sala de aula ou exercendo atividades privativas do docente, como prevê a Lei Estadual nº 8352/2002; IV - possuir formação mínima de pós-graduação lato sensu;

V - não ultrapassar a idade limite para efeito de aposentadoria compulsória antes da integralização do mandato;

VI - residir na cidade sede do Departamento ou em município localizado em até 200 km de distância. (UNEB, 2012).

O resultado obtido na questão 5D, coaduna que o resultado obtido na questão 6D, com o percentual de somente 8,3% dos diretores terem formação em gestão universitária disponibilizada pela UNEB. Isto se apresenta como uma contradição, também com outro documento institucional que é o Regimento Geral da UNEB, no seu artigo nº 65, § 2, item I, que estabelece que a UNEB deve qualificar seu quadros de pessoal docente e técnicos-administrativos: “ I - quanto aos recursos humanos: quantificação e qualificação do pessoal

docente e técnico-administrativo.” além do constante na legislação do SINAES (2004), que define as dimensões institucionais referentes ao PDI.

Um dos indicadores, definidos pela lei de SINAES (2004) e que compõe o PDI, é o que trata das políticas de pessoal, carreira, aperfeiçoamento e condições de trabalho. Aqui refere-se ao princípio da eficiência, trazida pela Carta Magna (1988), no qual está previsto que as autarquias públicas são criadas para atender às necessidades das comunidades interna e externa, satisfazendo o fim público. Sua relevância também é corroborada por Meyer Jr. (2005) ao afirmar a urgente necessidade de os gestores das instituições de ensino desenvolverem novas habilidades e competências, objetivando uma gestão mais capacitada atuando de forma responsável junto à sociedade. Assim, esta pesquisa pontua a necessidade da capacitação em gestão para os futuros gestores para vislumbrar um mandato com ações que corroborem para a gestão da universidade, haja vista o que foi demonstrado por esta pesquisa, que a maioria da formação não foi disponibilizada pela UNEB, indo de encontro com o que está previsto no PDI e nos documentos institucionais já citados.

4.2 Seção do questionário: Gestão Universitária

A gestão das IES e o seu processo de planejamento vem sofrendo modificações devido à imposição, por parte da comunidade e dos órgãos de controle, quanto ao atendimento às demandas por gestão e organização, planejamento e avaliação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura, pesquisa e inovação, dimensões trazidas pelo PDI.

Nesta perspectiva, ressalta-se a importância de conhecer o PDI, e a partir dele juntamente com a Lei do SINAES, elaborar os outros documentos institucionais como o PPI, os PPCs, o Projeto de Gestão com o propósito de planejar a gestão acadêmica e administrativa da UNEB, assim como, considerá-lo no processo de gestão da universidade, atentando-se para as suas dimensões. Baseado nesse entendimento, apresenta-se a ótica dos diretores sobre Gestão Universitária, Planejamento e Multicampia a partir do questionário aplicado.

Nesta fase foram expostas afirmativas e o participante deveria assinalar a partir da escala de concordância ou discordância em relação à questão, atribuindo nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discorda totalmente] e 5 maior concordância [concorda totalmente].

Quadro 15 - Síntese dos dados resultantes da seção Gestão Universitária – Questionários dos Diretores

Seção do questionário dos Diretores - Gestão Universitária										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
Questões	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
7- O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é/foi considerado como uma referência para nortear a elaboração dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs), nos cursos oferecidos no seu Departamento, reconhecendo o que está posto no Eixo 5, referente a infraestrutura física.	-	-	-	-	3	25,0%	6	50,0%	3	25,0%
8- Nos cursos oferecidos no seu Departamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é/foi considerado como um dos instrumentos norteadores na elaboração de PPCs, no que tange a infraestrutura física.	-	-	-	-	3	25,0%	6	50,0%	3	25,0%
9- O Projeto de Gestão da Reitoria é/foi considerado como um dos instrumentos norteadores na elaboração dos PPCs, no que tange a infraestrutura física.	-	-	-	-	4	33,3%	6	50,0%	2	16,7%
10- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, item III: <i>Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma.</i>	-	-	-	-	1	8,3%	5	41,7%	6	50,0%
11- O Departamento dialoga com a PROINFRA para adequar à infraestrutura física do Campus, assegurando que esteja em consonância com o roteiro de autoavaliação, do eixo 5 - Infraestruturura, do Sinaes, antes da implementação de um novo curso para o adequado planejamento da infraestrutura.	-	-	-	-	-	-	3	25,0%	9	75,0%
12- O Departamento dialoga com a PROINFRA para adequar à infraestrutura física do Campus, assegurando que esteja em consonância com o roteiro de autoavaliação, do eixo 5 - Infraestruturura, do Sinaes, durante a implementação de um novo curso.	-	-	-	-	-	-	4	33,3%	8	66,7%
13- Como Diretor (a) dialogo de forma permanentemente com a Proinfra a fim de propor ajustes referentes à infraestrutura física do Departamento, assegurando que os instrumentos de gestão e avaliação sejam respeitados.	-	-	-	-	-	-	1	8,3%	11	91,7%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Conforme questões 7D, 8D e 9D, onde seus resultados são coincidentes, e diante do percentual médio de 72% (somando percentuais das opções 4 e 5 das perguntas 7D, 8D e 9D, e dividindo por 3) dos diretores afirmarem que consideram o PDI, ProGest e a lei do Sinaes na formulação dos PPCs no que tange a infraestrutura física, infere-se que possivelmente ao se formular os PPCs dos cursos dos departamentos, os referidos diretores recorrem aos documentos citados acima para definir e/ou alterar a infraestrutura física necessária para o início efetivo do curso a ser aprovado, se adequando à realidade do momento atual, entretanto, chama atenção o percentual médio de 28% (somando percentuais da opção 3 das perguntas 7D, 8D e 9D e dividindo por 3) que não concordam e nem discordam quando se trata de ponderar o PDI, ProGest e a lei do Sinaes e também em considerar a relevância desses documentos como norteadores na formulação dos PPCs no que tange a infraestrutura física, pois esta neutralidade pode levar à tomada de decisões contrárias e/ou desconexas em relação aos objetivos e metas da UNEB podendo comprometer todo o planejamento da gestão.

Esse resultado é confirmado através do resultado das questões 5PR, 6PR e 11PR do questionário do pró-reitor demonstrado no quadro 16 abaixo onde 66,7% concordam totalmente e 33,3% nem concorda e nem discorda, quanto a utilização do PDI, ProGest e a lei do Sinaes na gestão da infraestrutura da universidade.

Quadro 16 - Seção Gestão Universitária do questionário dos Pró-reitores – questões 5, 6 e 11

Questionário Pró-Reitor										
Seção do questionário dos Pró-reitores: Gestão Universitária										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
5- A Gestão da Infraestrutura Física foi/é guiada em consonância com as dimensões da lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), especificamente, com o roteiro de autoavaliação para o eixo 5 - Infraestrutura.	-	-	-	-	1	33,30%	-	-	2	66,70%
6- A Gestão da Infraestrutura Física, foi/é guiada em consonância com as metas do Projeto de Gestão da Reitoria.	-	-	-	-	1	33,30%	-	-	2	66,70%
11- As decisões, no que tange a infraestrutura física, respeitam as características de cada Campus, em consonância com as metas do PDI.	-	-	1	33,3%	1	33,3%	-	-	1	33,3%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo

O SINAES pode ser caracterizado como um sistema de avaliação que tem por objetivo a melhoria da qualidade acadêmica e da gestão institucional e tem como propósito verificar as IES em todas as dimensões do PDI e sua articulação entre os setores, gestores e atores. Este plano deve apresentar uma inter-relação entre a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto avaliativo como externo.

A proposta pedagógica ou o projeto de um curso, segundo Veiga (1995) é um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da Universidade na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade. É um processo democrático que busca uma direção definida coletivamente, ou seja, a organização do trabalho pedagógico. De acordo com Cavallet (1999a, p.32):

A construção de projetos de cursos justifica-se pelas mudanças estruturais da sociedade contemporânea que impõem verdadeiras revoluções nas relações de trabalho, nas concepções de conhecimento e, em consequência, nas instituições educativas; pela necessidade de contrapor-se à organização de cursos de forma autoritária, descentralizando decisões e valorizando a participação de alunos e professores; pelo esgotamento do modelo de cursos distanciados da realidade socioeconômica e cultural exigindo, portanto, projetos contextualizados e consequentes. (Cavallet, 1999a, p.32).

Refletindo sobre os PPCs, Seixas (2013), o compreende como um documento complexo e multideterminado, pois é atravessado tanto pelas políticas educacionais quanto pelos interesses dos grupos de poder, constituindo-se como um documento importante que deve ser baseado nos documentos institucionais da universidade e em diálogo com todas as instâncias cabíveis para sua formulação. Assim sendo e considerando Drucker (1998), pode-se afirmar que o planejamento estratégico trata o futuro das decisões atuais, pois as escolhas ou decisões em relação aos caminhos futuros representam a base das decisões atuais mais acertadas.

Avançando na análise, tem-se a questão 10D, diante do alto percentual de 91,7% dos diretores que afirmam conhecerem a resolução 1050/2014 UNEB (41,7% concordam e 50% concordam totalmente), a qual dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, e mais especificamente seu artigo 4, inciso III, que solicita definição junto à PROINFRA de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma, infere-se que possivelmente quase a totalidade dos processos de criação de cursos da UNEB, passam com antecedência pela PROINFRA para que ocorra esse diálogo, o devido planejamento de novas unidades construtivas e aproveitamento das unidades existentes para amparar o novo curso a ser criado. Foi obtido o mesmo resultado com os pró-reitores, conforme questão 7PR, onde a maioria de 66,7% concorda totalmente em conhecer a referida resolução e 33,3% nem concorda e nem discorda, conforme quadro 17 a seguir:

Quadro 17 - Comparativo entre as questões 10 Diretores e 7 Pró-reitor

Questionário Diretores										
Seção do questionário dos Diretores - Planejamento Estratégico										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente										
Questões	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, item III: <i>Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da</i>	-	-	-	-	1	8,3%	5	41,7%	6	50,0%
Questionário Pró-Reitor										
Seção do questionário dos Pró-reitores: Gestão Universitária										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente										
Questões	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
7- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, itens III. <i>Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;</i>	-	-	-	-	1	33,3%	-	-	2	66,7%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo

E progredindo nesse sentido, a questão 11D , informa que 25% concorda e que 75% concorda plenamente que os diretores dialogam com a PROINFRA sobre a adequação da infraestrutura física do campus tendo como norteador o roteiro de infraestrutura – eixo 5 da Lei do Sinaes, antes da implementação de um novo curso, ou seja, dialogando de maneira antecipada e planejada sobre o projeto construtivo do novo curso para sanar dúvidas, retificar situações, incluir opções, aproveitar construções existentes, dentre outros.

Quadro 18 - Comparativo entre as questões 10, 11 e 12 do questionário dos Diretores

Questionário Diretores										
Seção do questionário dos Diretores - Planejamento Estratégico										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente										
Questões	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, item III: <i>Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da</i>	-	-	-	-	1	8,3%	5	41,7%	6	50,0%
11- O Departamento dialoga com a PROINFRA para adequar à infraestrutura física do Campus, assegurando que esteja em consonância com o roteiro de autoavaliação, do eixo 5 - Infraestrutura, do Sinaes, antes da implementação de um novo curso para o adequado planejamento da infraestrutura.	-	-	-	-	-	-	3	25,0%	9	75,0%
12- O Departamento dialoga com a PROINFRA para adequar à infraestrutura física do Campus, assegurando que esteja em consonância com o roteiro de autoavaliação, do eixo 5 - Infraestrutura, do Sinaes, durante a implementação de um novo curso.	-	-	-	-	-	-	4	33,3%	8	66,7%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Conforme quadro comparativo nº18 acima e coadunando com o resultado das questões 10D e 11D, a questão 12D informa que 33,3% concorda e que 66,7% concorda totalmente que os diretores dialogam com a PROINFRA durante a implementação de um novo curso, o que pode-se inferir que existiu um diálogo anterior a implementação do curso e agora essa conversação configura-se em resolver situações não planejadas que ocorrem em qualquer projeto arquitetônico de novas construções e/ou reformas de edificações existentes para se adequar a demanda do novo curso.

4.3 Seção do questionário: Planejamento Estratégico

As universidades caracterizam-se como um tipo especial de organização complexa e com especificidades que exige formas próprias de planejamento e gestão, e os documentos institucionais PDI e ProGest, além das resoluções, tentam guiar a gestão de uma universidade *multicampi* como Uneb. Isto posto, nessa seção a intenção é analisar a participação dos Departamentos na elaboração do novo PDI 2023-2027 e o cumprimento da resolução nº1050/2014 Uneb.

Para Souza (2007), o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Nessa linha de raciocínio, Segenreich (2002), informa que a participação dos atores na elaboração do PDI é imprescindível pois configura-se como um processo de negociação entre pares de atores: entre complementares [relação horizontal] e entre atores em diferentes instâncias [relação vertical]. Guedes e Scherer (2017) reforça a compreensão que os gestores precisam desenvolver ações que viabilizem a integração da instituição e comunidade universitária, tanto pelo meio digital quanto presencial. E fortalecendo o que foi dito anteriormente, Picchiali (2012) que afirma que o PDI deve ser um documento vivo, de consulta e referência para a comunidade interna e externa.

Tal entendimento pode ser validado pelo resultado da pergunta 14D no quadro 19 abaixo, que questiona se os diretores participaram da elaboração do novo PDI 2023-2027, fazendo proposições referentes às ações acadêmicas da Uneb no que tange a infraestrutura, o percentual de 41,7% dos respondentes concordam totalmente e 33,3% concordam com a afirmativa. No entanto, nesse quesito chama atenção o percentual dos que não concordam 8,3%, e os que não discordam e nem concordam, 16,7%. Esta neutralidade e esta discordância são preocupantes tendo em vista que a Uneb é uma universidade *multicampi* com realidades

regionais diferentes com participação em 19 dos 25 territórios de identidade do estado da Bahia, por que toda a comunidade acadêmica deveria participar do processo de elaboração do PDI. Este documento institucional assume a condição de instrumento estratégico e de peça básica do processo de gestão, uma espécie de matriz de planejamento, que espelha as decisões e estabelece ações prioritárias. Neste sentido, esta ferramenta, torna-se relevante fonte informacional para a tomada de decisão (Silva, 2002; Platt Neto, 2014). Martins (2007) reforça esse entendimento, ao afirmar que o PDI não deveria ser encarado pelas IES como uma mera formalidade burocrática, mas como uma oportunidade para conhecerem seus perfis institucionais, traçarem suas propostas acadêmicas e interligá-las com suas relações regionais e nacionais. Assim, faz-se necessário refletir, discutir e elaborar o PDI não como um documento obrigatório oficial ou um instrumento burocrático, mas como um instrumento de gestão, que possibilite o desenvolvimento da comunidade interna e externa integrando o planejamento institucional em todas as suas dimensões.

Quadro 19 – Questão 14 do questionário dos Diretores

Seção do questionário dos Diretores - Planejamento Estratégico										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
Questões	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
14- O Departamento participou da elaboração do novo PDI 2023 – 2027, que foi aprovado em dezembro/2022, tendo a possibilidade de criar proposições referentes às ações acadêmicas da UNEB, no que tange a infraestrutura física, em consonância com os cursos ministrados no campus.	–	–	1	8,3%	2	16,7%	4	33,3%	5	41,7%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Prosseguindo com a análise da pergunta 15D, temos que 8,3% não concorda, 33,3% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda e 25% concorda totalmente sobre solicitar definição junto à PROINFRA de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma, conforme preconiza a resolução 1050/2014. Fazendo um paralelo com o resultado da pergunta 8PR, conforme quadro 20 existiu uma divergência entre os respondentes, onde 33,3% não concorda, 33,3% nem concorda e nem discorda e 33,3% concordam totalmente que a PROINFRA é acionada para dialogar sobre infraestrutura para atendimento à resolução 1050/2014 UNEB. Quando é feito um comparativo entre os

questionários, os resultados das figuras 15D e 8 PR possuem respostas similares, conforme quadro 20.

Quadro 20 - Quadro comparativo entre as questões 8 Pró-reitor e 15 Diretores

Questionário Pró-Reitor											
Seção do questionário dos Pró-reitores: Gestão Universitária											
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente		1		2		3		4		5	
Questões		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
8- Reconheço que o departamento, ao elaborar o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), solicita à Proinfra o planejamento da infraestrutura física que assegure a disponibilidade de unidades construtivas até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme apresentado na Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito na questão acima.		-	-	1	33,3%	1	33,3%	-	-	1	33,3%

Questionário Diretores											
Seção do questionário dos Diretores - Planejamento Estratégico											
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente		1		2		3		4		5	
Questões		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
15- Quando o departamento está elaborando um PPC, é solicitado à PROINFRA um planejamento até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito abaixo: Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;		-	-	1	8,3%	4	33,3%	4	33,3%	3	25,0%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

No entanto, existe um paradoxo nos resultados encontrados nas perguntas 10D e 15D, ou seja, na teoria, os diretores afirmam conhecer a resolução 1050/2014, porém na prática, este diálogo não acontece com PROINFRA. Segue comparativo das perguntas 10D e 15D:

Quadro 21 - Comparativo entre questões 10 e 15 do questionário dos Diretores

Questionário Diretores											
Seção do questionário dos Diretores - Planejamento Estratégico											
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente		1		2		3		4		5	
Questões		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, item III: Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da		-	-	-	-	1	8,3%	5	41,7%	6	50,0%
15- Quando o departamento está elaborando um PPC, é solicitado à PROINFRA um planejamento até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito abaixo: Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;		-	-	1	8,3%	4	33,3%	4	33,3%	3	25,0%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Correspondendo com o achado na questão 15D, a questão 10PR, de acordo com o quadro 22, informa que 66,6% dos pró-reitores afirmam que nunca foram convidados pelos departamentos para elaboração dos PPCs.

Quadro 22 - Comparativo entre questões 8, 9 e 10 do questionário dos Pró-reitores e questão 15 do questionário dos Diretores

Questionário Pró-Reitor										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente										
Questões	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
8- Reconheço que o departamento, ao elaborar o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), solicita à Proinfra o planejamento da infraestrutura física que assegure a disponibilidade de unidades construtivas até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme apresentado na Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito na questão acima.	–	–	1	33,3%	1	33,3%	–	–	1	33,3%
9- Reconheço ser fundamental a consulta a PROINFRA para a elaboração de PPC, assegurando que esta Pró-Reitoria, além de propor novas construções, também poderia/pode auxiliar na indicação de planos de ação alternativos, através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus e dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades, garantindo a adequação da infraestrutura física dos Campi.	–	–	–	–	–	–	–	–	3	100,0%
10- Na minha atuação como Pró-Reitor, fui convidado a participar da metodologia de elaboração de um Projeto Pedagógico de Curso (PPC), a fim de contribuir com a adequação da infraestrutura existente, respeitando a condição construtiva dos Campi da Uneb.	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	–	–	–	–
Questionário Diretores										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente										
Questões	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
15- Quando o departamento está elaborando um PPC, é solicitado à PROINFRA um planejamento até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito abaixo: Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios: III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;	–	–	1	8,3%	4	33,3%	4	33,3%	3	25,0%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Contrariando o resultado da questão supracitada 9PR e 10PR, adiante segue o quadro 23, onde estão demonstrados todos os processos de implantação de novos cursos após pesquisa no sistema SEI, durante o intervalo de 2018 à 2021 (período da pesquisa, conforme documento institucional ProGest 2018-2021), que passaram pela PROINFRA, conforme exigência da resolução 1050/2014. Abaixo, prossegue-se com a análise.

Quadro 23 - Comparativo - Solicitação de novos cursos x Diálogo planejado com a PROINFRA x Resolução 1050/2014

Comparativo - Solicitação de novos cursos x Diálogo planejado com a PROINFRA x Resolução 1050/2014						
ANO	PROCESSO	DATA DO REGISTRO DO PROCESSO NO SISTEMA SEI	OBJETO	DATA DE RECEBIMENTO DO PROCESSO PELA PROINFRA E n° DOCUMENTO EXPEDIDO PELA PROINFRA SISTEMA SEI	PLANEJAMENTO PROINFRA CONFORME PRECONIZA RESOLUÇÃO 1050/2014	
1	2018	–	–	–	–	
2	2019	074.7794.2019.0034405-29	05.09.2019	Implantação de curso de Ciências Contábeis - CAMPUS XVII - Bom Jesus da Lapa	14.10.2021 - DOCUMENTO SEI Nº 37215901	NÃO
3	2020	074.7829.2020.0005554-05	13.02.2020	Implantação de curso Licenciatura em Pedagogia - CAMPUS XX – Brumado	14.02.2020- DOCUMENTO SEI Nº 15949857	Departamento solicitou, porém a Proinfra não elaborou o planejamento por entender que o Departamento poderia planejar sozinho.
4		074.6912.2020.0029506-74	23.10.2020	Implantação de curso em Ciências Biológicas - CAMPUS VII - Senhor do Bonfim	20.09.2021 - DOCUMENTO SEI Nº 36004721	NÃO
5	2021	074.7753.2021.0025085-53	14.06.2021	Implementação do curso de Agroecologia - CAMPUS XII- Guanambi	27.10.2021 - DOCUMENTO SEI Nº 37877403	NÃO

Fonte: Elaborada pela autora conforme sistema SEI, 2023.

Analisando os processos para implantação de novos cursos que foram cadastrados no sistema SEI no período de 2018 à 2021 (período de estudo dessa pesquisa, conforme documento institucional ProGest (2018-2021), análise esta na perspectiva da resolução 1050/2014, foram encontrados cinco processos conforme quadro 23 , dos quais, quatro processos não solicitaram o planejamento da PROINFRA e esta, também não solicitou que fosse feito tal planejamento. No entanto, um único processo do *Campus XX- Brumado*, solicita a PROINFRA o documento, porém, a PROINFRA não elaborou o referido documento por entender que o Departamento poderia fazê-lo sozinho. Podemos inferir que a maioria dos processos de implantação dos cursos não solicita esse planejamento a PROINFRA e esta, também não elabora e nem registra no processo tal necessidade, e quando ocorre de um departamento solicitar em atendimento a resolução 1050/2014, a PROINFRA não desenvolve o documento por entender que o departamento solicitante poderá elaborar o referido planejamento sem o seu auxílio, o que é contraditório com a questão 9PR no quadro 22 , por que o seu achado foi de que a PROINFRA entende que é fundamental a sua participação na metodologia de elaboração dos PPCs. Ou seja, não existe entendimento do departamento e nem da PROINFRA acerca da necessidade da elaboração conjunta desse planejamento e nem do atendimento ao que preconiza tal resolução. A prática posta nos processos supracitados é que a maioria dos departamentos não solicita o planejamento à PROINFRA e esta, nos seus despachos, faz alusão ao que foi dito nos PPCs do curso como satisfatório no quesito infraestrutura física e declara que não encontra impedimento para a aprovação do novo curso.

Na perspectiva da infraestrutura física, Dias e Ketzer (2007) apresentam um conjunto de sinalizadores visando auxiliar na construção de indicadores levando-se em conta aspectos ligados aos PPCs, referente ao eixo 5 – Infraestrutura Física. Conforme as autoras, destacam-se os seguintes indicadores para o referido eixo: acesso aos portadores de necessidades especiais; bibliotecas; mobiliários e equipamentos; equipamentos de informática; hospital universitário; laboratórios; órgãos complementares; instalações administrativas e acadêmicas, salas de aula; entre outros conformes roteiros norteadores do eixo 5 da lei do Sinaes. Isto posto, o diálogo que preconiza a resolução 1050/2014, é significativo para a infraestrutura física da UNEB visto os indicadores de grande relevância construtiva citados acima. Tanto a PROINFRA como os Departamentos precisam oportunizar essa interlocução com a maior brevidade possível.

4.4 Seção do questionário: Multicampia

Para Farrant e Fielden (2006), a complexidade das instituições de educação superior produz dificuldades de entendimento da gestão, sendo que os modelos de planejamento convencionais assumem que a instituição é, basicamente, capaz de funcionar, sem necessária compreensão dos planos, estatutos e regimentos. Nessa seção, a intenção é analisar a participação da PROINFRA na elaboração dos PPCs e a percepção dos departamentos quanto ao papel estratégico da pró-reitoria para além de obras e reformas.

Quadro 24 - Seção do questionário dos Diretores - Multicampia

Seção do questionário dos Diretores - Multicampia										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
16- A PROINFRA é convidada pelo Departamento a participar da elaboração dos PPCs, adequando a infraestrutura física existente ou propondo novas construções conforme características de cada campus da UNEB, mas de acordo com as metas do PDI.	1	8,3%	1	8,3%	1	8,3%	4	33,3%	5	41,7%
17- Tendo em vista a multicampia da UNEB, a participação da PROINFRA na elaboração dos PPCs, além de propor novas construções, também poderia/pode indicar planos de ação alternativos através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus, dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades no que tange a infraestrutura física dos <i>campi</i> .	–	–	–	–	1	8,3%	3	25,0%	8	66,7%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Posto isto, a questão 16D apresenta os seguintes dados: 41,7% concorda totalmente; 33,3% concorda parcialmente, no entanto o que se destaca são os percentuais de 8,3% nem concorda e nem discorda; 8,3% discorda parcialmente e 8,3 discorda totalmente quanto ao fato da Proinfra ser convidada pelos Departamentos para elaboração dos PPCs, para adequar construções existentes ou propondo novas unidades construtivas, ou seja, existe uma pró-reitoria, que é especializada em infraestrutura física na universidade através do seu corpo técnico contendo engenheiros civis, arquitetas e urbanistas, porém, que não é convidada pela maioria dos departamentos para o pensar estratégico da Uneb, o que é comprovado através do

resultado da pergunta 10PR, onde 66,63% dos pró-reitores discordam acerca do fato de terem sido convidados a participar da metodologia de elaboração dos PPCs.

Quadro 25 - Comparativo entre as questões 10PR e 16D

Questionário Pró-Reitor										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
Questões	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10- Na minha atuação como Pró-Reitor, fui convidado a participar da metodologia de elaboração de um Projeto Pedagógico de Curso (PPC), a fim de contribuir com a adequação da infraestrutura existente, respeitando a condição construtiva dos Campi da Uneb.	1	33,3%	1	33,3%	1	33,3%	-	-	-	-
Questionário Diretores										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
Questões	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
16- A PROINFRA é convidada pelo Departamento a participar da elaboração de PPC, adequando a infraestrutura física existente ou propondo novas construções conforme características de cada campus da UNEB, mas de acordo com as metas do PDI.	1	8,3%	1	8,3%	1	8,3%	4	33,3%	5	41,7%

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

Conforme Resolução n.º 1006/2013 que aprova o Regimento Interno das Pró-Reitorias e Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) da UNEB, no seu artigo nº 64, informa competências da Proinfra nos incisos I e II, a saber:

I - propor políticas na área de infraestrutura ou alterações, em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);

II - coordenar e acompanhar a execução das ações relativas à política de infraestrutura da Universidade, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das atribuições constantes deste Regimento Geral; (UNEB, 2013).

Acredita-se que tal posicionamento deva-se às próprias metas que acabam sendo afetadas por limitação orçamentária, por políticas externas advindas do Governo do Estado da Bahia, que autoriza o orçamento mas nega a concessão do recurso financeiro, interesses divergentes de grupos de poder dentro da universidade, a insuficiência no quantitativo do corpo técnico da PROINFRA, emergências de unidades construtivas que demandam manutenção corretiva e/ou pequenas reformas nos prédios dos departamentos de todos os *campi* da UNEB, dentre outros. Infere-se que a percepção da comunidade universitária em relação a PROINFRA é de que seja uma pró-reitoria eminentemente executora de obras e/ou reformas e que por isso, não precisa participar do pensar estratégico da Universidade. No entanto, a participação da Proinfra nesses diálogos, otimizaria recursos como pensar no aproveitamento de construções

existentes para novos cursos, analisaria previamente a real necessidade de construção de novos prédios, faria propostas e/ou sugestões em soluções arquitetônicas para a comunidade com necessidade especial garantindo a acessibilidade e sustentabilidade dos projetos desenvolvidos, garantiria a acessibilidade nas construções da Uneb, garantiria que os alunos da primeira turma de novos cursos pudessem ter acesso a toda infraestrutura física necessária para a conclusão do curso, como preconiza a resolução 1050/2014.

Isto posto, o resultado da figura 17 corrobora com o que foi dito no parágrafo anterior, onde 66,7% concorda totalmente; 25% concorda parcialmente, no entanto, 8,3% nem concorda e nem discorda que a participação da PROINFRA na elaboração dos PPCs é benéfica. Em tese, a maioria dos diretores concordam que a participação da PROINFRA na elaboração dos PPCs, além de propor novas construções, também poderia/pode indicar planos de ação alternativos através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus, dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades no que tange a infraestrutura física dos *campi*. Além disso, a mesma questão foi colocada aos pró-reitores, 9PR, e obteve unanimidade, onde 100% concordam totalmente em ser fundamental consultar a PROINFRA no que tange a infraestrutura física do departamento.

Quadro 26 - Comparativo entre a questão 9 Pró-reitor e a questão 17 Diretores

Questionário Pró-Reitor												
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente												
Questões												
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
9- Reconheço ser fundamental a consulta a PROINFRA para a elaboração de PPC, assegurando que esta Pró-Reitoria, além de propor novas construções, também poderia/pode auxiliar na indicação de planos de ação alternativos, através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus e dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades, garantindo a adequação da infraestrutura física dos Campi.		-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,0%
Questionário Diretores												
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente												
Questões												
		1		2		3		4		5		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
17- Tendo em vista a multicampia da UNEB, a participação da PROINFRA na elaboração de PPC, além de propor novas construções, também poderia/pode indicar planos de ação alternativos através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus, dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades no que tange a infraestrutura física dos campi.		-	-	-	-	1	8,3%	3	25,0%	8	66,7%	

Fonte: Elaboração Própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo

4.5 Seção do questionário: Pró-reitores da Proinfra/ UNEB

Nesta seção, serão analisados os resultados do questionário de pró-reitor das questões 1 a 4, por se tratarem diretamente aos pró-reitores da Proinfra. Já as questões, 5 a 12, foram

analisadas anteriormente, fazendo um comparativo com o resultado obtido através do questionário dos diretores.

Quadro 27 - Questionário aplicados aos Pró-reitores – questões 1 à 6

QUESTIONÁRIO PRÓ-REITOR										
Seção do questionário dos Pró-reitores: Gestão Universitária										
Escala Likert: (1) discorda totalmente; (2) discorda; (3) nem concorda e nem discorda; (4) concorda; (5) concorda totalmente	1		2		3		4		5	
Questões	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1- A PROINFRA tinha/tem autonomia para fazer proposições referentes à infraestrutura física ao grupo gestor da UNEB.	-	-	-	-	2	66,7%	1	33,3%	-	-
2- A Gestão da Infraestrutura Física foi/é guiada em consonância com as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	-	-	-	-	1	33,3%	-	-	2	66,7%
3- Como Pró-reitor, o senhor participou da elaboração do PDI da Uneb, no seu período de gestão?	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100,0%
4- Ao participar da elaboração do PDI da Uneb, como classifica a sua atuação?	Participação moderada : n=3; 100%									
5- A Gestão da Infraestrutura Física foi/é guiada em consonância com as dimensões da lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), especificamente, com o roteiro de autoavaliação para o eixo 5 - Infraestrutura.	-	-	-	-	1	33,3%	-	-	2	66,7%
6- A Gestão da Infraestrutura Física, foi/é guiada em consonância com as metas do Projeto de Gestão da Reitoria.	-	-	-	-	1	33,3%	-	-	2	66,7%

Fonte: Elaboração própria (2023), com base nos dados obtidos na pesquisa de campo.

A análise da questão 1- Pró-reitor (PR) em relação a autonomia da PROINFRA para fazer proposições referentes à infraestrutura física ao grupo gestor, 66,7% não discorda e nem concorda e essa neutralidade possibilita interpretar que a figura operacional da PROINFRA perante o grupo gestor é considerável, tendo em vista o caráter executor de construções e reforma da pró-reitoria. Avançando para a pergunta 2 PR, 66,7% concordam totalmente que a Gestão da Infraestrutura é guiada em consonância com o PDI, no entanto, 33,3% não concorda e nem discorda, talvez pelo o caráter emergencial das demandas da PROINFRA. supracitado:

Figura 4 - Quantitativo de atendimento anual – COMAP/PROINFRA – 2018 à 2021



Fonte: Sistema GLPI/COMAP/PROINFRA, 2023.

E para ratificar esse entendimento e conforme sistema GLPI que ampara as solicitações de serviços da Coordenação de Manutenção e Recuperação de Edificações (COMAP)/PROINFRA, foram realizados, no período de 2018 à 2021, um total de 5.460 (cinco mil, quatrocentos e sessenta) atendimentos entre serviços de hidráulica, elétrica, pequenos reparos, pinturas e etc. aos campi da Uneb. Segue abaixo figura 5 com indicação do quantitativo de atendimento anual do período

Para Souza (2007, p. 79), “o PDI pauta-se por objetivos e metas e sua elaboração deve ser de caráter coletivo. Esse plano estratégico gera resultados por meio de um sistema integrado de decisões, quando se elabora um plano para concretizar algum objetivo ou criar um sistema para agir (Pereira, 2016). Diante das premissas aqui expostas e ratificando o entendimento do autor e conforme resultado das questões 3PR e 4PR, todos os pró-reitores da PROINFRA participaram moderadamente da elaboração do PDI.

5 AS OBRAS E REFORMAS EXECUTADAS PELA PROINFRA NO PERÍODO DE 2018 À 2021 RETRATAM O QUE PRECONIZAM O PROGEST/UNEB 2018-2021 E O PDI UNEB 2017-2022?

Pretende-se nesta seção analisar as obras e reformas realizadas pela PROINFRA no período de 2018 à 2021 fazendo um comparativo e verificando a congruência com o que recomenda os documentos institucionais ProGest/UNEB 2018-2021 e o PDI UNEB 2017-2022.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, tal como evidenciado por Souza (2007) e Silva (2008) é o instrumento norteador das práticas de gestão da instituição, articulando os demais planos institucionais no sentido de construir um modelo de gestão democrático e que ampare a consolidação de seus objetivos e posicionando as atividades institucionais em um contexto temporal, já que o documento é orientado para um quinquênio. Referente à UNEB, o PDI 2017-2022 descreve o perfil institucional (histórico, missão, finalidades, objetivos e metas), projeto pedagógico (gestão institucional, políticas de ensino, políticas de extensão, políticas de educação inclusiva, responsabilidade social, organização acadêmica), programa de expansão para o período, atendimento aos portadores de necessidades especiais, aspectos financeiros e orçamentários, e aspectos pertinentes à avaliação bem como o acompanhamento do desenvolvimento institucional.

Quadro 5 - ProGest 2018 à 2021 – Dimensão Infraestrutura – Meta 39

Dimensão: Infraestrutura

Programa de Gestão UNEB (ProGest 2018 – 2021)	PDI (2017 – 2022)						
	META 39 – Estabelecer padrão de referência para estrutura e funcionamento de instalações físicas que atendam às especificidades da educação superior.						
	AÇÕES (ProGest)	Setor responsável pela execução	Setores articulados na execução	Previsão orçamentária / Prazo de execução			
2018				2019	2020	2021	TOTAL
Aprimorar a infraestrutura das residências universitárias em todos os campi.	Proinfra	Praes, Proad, Proplan	R\$ 2.000.000	R\$ 2.115.000	R\$ 2.231.325	R\$ 2.354.048	R\$ 8.700.373
Implantar, até o final da vigência do PDI, sedes próprias nos campi universitários que não dispõem destas instalações.	Proinfra	Proad, Proplan, Departamentos, UDO	R\$ 5.000.000	R\$ 5.287.500	R\$ 5.578.313	R\$ 5.885.120	R\$ 21.750.932
Criar programa de obras e serviços, alinhado às demandas estruturais de qualificação do ensino e pesquisa.	Assessoria da Reitoria	Proinfra, UDO, Prograd, PPG, Departamentos, Proplan	-	-	-	-	-
Alocar dotação orçamentária regular para construção, ampliação, preservação e conservação da integridade física dos bens imóveis da instituição, em consonância com as demandas acadêmicas e administrativas.	Proplan	Prograd, PPG, Proinfra, Departamentos	-	-	-	-	-
Promover adequação as normas de segurança patrimonial nas atividades de vigilância, imagem e transmissão eletrônica de mensagens e deslocamentos de pessoas.	UDO	Proinfra	R\$ 3.200.000	R\$ 3.384.000	R\$ 3.570.120	R\$ 3.766.477	R\$ 13.920.597

Fonte: ProGest 2018-2021 (UNEB, 2018).

No que se refere ao planejamento estratégico da UNEB, o documento institucional é denominado de Programa de Gestão 2018 – 2021 (ProGest). As ações do ProGest se alinham às metas do PDI como vetores que nortearão a gestão administrativa e acadêmica da Universidade. O PDI traz treze dimensões e sessenta e duas metas e o ProGest articula as dimensões e as metas do PDI, através de cento e quarenta e nove ações. E especificamente sobre dimensão Infraestrutura, o ProGest engloba cinco metas (39, 40, 41, 42 e 43) e nove ações, das quais, em tese, relacionam-se com a PROINFRA quatro metas (39, 40, 41 e 42) e oito ações. Abaixo, segue quadro 5 referente a meta 39, seus comparativos e análises.

A Proinfra é responsável pela execução de duas ações da meta 39: a ação 1) aprimorar a infraestrutura das residências universitárias em todos os *campi* e a ação 2) implantar, até o final da vigência do PDI, sedes próprias nos *campi* universitários que não disponham destas instalações. Nas outras ações citadas no documento, a pró-reitoria aparece como setor articulador. Após análise de todas as obras e reformas executadas no quadriênio 2018 a 2021, constatou-se que a PROINFRA executou quatro obras/reformas vinculadas à ação 01 (quadro 6 abaixo).

Quadro 6 - Obras realizadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 à 2021 em consonância com a meta 39/ Ação 01 – ProGest 2018 – 2021.

OBRAS REALIZADAS CONFORME METAS E AÇÕES - ProGest 2018-2021/ PDI 2017-2022				
META 39 / AÇÃO 1 : Aprimorar a infraestrutura das residências universitárias em todos os campi				
	ANO	CAMPUS	OBJETO	VALOR
1	2018	Campus VII - Senhor do Bonfim	Construção de Residência Universitária	R\$ 591.290,62
2	2019	Campus II – Alagoinhas	Reforma, instalação, manutenção e adaptação predial	R\$ 26.294,11
3	2020	Campus IX- Barreiras	Construção de Residência Universitária	R\$ 736.529,32
4	2021	Campus II – Alagoinhas	Reforma da Residência Universitária dos Estudantes	R\$ 79.090,50
Total: 04 intervenções				R\$ 1.433.204,55

Fonte: Elaboração própria, 2023 e baseada nos relatórios emitidos pela PROINFRA, durante o período de 2018 à 2021.

Nove obras/reformas vinculadas à ação 02 (quadro 7 abaixo), totalizando as execuções de obras e reformas referente a meta 39 (quadro 5), chega-se a um total de treze obras/reformas executadas em consonância com o PDI 2017 a 2022 e ProGest 2018 a 2021, conforme dados obtidos dos relatórios gerenciais da PROINFRA.

Quadro 7 : Obras realizadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 à 2021 em consonância com a meta 39/ Ação 02 – ProGest 2018 – 2021.

OBRAS REALIZADAS CONFORME METAS E AÇÕES - ProGest 2018-2021/ PDI 2017-2022				
META 39/ AÇÃO 2 : Implantar, até o final da vigência do PDI, sedes próprias nos campi universitários que não disponham destas instalações.				
	ANO	CAMPUS	OBJETO	VALOR
1	2018	Campus XVII - Bom Jesus da Lapa	Construção de pavilhão de 11 salas de aula	R\$ 2.604.867,27
2	2018	Campus VI - Jacobina	Construção de pavilhão de 11 salas de aula	R\$ 818.330,81
3	2019	Campus XVIII - Eunápolis	Reforma da rede de baixa tensão e rede de ar condicionado	R\$ 337.830,79
4	2019	Campus XXII - Seabra	Reparos e adequações de espaço na nova Sede, onde abrigará a Biblioteca, sala dos professores e copa	R\$ 29.655,24
5	2019	Campus XXII - Seabra	Reforma da nova sede (Galpão)	R\$ 198.808,66
6	2019	Campus XXII - Seabra	Reforma e instalação predial da Administração	R\$ 167.806,48
7	2020	Campus XVIII – Eunápolis	Reforma de instalação e manutenção predial para a realização de reparos corretivos nas salas de aulas, que sofreram danos consideráveis na sua estrutura superior (telhado e forro) no Departamento	R\$ 128.000,00
8	2021	Campus XVIII – Eunápolis	Reforma do muro do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias	R\$ 20.004,00
9	2021	Campus XVIII – Eunápolis	Reforma dos reservatórios inferior e superior	R\$ 32.452,09
Total: 09 intervenções				R\$ 4.337.755,34

Fonte: Elaboração própria, 2023 e baseada nos relatórios emitidos pela PROINFRA, durante o período de 2018 à 2021.

Prosseguindo a análise, é evidenciada a meta 40 que possui uma única ação destinada a adequação das instalações em conformidade com a acessibilidade em prédios públicos em todos os *campi*, conforme quadro 8 abaixo.

Quadro 8 - ProGest 2018 à 2021 – Dimensão Infraestrutura – Meta 40

		Dimensão: Infraestrutura					
Programa de Gestão UNEB (ProGest 2018 – 2021)		PDI (2017 – 2022)					
		META 40 – Adequar as instalações de acordo com as exigências da legislação sobre acessibilidade em prédios e espaços públicos, ampliando as instalações físicas de modo a atender às especificidades da educação superior.					
AÇÕES (ProGest)	Setor responsável pela execução	Setores articulados na execução	Previsão orçamentária / Prazo de execução				
			2018	2019	2020	2021	TOTAL
Adequar as instalações de acordo com as exigências da legislação sobre acessibilidade em prédios e espaços públicos.	Proinfra	Proaf, Departamentos	R\$ 3.000.000	R\$ 3.172.500	R\$ 3.346.988	R\$ 3.531.072	R\$ 13.050.559

Fonte: ProGest 2018-2021 (UNEB, 2018).

Após análise de todas as obras e reformas executadas no quadriênio 2018 a 2021, constatou-se que a PROINFRA executou somente duas obras/reformas em consonância com o

PDI 2017 a 2022 e ProGest 2018 a 2021, com dados obtidos dos relatórios gerenciais da PROINFRA.

Quadro 9: Obras realizadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 à 2021 em consonância com a meta 40– ProGest 2018 – 2021.

OBRAS REALIZADAS CONFORME METAS E AÇÕES - ProGest 2018-2021/ PDI 2017-2022				
META 40/ AÇÃO: Adequar as instalações de acordo com as exigências da legislação sobre acessibilidade em prédios e espaços públicos.				
	ANO	CAMPUS	OBJETO	VALOR
1	2018	Campus V - Santo Antônio de Jesus	Reforma de Instalação Predial para atender a implantação de acessibilidade nos pavilhões I, II e área externa - Reforma de instalação predial	R\$ 95.793,00
2	2018	Campus XIV - Conceição de Coité	Reforma (adaptação do prédio para acessibilidade)	R\$ 73.499,24
Total: 02 intervenções				R\$ 169.292,24

Fonte: Elaboração própria, 2023 e baseada nos relatórios emitidos pela PROINFRA, durante o período de 2018 à 2021.

Analisando o quadro geral de obras e reformas executadas pela PROINFRA (quadro 10), observa-se que foram 84 intervenções construtivas no período de 2018 a 2021, um número considerável tendo em vista a pandemia da Covid-19 entre os anos de 2020 e 2021. Essas intervenções perpassam, além da dimensão infraestrutura, por outras dimensões dos documentos institucionais como: graduação, pós-graduação, assistência estudantil, porém, no ProGest, a PROINFRA não é listada nem como setor responsável pela execução e nem como setor articulador de ações com aderência à pró-reitoria nas dimensões citadas. No entanto, existem vinculações da PROINFRA de maneira equivocada no documento, como na meta 30, dimensão Gestão e Organização do ProGest 2018 a 2021, onde foi indicada como setor responsável na ação pela disponibilização de mobiliários e equipamentos para pessoas com deficiência, esta atividade é totalmente fora do rol de atribuições da PROINFRA.

Quadro 10 – Total de obras e reformas realizadas pela PROINFRA – 2018 à 2021

TOTAL DE OBRAS E REFORMAS REALIZADAS PELA PROINFRA 2018 À 2021			
ANO	QUANTITATIVO TOTAL	VALOR ANUAL	VALOR TOTAL ANUAL
2018	16 REFORMAS	R\$ 1.962.859,74	R\$ 7.734.048,81
	10 CONSTRUÇÕES	R\$ 5.771.189,07	
2019	13 REFORMAS	R\$ 1.100.294,35	R\$ 4.429.412,86
	04 CONSTRUÇÕES	R\$ 3.329.118,51	
2020	06 REFORMAS	R\$ 863.208,27	R\$ 2.356.538,13
	10 CONSTRUÇÕES	R\$ 1.493.329,86	
2021	15 REFORMAS	R\$ 971.080,34	R\$ 5.350.544,89
	10 CONSTRUÇÕES	R\$ 4.379.464,55	
TOTAL: 84 INTERVENÇÕES			R\$ 19.870.544,69

Fonte: Elaboração própria, 2023 e baseada nos relatórios emitidos pela PROINFRA, durante o período de 2018 à 2021.

Diante deste cenário, pode-se inferir que as obras e reformas executadas pela PROINFRA no período de 2018 à 2021, retratam em parte o que preconizam o ProGest/UNEB 2018-2021 e o PDI UNEB 2017-2022 devido a falta de vinculação desta pró-reitoria em algumas ações das outras dimensões do documento, podendo-se inferir que a PROINFRA não participou da elaboração do ProGest 2018- 2021 e para que essa pró-reitoria possa contribuir para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB, ela precisa estar nos espaços formativos de diálogo, sugestão, crítica, criação, inovação dentro da universidade.

Avançando a análise para outras dimensões do ProGest 2018-2021, percebe-se uma inserção da PROINFRA como setor articulador em metas como: Meta 2 – Graduação; Meta 8 – Pós-Graduação e Meta 11: Ensino a Distância, conforme quadro 11 abaixo. Essas discussões poderiam ser respaldadas pela resolução nº 1050/2014/ Uneb, no entanto, esses diálogos não acontecem, conforme quadro 21, página 93 e a participação da PROINFRA consta apenas no âmbito teórico do documento institucional.

Quadro11: Dimensões ProGest 2018-2021

Dimensão: Graduação							
Programa de Gestão UNEB (ProGest 2018 – 2021)	PDI (2017 – 2022)						
	META 2 – Consolidar as áreas de conhecimento de Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Engenharias e Artes com ofertas de cursos de graduação no interior do estado.						
Criar cursos segundo Regimento Geral (art.11, inciso VIII), considerando o diagnóstico e aplicando rigorosamente os dispositivos constantes no Regulamento CONSEPE (art. 53, Decreto 10)	Prograd	UDD, PGDP, Proinfra, Departamentos	R\$ 150.000	R\$ 158.625	R\$ 167.349	R\$ 176.554	R\$ 652.528
Dimensão: Pós-Graduação							
Programa de Gestão UNEB (ProGest 2018 – 2021)	PDI (2017 – 2022)						
	META 8 – Elaborar Plano de Expansão e Interiorização dos Mestrados Acadêmicos e Profissionais em conformidade com as demandas de desenvolvimento local e regional.						
AÇÕES (ProGest)	Setor responsável pela execução	Setores articulados na execução	Previsão orçamentária / Prazo de execução				
			2018	2019	2020	2021	TOTAL
Realizar diagnóstico e mapear demandas por criação de programa de pós-graduação, identificando os departamentos que ofereçam potencial de expansão.	PPG	Seavi, Proplan, UDD, PGDP, Proinfra, Departamentos	R\$ 200.000	R\$ 211.500	R\$ 223.133	R\$ 235.405	R\$ 870.037
Dimensão: Educação à Distância							
Programa de Gestão UNEB (ProGest 2018 – 2021)	PDI (2017 – 2022)						
	META 11 – Promover, a partir de pesquisa e análise de demandas, a oferta de novos cursos de Educação à Distância, adequados às vocações dos territórios de identidade com a infraestrutura necessária.						
AÇÕES (ProGest)	Setor responsável pela execução	Setores articulados na execução	Previsão orçamentária / Prazo de execução				
			2018	2019	2020	2021	TOTAL
Criar polos da UNEB para promover o apoio presencial para educação à distância.	UNEAD	Prograd, Proinfra, UDD	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria, 2023 e baseada nos relatórios emitidos pela PROINFRA, durante o período de 2018 à 2021.

Coadunando com o parágrafo anterior, no que tange ao item infraestrutura, O PDI se limita a demonstração de tabelas e não ressalta a perspectiva estratégica desse item. E para ratificar esse entendimento, no PDI (2017 – 2021) (UNEB, 2017, p.72), no seu item 8.1 AVALIAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E ATUALIZAÇÃO DO PDI, o documento informa:

[...] Considerando a complexidade de um monitoramento dessa natureza e visando a garantia de requisitos técnicos e da representatividade da comunidade acadêmica, o Comitê deverá ser constituído em seu núcleo básico pela Pró-Reitoria de Planejamento e Secretaria Especial de Avaliação Institucional, bem como pelas assessorias, pró-reitorias acadêmicas, podendo ampliar outros setores quando necessário. (UNEB, 2017).

A Proinfra, como responsável por um dos critérios de avaliação do SINAES e dimensão do PDI e ProGest, a saber, infraestrutura, não faz parte do núcleo básico do referido Comitê.

Através dessas ações, o ProGest, explicita clara definição dos compromissos socioeducativos que a UNEB pretende assumir, através do engajamento efetivo de toda a comunidade acadêmica e suas instâncias organizacionais, a fim de garantir seu impacto no âmbito regional e contemplar um conjunto de indicadores de qualidade e de quantidade que permitam o acompanhamento e subsidiem as avaliações para as quais as IES são submetidas constantemente. No entanto, a universidade precisa garantir o diálogo igualitário para toda a equipe gestora e não reduzir a elaboração do documento a um grupo restrito de setores. E dentro desse contexto avaliativo, a gestão da infraestrutura física deve ser considerada para além de obras e reformas dentro da universidade, pois se configura como condicionante para desenvolvimento das ações acadêmicas, já que é um critério de análise das avaliações do SINAES, é item obrigatório do PDI e nos PPCs de cursos.

6 RELATÓRIO DE ORIENTAÇÕES: PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA *MULTICAMPI* A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

Considerando a questão problema estudada nessa pesquisa, qual seja, de que modo a gestão da infraestrutura física *multicampi*, no âmbito do planejamento estratégico, da gestão universitária, pode contribuir no desenvolvimento das ações acadêmicas UNEB? E o objetivo geral traçado: descrever a percepção dos (as) diretores e ex-gestores da UNEB sobre a política de infraestrutura física da universidade a fim de propor um relatório de orientações com ênfase nas prioridades para o desenvolvimento acadêmico da instituição universitária. Considerando ainda, a análise da percepção da gestão a partir da abordagem dos respondentes, sugere-se: a implementação de seis orientações descritas neste Relatório, resultado desse estudo, no sentido de qualificar e legitimar a participação estratégica da PROINFRA na gestão universitária da UNEB.

Esta seção destina-se à apresentação do relatório que respaldou-se pelas evidências constatadas na análise dos dados e informações das tabelas examinadas no capítulo anterior. Tal documento, valeu-se da sistematização das percepções demonstradas pelos Diretores (as) e Pró-reitores, alicerçado pelos resultados dos questionários aplicados (Vide Apêndice A e B) para as orientações.

Tal resultado coaduna com a perspectiva da participação estratégica da PROINFRA para o desenvolvimento das ações acadêmicas da Uneb, proposta no presente estudo, na medida em que visa garantir e legitimar, através de alteração de dispositivos legais, a presença da pró-reitoria em espaços de diálogos que necessitem do pensar planejado de suas competências, para além de execução de obras e reformas. A conscientização da importância estratégica da PROINFRA, incentiva à participação da comunidade nos processos de gestão e na elaboração de estratégias na formulação dos documentos institucionais.

1 APRESENTAÇÃO

A gestão da infraestrutura física universitária em uma universidade *multicampi* precisa ser compreendida como ponto estratégico para a manutenção das atividades acadêmicas. Para isso, se faz necessário diálogo permanente com todos os atores envolvidos na utilização dessa infraestrutura física, pois deve ser considerado como ponto importante da elaboração de documentos institucionais como: PDI, PPCs e ProGest, bem como, nas análises que viabilizam o credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, ou também o reconhecimento de IES e renovação de reconhecimento de cursos tendo em vista que a infraestrutura física é critério de análise na dimensão 7 da lei do Sinaes,.

A visão apenas executora da PROINFRA pela equipe gestora da UNEB afeta o desempenho da Universidade, impondo barreiras ao uso eficiente dos recursos públicos. Este relatório apresenta seis orientações e alteração da minuta nº1050/2014/UNEB (vide Apêndice D) que será cadastrada no sistema SEI para apreciação no Conselho Universitário do segundo semestre/2023. Em função da sua natureza, missão, importância para o território baiano, a Uneb possui um grande potencial para mobilizar positivamente a comunidade acadêmica acerca da importância da gestão eficiente da infraestrutura física para o desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade.

Ante o exposto, este relatório, como parte integrante da dissertação nominada “ PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA *MULTICAMPI* A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)” busca apontar orientações que foram estabelecidas a partir da pesquisa de campo da dissertação supracitada qualificando e legitimando aspectos relativos ao papel estratégico da gestão da infraestrutura física para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB.

2.ORIENTAÇÕES

Após análise dos resultados obtidos na pesquisa, seguem orientações para apreciação da equipe gestora da UNEB:

2.1 Orienta-se disponibilizar formação universitária aos professores (as) que se elegem como Diretores (as) de departamento, tendo em vista que a docência não respalda o professor diretor em um processo de gestão;

2.2 Orienta-se que seja institucionalizado a utilização do roteiro de autoavaliação do Sinaes para eixo 5- Infraestrutura (utilizar os 03 núcleos do documento), como documento norteador para direcionar os diálogos formativos entre PROINFRA e Departamentos na elaboração e/ou aprimoramento dos PPCs e no planejamento do curso até a conclusão da primeira turma e também como roteiro na visita in loco para verificação das condições de oferta do novo curso conforme preconiza a resolução nº 1050/2014/Uneb. O roteiro citado acima, traz uma análise das principais instalações da instituição universitária, tais como: salas de aula, bibliotecas, instalações administrativas, laboratórios, entre outras, visando à melhoria da qualidade do ensino e à formação mais sólida dos futuros profissionais. (vide 2.3.f)

2.3 Orienta-se alterar a Resolução nº 1050/2014/ Uneb, que estabelece os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, vide Anexo I deste relatório. Sugere-se as seguintes alterações:

a) Inserir no artigo 3, parágrafo primeiro com a seguinte redação: “§ 1º: Em conformidade com princípios constitucionais da Administração Pública e tendo em vista a eficiência e eficácia na aplicação dos gastos públicos, é obrigatório a elaboração do planejamento de unidades construtivas até a conclusão da primeira turma. Esse planejamento deverá ser elaborado entre a PROINFRA e o Departamento solicitante baseado no relatório final com parecer emitido pela Comissão Especial de que trata o parágrafo terceiro deste artigo. Esse planejamento deverá ser analisado e aprovado pela PROPLAN antes da submissão ao CONSU”.

b) Orienta-se alterar a redação do inciso 3 do artigo 3 para: “definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) acerca do que preconiza o parágrafo 1 deste artigo;”.

c) Alterar redação do parágrafo 3, do artigo 3 para: “Cabe ao CONSU criar Comissão Especial composta por 3 (três) membros conselheiros, sendo obrigatório a participação da PROINFRA, para:”.

d) Orienta-se inserir alínea “d” no parágrafo 3 do artigo 3 com a seguinte redação: “A Proinfra deverá emitir um relatório de visita que será subsidiado pelo roteiro de autoavaliação

do SINAES para o eixo 5 – Infraestrutura, e este documento também será o norteador da verificação in loco da infraestrutura física do campus, conforme anexo III desta resolução.”.

e) Orienta-se alterar a redação do parágrafo único do artigo 5 para: “Parágrafo Único – Concluída a verificação, a elaboração do planejamento de unidades construtivas até a conclusão da primeira turma e emissão do relatório final com parecer e voto da Comissão, o processo será encaminhado

ao CONSU que, após análise e aprovação autorizará a inserção do Curso no processo seletivo e no sistema acadêmico.”

f) Orienta-se inserir como anexo III da resolução, o roteiro de autoavaliação do Sinaes para eixo 5- Infraestrutura.

2.4 Orienta-se a implantação do PDI a partir do método de P.E.S. (Planejamento Estratégico Situacional) que é um método aplicável em sistemas sociais complexos como um universidade. As mudanças sociais trazem novos conceitos e alteram a maneira de se compreender os processos da sociedade e o P.E.S. aliado ao PDI pode apresentar uma nova proposta sobre a maneira de pensar a universidade em tempos de incerteza, rapidez e complexidade;

2.5 Orienta-se aumentar o quantitativo do corpo técnico da PROINFRA através de interlocução com o pró-reitor da PROINFRA, sua equipe técnica e a reitoria;

2.6 Orienta-se inserir a PROINFRA no documento institucional ProGest, como setor articulador em ações das dimensões: Graduação e Pós-graduação, garantindo a discussão efetiva com a participação da pró-reitoria na execução das metas relacionadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO RELATÓRIO DE ORIENTAÇÕES

De forma prática, este relatório apresentou orientações, considerando os achados da pesquisa de campo. Buscou-se com o presente relatório qualificar e legitimar a participação estratégica da PROINFRA na equipe gestora, tendo em vista seu relevante papel na gestão universitária. Mas para o êxito desse relatório, é necessário respaldo da reitoria em institucionalizar algumas dessas orientações e garantir o debate no Conselho Universitário sobre as alterações propostas acerca da resolução nº 1050/2014. Dessa maneira, a PROINFRA colabora no desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade na medida que poderá planejar adequadamente as obras e reformas em conformidade com os PPCs, PDI e ProGest, bem como, em observância aos princípios constitucionais da Administração Pública. E diante do que foi exposto, espera-se que a prática formal dessas orientações possam contribuir no processo de gestão universitária e no seu planejamento, além de proporcionar melhorias no desempenho organizacional da Uneb refletindo em uma educação gratuita, inclusiva e de qualidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da infraestrutura física universitária em uma universidade *multicampi* precisa ser compreendida como ponto estratégico para a manutenção das atividades acadêmicas. Para isso, se faz necessário diálogo permanente com todos os atores envolvidos na utilização dessa infraestrutura física, e esta sendo considerada como ponto importante da elaboração de documentos institucionais como: PDI, PPCs e Projetos de Gestão, aqui denominado de ProGest.

Neste cenário, esta investigação teve por objetivo analisar como a PROINFRA poderia colaborar no desenvolvimento das ações acadêmicas da Uneb. O percurso da pesquisa aborda em sua fundamentação teórica que o planejamento de uma universidade precisa levar em consideração sua complexidade, especificidades e demanda por modelos gerenciais próprios; a multicampia da universidade impacta na sua infraestrutura física; a gestão universitária precisa se adequar aos indicadores de eficiência apesar das divergências de seus atores, a importância do diálogo entre equipe gestora da universidade acerca da sua infraestrutura física, tendo em vista que esse indicador é critério de avaliação pelo Sinaes, e consta como dimensão no PDI e ProGest.

Considerando que o lócus da pesquisa foi a UNEB e o objeto de estudo a gestão da infraestrutura física, foi realizado estudo exploratório descritivo, utilizando questionários através do *Google Forms* enviados aos Diretores (as) de todos os departamentos da universidade e aos Pró-reitores da PROINFRA, os *campi* foram divididos por porte de tamanho, caracterizados pela quantidade de departamentos, número de cursos de graduação *stricto sensu* e área total.

A reflexão sobre gestão de infraestrutura física e suas relações com o planejamento estratégico e gestão universitária *multicampi* comprovou-se com a pesquisa que, estudos nesta área são escassos na literatura específica e as pesquisas que existem, são análises exclusivamente sobre as intervenções construtivas existentes nas IES, reduzindo este importante indicador a somente obras e reformas, sendo assim, este trabalho pode colaborar em estudos dessa temática dando sugestões para novas abordagens. Através da aplicação dos questionários, a pesquisa mostrou que a PROINFRA é muito considerada pela sua equipe técnica especializada porém a percepção dos gestores ainda é de uma pró-reitoria executora e que sua presença não colabora diretamente com o desenvolvimento das ações acadêmicas da Uneb, haja vista não fazer parte do Comitê Básico para Avaliação, Acompanhamento e

Atualização do PDI, mesmo sendo responsável por um dos critérios de avaliação do Sinaes. É necessário um compromisso institucional, na qual a gestão universitária viabilize recursos, garanta agendas e assegure a discussão no CONSU sobre a alteração da resolução nº1050/2014 proposta por este trabalho e que a PROINFRA seja legitimada nos diálogos estratégicos da Uneb.

Observa-se também como resultado da pesquisa, inconsistências referentes a participação da PROINFRA na elaboração dos documentos institucionais, acerca da resolução nº1050/2014, os diretores conhecem o teor da resolução porém, não existe dialogicidade na prática, a maioria não dialoga com a PROINFRA para assegurar o planejamento das unidades construtivas até o término da primeira turma do novo curso exposto nos PPCs. Mas também, existe uma inércia da PROINFRA em fazer cumprir essa resolução, ou seja, não existe entendimento do departamento e nem da PROINFRA acerca da necessidade da elaboração conjunta desse planejamento e nem do atendimento ao que preconiza tal resolução. Talvez pela falta de legitimação desta pró-reitoria nos espaços de diálogos estratégicos, a PROINFRA atua na perspectiva de uma pró-reitoria executora se afastando do seu protagonismo estratégico. Diante deste cenário, para execução plena destas prioridades e a programação de obras e serviços de engenharia no âmbito da UNEB, é necessário alinhamento constante entre as unidades demandantes, PROINFRA e a Reitoria, acerca das reais necessidades acadêmicas e administrativas, e assim, assegurando condições plenas para o cumprimento das atividades finalísticas (de ensino, pesquisa e extensão) e administrativas da universidade.

Verificando como o processo de construções e reformas de unidades universitárias nos *campi* da UNEB se relaciona com o ProGest/UNEB 2018-2021 e PD) UNEB 2017-2022 e fazendo um comparativo entre as dimensões e ações ProGest com as obras executadas pela PROINFRA no quadriênio 2018 a 2021, existe pouca congruência nas intervenções construtivas finalizadas por que, no referido documento, a PROINFRA não foi alocada em dimensões como: graduação e pós-graduação e nas ações destas dimensões, a pró-reitoria sequer foi citada, nem como setor responsável pela ação e nem como setor articulador. Intervenções construtivas como: construção de laboratórios campus XXIV Xique- Xique, reforma do Aviário campus IX – Barreiras, reforma da rede elétrica campus XVIII – Eunápolis, reforma do prédio de pós Campus V – Santo Antônio de Jesus, promovem diretamente o desenvolvimento de ações acadêmicas na graduação e pós-graduação na universidade, porém na perspectiva de interação com o ProGest e o PDI, não se relacionam diretamente, inferindo-se que não houve a participação efetiva da PROINFRA na elaboração desses documentos.

Quanto à limitação desta dissertação, foi não aplicar o pré-teste na fase de coleta de dados feita através do questionário, ação esta que oportunizaria o ajuste na pergunta de validação do referido instrumento dos (as) Diretores (as). Esta validação perguntava se o respondente é (na atualidade, tempo verbal no presente) Diretor (a). A validação adequada seria perguntar se o respondente é/foi Diretor(a), contemplando também o tempo verbal no passado. Com esta alteração, o quantitativo de respondentes poderia ter sido maior e poderia contemplar mais servidores que foram diretores ou diretoras de departamento dos *campi* da UNEB.

Ao final desta dissertação, apontam-se três sugestões para continuidade dos estudos acerca destas temáticas. A primeira, no âmbito da Uneb, diz respeito à realização desta pesquisa, inserindo como categoria de análise, além de planejamento estratégico e gestão universitária, a questão orçamentária fazendo um levantamento desde de 2011, ano de criação da PROINFRA, tendo em vista que foi constatado na pesquisa que o maior obstáculo para a gestão da infraestrutura física, na percepção dos gestores foi a restrição orçamentária imposta pelo Governo Estadual. Nessa primeira sugestão, para comparar orçamento, intervenções construtivas e aderência ao PDI e ProGest, objetivando diagnosticar de que maneira a questão orçamentária pode ter seus impactos amenizados na gestão de infraestrutura física, a segunda, é realizar a aplicação deste mesmo questionário, depois de aperfeiçoado, para a categoria de Coordenadores de Colegiados e Coordenadores do Nupe e saber a percepção desse grupo de atores em relação ao papel estratégico da infraestrutura física nas ações acadêmicas da Uneb. Por último, sugere-se a implementação deste estudo em outras universidades estaduais do território baiano, tendo em etapas futuras, a possibilidade de estabelecer comparativos em relação aos aspectos diagnosticados.

Por fim, reitera-se que o estudo empreendido nesta dissertação contribui para a construção do conhecimento sobre as temáticas estudadas, dada a importância da infraestrutura física nas universidades. A compreensão da implicação da gestão da infraestrutura física nas prioridades para o desenvolvimento acadêmico da UNEB, na perspectiva do ensino, pesquisa e extensão, se reflete na legitimação PROINFRA nos espaços de diálogos assegurando sua atribuição regimental de propor políticas na área de infraestrutura ou alterações, em consonância com o PDI. A visão apenas executora da PROINFRA pela equipe gestora afeta o desempenho da Universidade e impondo barreiras ao uso eficiente dos recursos públicos.

É essencial e relevante que os gestores da UNEB elaborem, em conjunto com essa comunidade acadêmica, o planejamento estratégico da atividade fim da universidade – ensino, pesquisa e extensão - através do engajamento dos gestores da administração central e dos

gestores dos departamentos espalhados pelos *campi* do interior. As IES necessitam estar atentas à sua infraestrutura física, pois é critério de análise de na avaliação do Sinaes, que na sua dimensão 7, analisa a infraestrutura física das universidades, viabilizando o credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, ou também o recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos. Em função da sua natureza, missão, importância para o território baiano, conforme apontado na seção três desta dissertação, a Uneb possui um grande potencial para mobilizar positivamente a comunidade acadêmica acerca da importância da gestão eficiente da infraestrutura física para o desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 4., 2013, Brasília/DF. Anais eletrônicos [...], 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnEPQ5.pdf. Acesso em: 14 nov 2021.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724. Informação e documentação: trabalhos acadêmicos - apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): ABNT, 2005.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023. Informação e documentação: referências - elaboração. Rio de Janeiro (RJ): ABNT, 2020.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6024: Informação e documentação - Numeração progressiva das seções de um documento escrito - Apresentação. Rio de Janeiro, c2003.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6027: Informação e documentação -Sumário. Rio de Janeiro, c2003.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6028: Informação e documentação - Resumo - Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2021.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520. Informação e documentação: citação em documentos - apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): ABNT, 2002.
- ABREU, C. R. de; CÂMARA, L. M. O orçamento público como instrumento de ação governamental: uma análise de suas redefinições no contexto da formulação de políticas públicas de infraestrutura. *Revista de Administração Pública*, v. 49, ed.1, p. 73 – 90, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-76121776>. Acesso em: 13 maio 2021.
- ABRUEM - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS REITORES DAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS E MUNICIPAIS. [Portal]. 2020. Disponível em: <http://www.abruem.org.br/>. Acesso em: 14 nov 2021.
- AGUIAR, Bernardo; CORREIA, Walter; CAMPOS, Fábio. Uso da escala likert na análise de jogos. Salvador: SBC-Proceedings of SBGames Anais, v. 7, n. 2, 2011.
- AGUIAR, M. M. F.; LAGE, G. P.; ARAÚJO, L.de C.. Planejamento de obras públicas no âmbito do poder executivo de Minas Gerais: percepção dos servidores envolvidos no processo. *Revista Síntese*, São Paulo, v. 8, n.47, p. 9-32, 2018.
- ALBUQUERQUE, L. A. G.; ALBUQUERQUE, G. L. A.; RIBEIRO, R. M. Um modelo de gestão universitária para Instituições Estaduais Cearenses de Ensino Superior. *Revista ADMPG*, v. 5, n. 1, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13982/209209211100>. Acesso em: 22 nov. 2021.

ALMEIDA FILHO, N. de. Universidade Nova no Brasil. In: SANTOS, B. de S.; ALMEIDA FILHO, N. de. A Universidade do Século XXI: para uma universidade nova. Coimbra: Almedina, 2008. cap. 2. p. 107-259.

ALTOUNIAN, C. S. Obras públicas: licitação, contratação, fiscalização e utilização – 5.ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

ANDRADE, C. M. P. de; PIMENTA, L. B. Estrutura e organização na universidade *multicampi*. Plurais Revista Multidisciplinar, v. 5, n. 1, p. 96-122, 2020.

ANDRIGUETTO JR., Haroldo. A contribuição da estratégia como prática para o estudo da formação de estratégias em universidades. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 20, n. 2, 2016, p. 337-358. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9464>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ANDRIGUETTO JR., Haroldo. A contribuição da estratégia como prática para o estudo da formação de estratégias em universidades. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 20, n. 2, 2016, p. 337-358. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9464>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ARAÚJO, B. L.T. de *et al.* Recredenciamento das IES junto ao SINAES: uma análise do conceito obtido nas dimensões pela Universidade Federal de Rondônia no último processo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 16., 2016, Florianópolis. Anais eletrônicos [...] Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171056/OK%20-%20101_00565.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 16 out. 2021.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 30, p. 74-86, jul./ago.1996.

BAHIA. Decreto Governamental nº. 13.664/2012. Homologa o Recredenciamento da Universidade do Estado da Bahia, pelo CEE-Ba, período 2012-2020 e as alterações do Estatuto e Regimento Geral da UNEB. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/1030970/decreto-13664-12>. Acesso em: 04 set. 2021.

BAHIA. Lei Delegada nº 66 de 01 de junho de 1983. Cria a Universidade do Estado da Bahia - UNEB e dá outras providências. Salvador, Bahia: Casa Civil, 1983. Disponível em: <http://www.legislabahia.ba.gov.br/documentos/ld-no-66-de-01-de-junho-de-1983>. Acesso em: 20 set. 2021.

BAHIA. Lei Estadual nº 13.214, de 29 de dezembro de 2014. Dispõe sobre os princípios, diretrizes e objetivos da Política de Desenvolvimento Territorial do Estado da Bahia, institui o Conselho Estadual de Desenvolvimento Territorial - CEDETER e os Colegiados Territoriais de Desenvolvimento Sustentável - *CODETERs*. Salvador, 2014. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=279550>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BAHIA. SEPLAN. Territórios de Identidade. 2014. Disponível em: <http://www.seplan.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=17>. Acesso em: 25 nov. 2020.

BALDRIDGE, J.V. Power and Conflict in the University. New York: Wiley, 1971

BATISTA, F. F. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2012.

BEZERRA, Ada Augusta Celestino; SILVA, Soane Maria Santos Menezes Trindade. Desenvolvimento rural e educação básica: objeto pedagógico da formação docente. In: ALMEIDA, Ana Rita Silva (Org.). **Educação e formação**: diferentes contextos. Salvador: Edufba, 2014.

BOAVENTURA, E. M. A construção da universidade baiana: origens, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009.

BOAVENTURA, E. M. *et al.* Interiorização da educação superior no Estado da Bahia. Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE, Salvador, ano 17, ed. esp., p. 653-670, dez. 2015.

BOAVENTURA, E. M.; PIMENTA, L. B. Processo de Gestão na Universidade *multicampi*. Revista Direito UNIFACS - Debate Virtual, Salvador, n. 219, 2018.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOULDING, K. Reflections on Planning: the value of uncertainty. In: Technology Review. Oct./ Nov., 1974.

BRASIL, Ministério da Educação, (2006). Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental. Brasília, MEC/SEF

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, Senado. DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF, 15 out. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 15 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 29 out. 2020.

BRASIL. MEC/INEP/CONAES/SINAES. Roteiro de autoavaliação institucional: orientações gerais. Brasília: INEP, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. [Portal]. 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Nota Técnica INEP/DAES/CONAES Nº 065. 2014. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/nota_tecnica/2014/nota_tecnica_n62_relato_institucional.pdf. Acesso em: 6 ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação – MEC. Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental. Brasília, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/par/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/117-qual-a-diferenca-entre-os-atos-autorizativos-credenciamento-autorizacao-e-reconhecimento> Acesso em: 14 nov. 2021.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ.*, v.16, n.60, p. 393-412, 2008. ISSN 1809-4465. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n60/v16n60a05.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2021.

CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e Ação Planejada: o difícil binômio. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, jan./mar., 1988, 22 (1), p.102-122.

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.; THIOLENT, Michel. *Avaliando o desempenho da universidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2004

CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A.; THIOLENT, Michel. *Avaliando o desempenho da universidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2004

CAVALLET, V. J. A formação do engenheiro agrônomo em questão: a expectativa de um profissional que atenda as demandas sociais do século XXI. 1999. 133p. (Tese de Doutorado). USP, São Paulo-SP, 1999a.

CAVALLET, V. J. A formação do engenheiro agrônomo em questão: a expectativa de um profissional que atenda as demandas sociais do século XXI. 1999. 133p. (Tese de Doutorado). USP, São Paulo-SP, 1999a.

CERDEIRA, L. Os desafios da gestão do ensino superior: algumas tendências e tensões. *Qualidade da educação superior: grupos investigativos internacionais em diálogo*. Araraquara: Junqueira & Marin, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. *Administração on line*, v. 1, n. 1, p. 25, 2000.

CORAL, Eliza *et al.* *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. 2002.

COSTA, S. C. Fundamentos constitucionais para gestão pública. In: KANAANE, R.; FILHO, A. F.; FERREIRA, M. das G. *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 17-33.

DA SILVA, Dirceu; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

DA SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves *et al.* *A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL: um instrumento de controle e participação social*. *Revista de Políticas Públicas*, v. 22, n. 1, p. 371-394, 2018.

DE GOIS, Pedro Henrique; CRUBELLATE, João Marcelo. Relações de poder e o docente-pesquisador frente à estrutura e as estratégias organizacionais na universidade pública. *GESTÃO. Org*, v. 12, n. 1, p. 59-69, 2014.

DE GOIS, Pedro Henrique; CRUBELLATE, João Marcelo. Relações de poder e o docente-pesquisador frente à estrutura e as estratégias organizacionais na universidade pública. *GESTÃO. Org*, v. 12, n. 1, p. 59-69, 2014.

DE JOUVENEL, B. A ética da redistribuição. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises, 2012.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Entre o Gerencialismo e a Gestão Social: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. *Bibliotecadigital. Fgv. Br*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2006.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. FGV Editora, 2005.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. FGV Editora, 2005.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. FGV Editora, 2005..

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: _____ ; _____ (eds.). *The Sage Handbook of qualitative research*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 1 – 32.

DIAS, Ana Maria I.; KETZER, Solange M. (Org.). *Memória do ForGRAD: 20 anos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras*. Unidade da Diversidade. Edição Comemorativa. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

DIAS, Ana Maria I.; KETZER, Solange M. (Org.). *Memória do ForGRAD: 20 anos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras*. Unidade da Diversidade. Edição Comemorativa. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L. C. O Conhecimento na Administração Estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, v. 1, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9798/5615>. Acesso em: 10 set. 2021.

DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L. C. O Conhecimento na Administração Estratégica. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa*, v. 1, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/9798/5615>. Acesso em: 10 set. 2021.

ESTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Caderno EBAPE.BR*, v.9, n.1, p. 648-667, 2011. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a11.pdf> Acesso em: 21 out. 2021.

ESTRADA, R. J. S. Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior. In: *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP*, 21., 2001, Salvador. *Anais eletrônicos [...]* Rio de Janeiro: ABEPRO, 2001. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf. Acesso em: 10 out. 2021.

FARENZENA, Nalu. A assistência financeira da União às políticas educacionais locais. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 6, n. 10, p. 105-117, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em 06 mai. 2020.

FIALHO, N. H. Educação Superior no Brasil: Universidades Estaduais à deriva? Salvador: Gestec/UNEB, 2011. Disponível em: <https://silo.tips/download/educao-superior-no-brasil-universidades-estaduais-a-deriva-1>. Acesso em: 18 set. 2021.

FIALHO, N. H. Universidade *Multicampi*. Brasília: Autores Associados: Plano Editora, 2005.

FIALHO, N. H. Universidades Estaduais no Brasil: pauta para a construção de um sistema nacional articulado de educação. *Revista da FAEEBA*, Salvador, v. 21, n. 38. p.81-93, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.Uneb.br/index.php/faeeba/article/view/499>. Acesso em: 10 maio 2021.

FIALHO, N. H.; HETKOWSKI, T. M. Mestrados Profissionais em Educação: novas perspectivas da pós-graduação no cenário brasileiro. *Educar em Revista*, v.63, p. 19-34, jan-mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/7Fw3HtVgNXg5TZcGgYzGfPH/?lang=pt>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FONTELLES, M. J. *et al.* Metodologia da pesquisa: diretrizes para o cálculo do tamanho da amostra. *Rev. para. med*, p. 57-64, 2010.

FRANCISCO, T. H. A. *et al.* A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, 2012.

FREIRE, P. Educação e mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

GARRIDO, S. *et al.* A expansão da educação superior no Brasil: a indução da qualidade a partir do SINAES e as novas perspectivas para a Educação a Distância. *Cadernos de Pesquisa: pensamento educacional*, v. 10, n. 25, p. 19-35, 2017.

GATTI, B. A. (coord.). Professores do Brasil: impasses e desafios. Brasília: Unesco, 2009.

GATTI, B. A. A construção da pesquisa em educação no Brasil Brasília: Liber Livro, 2002.

GATTI, B. A. Algumas considerações sobre procedimentos metodológicos nas pesquisas educacionais. *ECCOS–Revista Científica*, v. 1, n. 1, p. 63-80, 1999. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/eccos/article/view/155/167>Acesso em: 16 nov. 2021.

GATTI, Bernadete A. Avaliação institucional e acompanhamento de instituições de educação superior: estudos em avaliação educacional. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2000. v. 21.

GENTILINI, João Augusto. Atores, cenários e planos: o planejamento estratégico situacional e a educação. *Cadernos de pesquisa*, v. 44, p. 580-601, 2014.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

GOLDCHLEGER, L. P.; IVOGLO, M.; COLOMBO, S. S. Gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S. S. Gestão universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. Cadernos Ebape. BR, v. 8, p. 1-18, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/scS6jvTKvtvf4fPwwfBrwSp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 nov. 2021.

GOMES, M. de A.; PORTO, A. S. Universidade *multicampi* no contexto das políticas públicas de educação superior no Brasil. Salvador: [s.n.], 2019.

GRATERON, I. R. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. Caderno de Estudos, São Paulo, n. 21, maio/ago. 1999.

HART, C. Doing literature review: releasing the social science research imagination. Sage

HETKOWAKI, T. M. Mestrado profissionais em educação: políticas de implantação e desafios às perspectivas metodológicas. Revista: Plurais, Salvador, v. 1, n.1, p. 10-29, 2016.

IIDA, Itiro. Planejamento estratégico situacional. **Production**, v. 3, p. 113-125, 1993.

JÚNIOR, Victor Meyer. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico-um estudo de universidades brasileiras. Revista Alcance, v. 12, n. 3, p. 373-389, 2005.

KOTLER, Phillip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAUXEN, S. L. Universidade *multicampi*. In: MOROSINI, M. (coord.). Enciclopédia de pedagogia universitária: glossário. Brasília: INEP/MEC, 2006. v. 2.

LEAL, I. O.J; NOVAES, I. L.; CARNEIRO, B. P.B. A Universidade do Estado da Bahia/UNEB: paradoxo de uma gestão que completa 30 anos. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 26., 2013. Anais [...] 2013. p. 1-13.

LEITÃO, S. P. Decisão na academia I. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 69-86, 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCOVITCH, J. A universidade (im) possível. São Paulo: Futura, 2004.

MARCOVITCH, J. Universidade (Im) possível. São Paulo: Futura, 1998.

MARQUES, M. O. Escrever é preciso: o princípio da pesquisa. 4. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2001.

MARTINS, É. de S.; MIRANDA, D. L. de; SOARES, S. R. Problematização e produção criativa: ressignificando o ensino e a aprendizagem na universidade. In: _____. (org.). Problematização e produção criativa: ressignificando o ensino e a aprendizagem na universidade. Salvador: EDUNEB, 2015. 4 v. p.17-38. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fsaberto.Uneb.br%2Fbitstream%2F20.500.11896%2F1467%2F1%2FProblematizacao_e_produc

ao_criativa_reassignificando_Serie_Praxis_Vol%25204.pdf&clem=4058210. Acesso em: 15 nov. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEYER JR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. Revista Universidade em Debate, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014. Disponível em: <https://silو.тиps/download/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>. Acesso em: 13 nov. 2021.

MEYER JR, V.; MEYER, B. Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL ., 4., 2004. Florianópolis. Anais eletrônicos [...] 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35824?show=full> Acesso em: 13 nov. 2021.

MEYER JR., V. Considerações sobre o planejamento universitário: mito e realidade. In: FINGER, A. P. (org.). Universidade: organização, planejamento e gestão. Santa Catarina: NUPEAU/UFSC, 1988.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. Revista Alcance, Itajaí, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005. Disponível em: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236/222>. Acesso em: 18 out. 2021.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIZAEI, G. A. *et al.* Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio sul-sudeste de Minas Gerais. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, p. 21-42, 2012.

MONTICELLI, Nelma Aparecida Magdalena et al. Avaliação institucional e gestão estratégica-vínculos necessários para o desenvolvimento institucional. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 26, p. 315-342, 2021. Disponível em < <https://www.scielo.br/j/aval/a/HV7CFsRvwyVbMdSx597wJ4H/>> Acesso em 16 de nov.2021.

MORGAN, G. Imagens da organização. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1996.

MORIN, E. Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MORIN, Edgar. As certezas são uma ilusão. Entrevista. Fronteiras do Pensamento, 9 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.fronteiras.com/leia/exibir/edgar-morin-as-certezas-sao-uma-ilusao>>. Acesso em: 15 maio 2022.

MORIN, Edgar. Rumo ao abismo?: ensaio sobre o destino da humanidade. Tradução Edgard de Assis Carvalho, Mariza Perassi Bosco. Rio de Janeiro: Bertrand, 2011.

MOTA JUNIOR, A. de M. As Universidades Estaduais da Bahia e o desenvolvimento local e regional. Práticas em Gestão Pública Universitária, v. 2, n. 2, p. 123-141. Salvador, 2018.

MOTA JUNIOR, A. de M.; TORRES, H. C. Educação superior no estado da bahia: contexto histórico e expansão da oferta. *Plurais Revista Multidisciplinar*, v. 2, n. 2, p. 83-106, 2017.

NEZ, E. de. Os dilemas da gestão de universidades *multicampi* no Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 131-153, maio 2016. ISSN 1983-4535. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n2p131> Acesso em: 21 abr. 2021.

NOVAES, I. L.; CARNEIRO, B. P. B. Dilemas da gestão em uma universidade estadual *multicampi*: a implantação da secretaria especial de avaliação institucional (SEAVI/UNEB). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014, Florianópolis. Anais eletrônicos [...] Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131927/2014-271.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 out. 2021.

NOVAES, Ivan Luiz; PIMENTA, Lidia Boaventura. PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO: Conexões entre o PDI, o Programa de Gestão Universitária e a Avaliação Institucional no âmbito da Universidade do Estado da Bahia. *Plurais Revista Multidisciplinar*, v. 3, n. 2, p. 12-26, 2018.

NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; DUARTE, Michelle Matilde Semigueem Lima Trombini; PEREIRA, Isabel Cristina Auler. Planejamento e avaliação institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 22, n. 2, p. 373-384, 2017.

PALMEIRAS, J. de B.; SGARI, R.; SZILAGYI, C. L. S. Desafios da gestão universitária: competência e desempenho: uma reflexão crítica na gestão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2015, Mar del Plata – Argentina. Anais eletrônicos [...] Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136106>. Acesso em: 18 set. 2021

PARASURAMAN, A. *Marketing research. execução e 2. ed.* Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods.* 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social. *Revista de administração de empresas*, v. 45, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos.* São Paulo, Atlas, 2016

PICAWY, Maria Maira *et al.* PDI-Plano de Desenvolvimento Institucional, PPI-Projeto Pedagógico Institucional e PPC-Projeto Pedagógico de Curso, entre o dito e o feito, uma análise da implementação em três IES/RS/BRASIL. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS - Faculdade de Educação. Porto Alegre, 2008.

PIMENTA, L. B. *Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos Conselhos Superiores e Órgãos de Execução.* 2007. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia - UFBA, Faculdade de Educação. Salvador, 2007.

PINTO, K. M. O.; SANTOS, C. L. N. dos; LEAL, R. R. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública *multicampi*. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017. Anais eletrônicos [...] 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181214/101_00176.pdf?sequence=3 Acesso em: 14 nov. 2021.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública**. Revista de saúde pública, v. 29, p. 318-325, 1995.

PIZZANI, Luciana *et al.* **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896/pdf_28 Acesso em: 14 nov. 2021.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Planejamento e orçamento público**. Contabilidade Pública I. Curso de Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 8. ed. Florianópolis: Edição do autor, 2014.

PONCHIROLLI, Osmar. A teoria da complexidade e as organizações. Revista Diálogo Educacional, v. 7, n. 22, p. 81-100, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTO, A. S. **Processo de interiorização da Pós-Graduação Stricto Sensu em Universidade Multicampi: dos Marcos Legais às Estratégias Institucionais**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC) Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Salvador, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. **De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública**. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 1, p. 184-207, 2018.

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade**. 2004. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2004.

REBELO, Luiza M. B.; ERDMANN, Rolf. H. Formação de estratégias em universidades: processo formal, negociado ou construção permanente? **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, jan./abr. 2004, p. 117-133.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócio**. São Paulo: Atlas, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**. Brasport, 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 41, p. 255-271, 2007.

ROSA, F. M. G. Prefácio à 6ª edição. *In*: LUBISCO, N. M.L.; VIEIRA, S. C.. **Manual de estilo acadêmico**: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. 6. ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 15-19.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

SAFANELLI, A. dos S. *et al.* A importância do SINAES nas políticas públicas de avaliações em educação. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017. Anais eletrônicos [...] 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181217>. Acesso em: 04 nov. 2021.

SALDANHA, C. dos S. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, A. O. **Análise do grau de maturidade do eixo de infraestrutura física com base no modelo MMGP/PRADO**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Métodos e Gestão em Avaliação, Florianópolis, 2018.

SANTOS, B. de S. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, B. de S.; ALMEIDA FILHO, N. de. **A Universidade do Século XXI**: para uma universidade nova. Coimbra: Almedina, 2008. cap. 2. p. 107-259.

SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. **O Brasil**: território e sociedade no início do século XXI. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de; GUINDANI, J. F.. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. de. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, SP, v. 17, n.1, p.155-178, 2012.

SEGENREICH, S. C. D. O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência. **Ensaio: Aval. Políticas Públicas Educacionais**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 47, p. 149-168, abr./jun. 2005.

SEGENREICH, S. C. D. PDI: proposta de plano de trabalho. Rio de Janeiro, 2002a. Documento de trabalho.

SEIXAS, Pablo Sousa *et al.* Projeto Pedagógico de Curso e formação do psicólogo: uma proposta de análise. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 17, p. 113-122, 2013. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/pee/a/Pn3M5mwQ56PYwrNfKvBkzVR/?lang=pt&format=html>> . Acesso em 03 jan. 2023.

SERPA, Angelo. **Territórios da Bahia**: regionalização, cultura e identidade. Bahia: Edufba, 2015.

SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, p. 276-287, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SGUISSARDI, V. **Universidade brasileira no século XXI: desafios do presente**. São Paulo: Cortez, 2009.

SGUISSARDI, V. Para avaliar propostas de avaliação do ensino superior. *In: _____*. **Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e da educação superior**. Campinas, SP: Autores Associados, 1997. p. 41-70.

SILVA, L. M. Contabilidade governamental: um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUSA, Valmi D.; DRIESSNACK, Martha; MENDES, Isabel Amélia Costa. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 15, p. 502-507, 2007.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co_autor=121003. Acesso em: 10 nov. 2021.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. 208 f. 2007. Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

STONER, James A. O que é a gestão estratégica? 1985. Disponível em: <http://www.strategia.com.br/>. Acesso em 10 mar. 2021.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TORRES, José J. M. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. **Revista Integra Educativa**, v. 2, n. 2, , 2009, p. 189-202.

TORRES, José J. M. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. **Revista Integra Educativa**, v. 2, n. 2, , 2009, p. 189-202.

TRAGTENBERG, M. A delinquência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder. São Paulo: Rumo Gráfica Editora, 1979.

TRAGTENBERG, Maurício. A delinquência acadêmica. **verve. revista semestral autogestionária do Nu-Sol**, n. 2, 2002.

UNA-SUS - UNIVERSIDADE ABERTA DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE. [Home page]. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/> Acesso em: 29 out. 2021.

UNEB. [Portal]. 2020. Disponível em: <https://portal.Uneb.br>. Acesso em: 29 out. 2021.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - quadriênio 2017-2022**. Salvador, 2018.

UNEB. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2017-2022**. 2017. Disponível em: https://portal.Uneb.br/proplan/wp-content/uploads/sites/64/2018/03/PDI_2017_2022-.pdf. Acesso em: 29 out. 2021.

UNEB. **Plano de Metas 2010-2013**. Salvador, 2010.

UNEB. **ProGest Programa de Gestão – quadriênio 2018 – 2021**. Salvador, 2019.

UNEB. **Recredenciamento 2019**. Disponível em: portal.Uneb.br/recredenciamento. Acesso em: 29 out. 2021.

UNEB. **Regimento da UNEB**. Salvador, 2012.

UNEB. **Regimento Interno das Pró-Reitorias da UNEB**. Salvador, 2013.

UNEB. **Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (GESTEC)**. Salvador, 2010.

UNEB. **Resolução nº 1.006/2013 - Aprova o Regimento Interno das PróReitorias e Unidade de Desenvolvimento Organizacional (UDO) da UNEB**. Salvador, 2013.

UNEB. **Resolução nº 1.050/2014 - Dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos**. Salvador, 2014.

UNEB. **Resolução nº 108/2019 – Restabelece o grupo de trabalho com a finalidade de organizar o processo de Recredenciamento da UNEB**. Salvador, 2019.

UNEB. **Resolução nº 859/2011 - Autoriza a criação da Pró-reitoria de Infraestrutura (Proinfra)**. Salvador, 2011.

UNEB. Resolução nº 888/2012 Aprova NORMA REGULAMENTAR para a eleição direta dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, Diretores de Departamento e Coordenadores de Colegiados de Cursos da UNEB. Salvador, 2012.

Veiga, I. P. A. (2010). **Educação básica: projeto político pedagógico; Educação superior: projeto político pedagógico**. Campinas, SP: Papirus

VEIGA, I. P.A. (org.). Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995. p. 11-35.

VEIGA, Ilma Pa *et al.* **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Papirus Editora, 1998

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Sonia. Como elaborar questionários. In: **Como elaborar questionários**. 2009. p. 159-159.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195- 219, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PRÓ-REITORES DA PROINFRA



Seção 1 de 5

PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Sou Karoliny de Angellis Mendes Silva, analista da Universidade do Estado da Bahia e mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC/UNEB. Convido o(a) Senhor(a) a participar da pesquisa " PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) ", cujo objetivo é elaborar diagnóstico sobre a programação de construções e reformas das instalações físicas no modelo multicampi da UNEB, com ênfase no desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB.

Agradecemos a sua importante colaboração.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O senhor está sendo convidado para participar da pesquisa: "PDI e Gestão Universitária: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia- UNEB" de responsabilidade da pesquisadora Karoliny de Angellis Mendes Silva, analista da Universidade do Estado da Bahia que tem como objetivo elaborar diagnóstico sobre a programação de construções e reformas das instalações físicas no modelo multicampi da UNEB, com ênfase no desenvolvimento das ações acadêmicas da instituição universitária sistematizando a conexão entre Infraestrutura Física, PDI (2017 a 2022), o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e a Gestão Universitária. A realização desta pesquisa trará ou poderá trazer benefícios. Ao final da pesquisa, será entregue uma dissertação que poderá, dentre outras fontes, subsidiar as discussões sobre infraestrutura física universitária na UNEB e entre as universidades estaduais com o governo estadual. Será entregue também, um diagnóstico sobre a infraestrutura física da UNEB com sugestões de melhoria no processo da gestão das unidades construtivas em prol do desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade. Este trabalho também poderá subsidiar treinamento para os gestores da UNEB acerca da importância da gestão da infraestrutura física estar em consonância com as ações acadêmicas. Caso aceite, o senhor responderá um questionário on line. Referente aos riscos da pesquisa devido a coleta de informações: esta pesquisa não apresenta riscos físicos aos participantes, mas poderá apresentar possíveis riscos de ordem moral, intelectual ou psíquica, relacionados às situações de constrangimento resultante da abordagem do estudo. Caso algum problema desta natureza, seja percebido quando o senhor estiver assinando o TCLE, momento em que toma conhecimento do estudo e seus objetivos, o senhor será dispensado de participar do estudo. Caso o senhor aceite participar da pesquisa e, no decorrer da coleta de dados, sintase constrangido ou desconfortável, terá total liberdade para desistir da sua participação no estudo a qualquer momento sem que seja penalizado ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Dessa maneira, pretende-se evitar e/ou reduzir possíveis efeitos e/ou condições adversas que possam causar dano ao participante. Sua participação é voluntária e não

haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e portanto o senhor não será identificado. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que o senhor apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e caso queira, poderá entrar em contato também com o Comitê de Ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que de acordo com as leis brasileiras, o senhor (a) tem direito a indenização caso seja prejudicado por esta pesquisa. O senhor receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Pesquisadora responsável: Karoliny de Angellis Mendes Silva. Endereço: Rua João Pondé, 506/301 Barra, Salvador/Bahia. CEP: 40140-81. Telefone: (71) 99185-5903. E-mail: kamsilva@uneb.br

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes. Endereço: Rua Silveira Martins, 2555. Cabula, Salvador/ Bahia. CEP: 41150-000. E-mail: maqomes@uneb.br

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120. Tel.: (71) 3216-1330 ramal 250, e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- End: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF.

Após ter sido devidamente esclarecido pela pesquisadora sobre os objetivos, benefícios da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa **"PDI e Gestão Universitária: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB"**, e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada.

Você concorda em participar da pesquisa?

- Sim, eu concordo.
- Não concordo.

Gestão Universitária

Esta etapa da coleta de dados requer um posicionamento em relação ao nível de concordância, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discordo totalmente] e 5 maior concordância [concordo totalmente].

1- A PROINFRA tinha/tem autonomia para fazer proposições referentes à infraestrutura física ao grupo gestor da UNEB. *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2- A Gestão da Infraestrutura Física foi/é guiada em consonância com as metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3- Como Pró-reitor, o senhor participou da elaboração do PDI da Uneb, no seu período de gestão?

- Sim
- Não

4- Ao participar da elaboração do PDI da Uneb, como classifica a sua atuação?

- Participação incipiente
- Participação moderada
- Participação intensa
- Não participei

5- A Gestão da Infraestrutura Física foi/é guiada em consonância com as dimensões da lei do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), especificamente, com o roteiro de autoavaliação para o eixo 5 - Infraestrutura.

- 1 2 3 4 5
-

6- A Gestão da Infraestrutura Física, foi/é guiada em consonância com as metas do Projeto de Gestão da Reitoria.

- 1 2 3 4 5
-

Seção 3 de 5

Planejamento Estratégico/ Estratégia

Esta etapa da coleta de dados requer um posicionamento em relação ao nível de concordância, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discordo totalmente] e 5 maior concordância [concordo totalmente].

7- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, itens III:

Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios:

[...]

III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;

[...]

- 1 2 3 4 5
-

8- Reconheço que o departamento, ao elaborar o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), solicita à Proinfra o planejamento da infraestrutura física que assegure a disponibilidade de unidades construtivas até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme apresentado na Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito na questão acima.

1 2 3 4 5

Seção 4 de 5

Multicampia

Esta etapa da coleta de dados requer um posicionamento em relação ao nível de concordância, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discordo totalmente] e 5 maior concordância [concordo totalmente].

9- Reconheço ser fundamental a consulta a PROINFRA para a elaboração de PPC, assegurando que esta Pró-Reitoria, além de propor novas construções, também poderia/pode auxiliar na indicação de planos de ação alternativos, através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus e dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades, garantindo a adequação da infraestrutura física dos Campi.

1 2 3 4 5

10- Na minha atuação como Pró-Reitor, fui convidado a participar da metodologia de elaboração de um Projeto Pedagógico de Curso (PPC), a fim de contribuir com a adequação da infraestrutura existente, respeitando a condição construtiva dos Campi da Uneb.

1 2 3 4 5

11- As decisões, no que tange a infraestrutura física, respeitam as características de cada Campus, em consonância com as metas do PDI.

1 2 3 4 5

Seção 5 de 5

Contribuições

Descrição (opcional)

12- O que o senhor poderia citar como dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade multicampi?

Texto de resposta longa

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS DIRETORES E DIRETORAS DE DEPARTAMENTO



Seção 1 de 7

PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

Sou Karoliny de Angellis Mendes Silva, analista da Universidade do Estado da Bahia e mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação - GESTEC/UNEB.

Convido o(a) Senhor(a) a participar da pesquisa " PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) ", cujo objetivo é elaborar diagnóstico sobre a programação de construções e reformas das instalações físicas no modelo multicampi da UNEB, com ênfase no desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB.

Agradecemos a sua importante colaboração.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (a) Senhor (a) está sendo convidado (a) para participar da pesquisa: "PDI e Gestão Universitária: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia- UNEB" de responsabilidade da pesquisadora Karoliny de Angellis Mendes Silva, analista da Universidade do Estado da Bahia que tem como objetivo elaborar diagnóstico sobre a programação de construções e reformas das instalações físicas no modelo multicampi da UNEB, com ênfase no desenvolvimento das ações acadêmicas da instituição universitária sistematizando a conexão entre Infraestrutura Física, PDI (2017 a 2022), o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e a Gestão Universitária. A realização desta pesquisa trará ou poderá trazer benefícios. Ao final da pesquisa, será entregue uma dissertação que poderá, dentre outras fontes, subsidiar as discussões sobre infraestrutura física universitária na UNEB e entre as universidades estaduais com o governo estadual. Será entregue também, um diagnóstico sobre a infraestrutura física da UNEB com sugestões de melhoria no processo da gestão das unidades construtivas em prol do desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade. Este trabalho também poderá subsidiar treinamento para os gestores da UNEB acerca da importância da gestão da infraestrutura física estar em consonância com as ações acadêmicas. Caso aceite, o (a) Senhor (a) responderá um questionário on line. Referente aos riscos da pesquisa devido a coleta de informações: esta pesquisa não apresenta riscos físicos aos participantes, mas poderá apresentar possíveis riscos de ordem moral, intelectual ou psíquica, relacionados às situações de constrangimento resultante da abordagem do estudo. Caso algum problema desta natureza, seja percebido quando o (a) Senhor (a) estiver assinando o TCLE, momento em que toma conhecimento do estudo e seus objetivos, o (a) Senhor (a) será dispensado (a) de participar do estudo. Caso o (a) Senhor aceite participar da pesquisa e, no decorrer da coleta de dados, sintam-se constrangido (a) ou desconfortável, terá total liberdade para desistir

da sua participação no estudo a qualquer momento sem que seja penalizado (a) ou que tenha prejuízos decorrentes de sua recusa. Dessa maneira, pretende-se evitar e/ou reduzir possíveis efeitos e/ou condições adversas que possam causar dano ao participante. Sua participação é voluntária e não haverá nenhum gasto ou remuneração resultante dela. Garantimos que sua identidade será tratada com sigilo e portanto o (a) Senhor (a) não será identificado. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que o (a) Senhor apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora e caso queira, poderá entrar em contato também com o Comitê de Ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que, de acordo com as leis brasileiras, o (a) Senhor (a) tem direito a indenização caso seja prejudicado (a) por esta pesquisa. O (a) Senhor (a) receberá uma cópia deste termo onde consta o contato dos pesquisadores, que poderão tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Pesquisadora responsável: Karoliny de Angellis Mendes Silva. Endereço: Rua João Pondé, 506/301 Barra, Salvador/Bahia. CEP: 40140-81. Telefone: (71) 99185-5903.
E-mail: kamsilva@uneb.br

Pesquisador responsável: Prof. Dr. Marcius de Almeida Gomes. Endereço: Rua Silveira Martins, 2555. Cabula, Salvador/ Bahia. CEP: 41150-000. E-mail: magomes@uneb.br

Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB Endereço: Av. Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120. Tel.: (71) 3216-1330 ramal 250, e-mail: cepuneb@uneb.br

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP- Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF.

Após ter sido devidamente esclarecido (a) pela pesquisadora sobre os objetivos, benefícios da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa "**PDI e Gestão Universitária: planejamento da infraestrutura física multicampi a serviço do desenvolvimento das ações acadêmicas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB**", e ter entendido o que me foi explicado, concordo em participar sob livre e espontânea vontade, como voluntário (a) e consinto que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que a minha identificação não seja realizada.

Você concorda em participar da pesquisa?

- Sim, eu concordo.
- Não concordo.

Seção 2 de 7

Validação

Descrição (opcional)



Você é Diretor(a) de Departamento? *

- Sim
- Não

Seção 3 de 7

Perfil do respondente

Descrição (opcional)



1- Campus de atuação na UNEB: *

- Campus I – Salvador, Campus II- Alagoinhas, Campus III- Juazeiro
- Campus IV- Jacobina, Campus V- Santo Antônio de Jesus, Campus VI – Caetité, Campus VIII- Paulo Afonso
- Campus VII- Senhor do Bonfim, Campus IX – Barreiras, Campus XII- Guanambi, Campus XIII – Itaberaba, ...

2- Tempo de atuação como docente na UNEB: *

- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Acima de 16 anos

3- Tempo de atuação como gestor da UNEB: *

- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 9 anos
- Acima de 10 anos

4- Tempo de atuação como Diretor na UNEB: *

- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 9 anos
- Acima de 10 anos

5- Tem formação em Gestão Universitária? *

- Sim
- Não

6- Se tem formação em Gestão Universitária, foi disponibilizada pela UNEB? *

- Sim
- Não
- Não se aplica

Seção 4 de 7

Gestão Universitária

Esta etapa da coleta de dados requer um posicionamento em relação ao nível de concordância, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discordo totalmente] e 5 maior concordância [concordo totalmente].

7- O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) é/foi considerado como uma referência para nortear a elaboração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC), nos cursos oferecidos no seu Departamento, reconhecendo o que está posto no Eixo 5, referente a infraestrutura física.

- 1 2 3 4 5
-

8- Nos cursos oferecidos no seu Departamento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é/foi considerado como um dos instrumentos norteadores na elaboração de PPC, no que tange a infraestrutura física.

- 1 2 3 4 5
-

9- O Projeto de Gestão da Reitoria é/foi considerado como um dos instrumentos norteadores na elaboração de PPC, no que tange a infraestrutura física.

- 1 2 3 4 5
-

10- Conheço a resolução nº 1050/2014 - Uneb, que dispõe sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, especificamente o artigo 4, itens III:

Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios:

[...]

III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;

[...]

- 1 2 3 4 5
-

11- O Departamento dialoga com a PROINFRA para adequar à infraestrutura física do Campus, assegurando que esteja em consonância com o roteiro de autoavaliação, do eixo 5 - Infraestrutrrura, do Sinaes, antes da implementação de um novo curso para o adequado planejamento da infraestrutura. *

1 2 3 4 5

12- O Departamento dialoga com a PROINFRA para adequar à infraestrutura física do Campus, assegurando que esteja em consonância com o roteiro de autoavaliação, do eixo 5 - Infraestrutrrura, do Sinaes, durante a implementação de um novo curso. *

1 2 3 4 5

13- Como Diretor (a), dialogo de forma permanentemente com a Proinfra a fim de propor ajustes referentes à infraestrutura física do Departamento, assegurando que os instrumentos de gestão e avaliação sejam respeitados. *

1 2 3 4 5

Seção 5 de 7

Planejamento Estratégico/ Estratégia

Esta etapa da coleta de dados requer um posicionamento em relação ao nível de concordância, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discordo totalmente] e 5 maior concordância [concordo totalmente].

14- O Departamento participou da elaboração do novo PDI 2023 – 2027, que foi aprovado em dezembro/2022, tendo a possibilidade de criar proposições referentes às ações acadêmicas da UNEB, no que tange a infraestrutura física, em consonância com os cursos ministrados no campus. *

1 2 3 4 5

15- Quando o departamento está elaborando um PPC, é solicitado à PROINFRA um planejamento até, pelo menos, o término da primeira turma, conforme Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, descrito abaixo: *

Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios:

III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;

[..]

1 2 3 4 5

Seção 6 de 7

Multicampia

Esta etapa de coleta de dados requer um posicionamento em relação ao nível de concordância, atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 menor concordância [discordo totalmente] e 5 maior concordância [concordo totalmente].

16- A PROINFRA é convidada pelo Departamento a participar da elaboração de PPC, adequando a infraestrutura física existente ou propondo novas construções conforme características de cada campus da UNEB, mas de acordo com as metas do PDI.

- 1 2 3 4 5
-

17- Tendo em vista a multicampia da UNEB, a participação da PROINFRA na elaboração de PPC, além de propor novas construções, também poderia/pode indicar planos de ação alternativos através do aproveitamento das construções já existentes em cada campus, dentro das normas técnicas vigentes, mitigando problemas ou dificuldades no que tange a infraestrutura física dos campi.

- 1 2 3 4 5
-

Seção 7 de 7

Contribuições

Descrição (opcional)

18- O que o (a) senhor(a) poderia citar como dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade multicampi?

Texto de resposta longa

.....

APENDICE C – QUESTÕES ABERTAS AOS (ÀS) DIRETORES (AS) E PRÓ-REITORES

1 A questão aberta do questionário Diretores: O que o (a) senhor(a) poderia citar como dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade *multicampi*?

Ao final do questionário, foi feita a seguinte pergunta aberta aos diretores: O que o (a) senhor(a) poderia citar como dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade *multicampi*?

Foram apresentadas as seguintes respostas:

- 1- A ausência de autonomia universitária na execução do orçamento/contingenciamentos e a burocracia dos processos licitatórios
- 2- Em uma universidade *multicampi* é necessário que exista sempre um alinhamento coletivo pois as ações não podem ser desenvolvidas de forma individual sobrecarregando os setores envolvidos e criando uma ideia de inoperância.
- 3- Na realidade da multicampia,
- 4- modelo de gestão da UNEB, uma das dificuldades consiste no aumento de financiamento com a finalidade de consolidação de projetos de infraestrutura nos *campi*, assim, atender as demandas de oferta com qualidade.
- 5- Orçamento baixo
- 6- Há uma grande necessidade de construção e reforma nos diversos *campi* da UNEB cuja verba não acompanha a demanda. Gerir tal situação na multicampia é um desafio.
- 7- Na minha opinião, para melhorar a gestão da infraestrutura física, uma universidade *multicampi* precisa otimizar os mecanismos de avaliação dos seus espaços físicos, para que ações preventivas sejam tomadas, diminuindo, por conseguinte, gastos excessivos com reparos/manutenções. Além disso, pelo tamanho do seu território de atuação, ela deveria investir na formação de uma equipe técnica, capaz de acompanhar as obras em todas as fases da construção, a fim de garantir o cumprimento dos prazos acordados, pois a demora da entrega de uma obra pode impactar, negativamente, em muitas ações planejadas pela universidade.
- 8- Ampliação do acervo de plantas de estruturas físicas para a universidade, considerando aspectos da responsabilidade ambiental, sustentabilidade ambiental e diversidade de concepção estética e arquitetônica.
- 9- A maior dificuldade é manter um plano de identidade institucional para as estruturas físicas. Em muitos casos, temos aproveitamento de espaços,

conhecidos como puxadinhos, que apenas amenizam os problemas, mas não os resolvem. Uma dificuldade é o processo burocrático licitatório para contratação das empresas para manutenção ou construção de estruturas físicas. Dentre as potencialidades, destaca-se a qualidade da equipe técnica de arquitetos e engenheiros da instituição.

- 10- Dificuldades: 1. A centralização das decisões e projetos em um unico setor na PROINFRA/UNEB. 2. A padronização de projetos e protocolos que não consideram as características locais/regionais.
- 11- Potencialidades: O atendimento e qualificação da equipe existente na PROINFRA
- 12- Dentre as inúmeras dificuldades eu poderia citar a limitação orçamentária e de recursos. A contratação de empresas sérias e com condições de terminar as obras contratadas.
- 13- Acredito que como potencialidades temos a equipe qualificada da Proinfra. E sugiro pensar em prédios mais verticalizados considerando a limitação de espaço da Universidade. Principalmente no Campus I.

Diante das considerações apresentadas, foram apontadas mais dificuldades do que potencialidades, e vale ressaltar que, referente às potencialidades, das 11 respostas, somente 03 contemplavam potencialidades e o que foi referenciado foi a qualidade da equipe técnica da PROINFRA (itens 8,9,11). Quanto às dificuldades, obteve-se 11 respostas, porém a limitação orçamentaria-financeira foi apontada como maior obstáculo para a gestão da infraestrutura física *multicampi* da UNEB (itens 1,3,4,10).

Concernente a esta dificuldade, foi dito também: ausência de autonomia universitária na execução do orçamento, contingenciamentos frequentes no orçamento da universidade (item 1) demanda por unidades construtivas e reforma das existentes (item 5); a padronização de projetos e protocolos que não consideram as características locais/regionais. (item 9); foi apontado também na pesquisa, o que foi dito no item 8: “Em muitos casos, temos aproveitamento de espaços, conhecidos como puxadinhos, que apenas amenizam os problemas, mas não os resolvem.”. Esses apontamentos são gerados pelo baixo orçamento. Se o orçamento da Universidade fosse maior, poderia gerar, conforme item 3: “a consolidação de projetos de infraestrutura nos *campi*, assim, atender as demandas de oferta com qualidade.” Relacionando-se com o item 9, temos o item 7, que aponta ampliação do acervo de plantas arquitetônicas da universidade, considerando “aspectos da responsabilidade ambiental, sustentabilidade ambiental e diversidade de concepção estética e arquitetônica”. Os novos projetos da UNEB são padronizados para redução de custos e são também projetados, dentro do que a limitação orçamentária permite, na perspectiva da sustentabilidade ambiental e acessibilidade. Referente

ao item 9, foi dito: “A centralização das decisões e projetos em um único setor na PROINFRA/UNEB”. Esta centralização existe pois a equipe da PROINFRA é especializada contando no seu quadro com engenheiros civis, orçamentistas, arquitetas e urbanistas ademais, é necessário organização dos espaços tendo em vista o plano diretor da universidade, a memória do que já foi feito, como foi feito através das plantas arquitetônicas entre outros e além do custo financeiro de se manter 31 equipes especializadas em infraestrutura física. Poderia melhorar a equipe da PROINFRA, aumentando seu quantitativo de servidores especialistas.

No item 11, foi sugerido a verticalização das construções considerando a limitação do espaço físico da Uneb, o que já está acontecendo tendo em vista a construção do novo prédio do Departamento de Ciências Humanas (DCH), no campus I, com 3 andares.

Relacionados aos processos licitatórios, foram denominados de burocráticos (itens 1 e 8) porém, os processos licitatórios de construções e reformas da UNEB, são regidos pela lei estadual nº 9.433, de 01 de março de 2005 e pela lei federal nº 14.133, de 01 de abril de 2021. O trâmite legal tenta assegurar que seja vencedora do certame a melhor empresa, ou seja, com melhor preço, melhor corpo técnico, melhor experiência no objeto e ser licitado com capacidade financeira para a plena execução da obra, o que foi sugerido no item 10: “A contratação de empresas sérias e com condições de finalizar as obras contratadas.” E para que seja evitado o que foi dito no item 6: “pois a demora da entrega de uma obra pode impactar, negativamente, em muitas ações planejadas pela universidade.”

Também no item 6, foi dito: “Na minha opinião, para melhorar a gestão da infraestrutura física, uma universidade *multicampi* precisa otimizar os mecanismos de avaliação dos seus espaços físicos, para que ações preventivas sejam tomadas, diminuindo, por conseguinte, gastos excessivos com reparos/manutenções” o que preconiza Resolução nº 1050/2014/ UNEB, artigo 4, item III, é justamente um diálogo prévio com a PROINFRA, como descrito abaixo:

Art. 4º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios:

III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) de um planejamento para atendimento da demanda de espaços físicos, pelo menos até a conclusão da primeira turma;

A dificuldade apontada no item 6, é justamente o que a resolução 1050/2014, preconiza, ou seja, quando da criação de um curso, um diálogo prévio com a Proinfra, porém, conforme já foi dito anteriormente sobre as questões 10 e 15 - Diretores, existe um descompasso entre conhecer a teoria da resolução e a execução da prática do diálogo com a PROINFRA.

2 A questão aberta do questionário Pró-reitores: O que o senhor poderia citar como dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade *multicampi*?

Ao final do questionário direcionado aos Pró-reitores, foi feita a seguinte pergunta aberta: O que o senhor poderia citar como dificuldades e/ou potencialidades na gestão da infraestrutura física de uma universidade *multicampi*? Obteve-se uma contribuição, e como dificuldades pontuou-se: “insuficiência de servidores; insuficiência de material técnico; excesso de revisões de projetos solicitadas pelos setores demandantes; as inúmeras demandas emergenciais gerando excessos de viagem e baixa otimização do tempo disponível; dificuldade de acompanhamento das obras devido à multicampia.”. E como potencialidades, foram elencadas: profissionais qualificados; relação interpessoal positiva; comprometimento da equipe; responsabilidade do corpo técnico; articulação com outros setores; agilidade no trâmite processual interno. Os apontamentos referentes às dificuldades, a questão principal é a pequena equipe da PROINFRA para acompanhar a multicampia da Uneb em seus 31 *campi*. São 05 engenheiros, 03 arquitetas e 02 urbanistas. Como o corpo técnico é insuficiente, as ações não são trabalhadas em prevenção e sim como correção, o que gera alta taxa de solicitações emergenciais à PROINFRA, seja por insuficiência de material como (carro tipo caminhonete, materiais de elétrica, hidráulica, construtivos entre outros para atendimento às demandas em tempo hábil, seja pela insuficiência de servidores especializados, seja pelo excesso de revisão de projetos arquitetônicos que demandam tempo para serem elaborados. O que faz a PROINFRA agir dentro da UNEB, é o que foi elencado acima como potencialidades

APENDICE D – RELATÓRIO DE ORIENTAÇÕES

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Autorização Decreto nº 9237/86. DOU 18/07/96. Reconhecimento: Portaria 909/95, DOU 01/08-95



RELATÓRIO DE ORIENTAÇÕES

**PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA
MULTICAMPI A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)**

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Autorização Decreto nº 9237/86. DCU 18/07/96. Reconhecimento: Portaria 909/95, DCU 01/08-95



DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO/CAMPUS I
MESTRADO PROFISSIONAL GESTÃO E TECNOLOGIAS APLICADAS À EDUCAÇÃO
- GESTEC

Mestranda: Karoliny de Angellis Mendes Silva

Orientador: Professor Dr. Marcius de Almeida Gomes

Dissertação vinculada: PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA *MULTICAMPI* A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)

Data da Defesa: 29.05.2023

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizando no âmbito do GESTEC: Proinfra e todos os Departamentos da UNEB.

Salvador, 2023

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Autorização Decreto nº 9237/86. DCU 18/07/96. Reconhecimento: Portaria 909/95, DCU 01/08-95



1 APRESENTAÇÃO

A gestão da infraestrutura física universitária em uma universidade *multicampi* precisa ser compreendida como ponto estratégico para a manutenção das atividades acadêmicas. Para isso, se faz necessário diálogo permanente com todos os atores envolvidos na utilização dessa infraestrutura física, pois deve ser considerada como ponto importante da elaboração de documentos institucionais como: PDI, PPCs e ProGest, bem como, nas análises que viabilizam o credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, ou também o credenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos tendo em vista que a infraestrutura física é critério de análise na dimensão 7 da lei do Sinaes,.

A visão apenas executora da PROINFRA pela equipe gestora da UNEB afeta o desempenho da Universidade, impondo barreiras ao uso eficiente dos recursos públicos. Este relatório apresenta seis orientações e alteração da minuta nº1050/2014/UNEB (vide Apêndice D) que será cadastrada no sistema SEI para apreciação no Conselho Universitário do segundo semestre/2023. Em função da sua natureza, missão, importância para o território baiano, a Uneb possui um grande potencial para mobilizar positivamente a comunidade acadêmica acerca da importância da gestão eficiente da infraestrutura física para o desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade.

Ante o exposto, este relatório, como parte integrante da dissertação nominada “ PDI E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: PLANEJAMENTO DA INFRAESTRUTURA FÍSICA *MULTICAMPI* A SERVIÇO DO DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES ACADÊMICAS DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB) “ busca apontar orientações que foram estabelecidas a partir da pesquisa de campo da dissertação supracitada qualificando e legitimando aspectos relativos ao papel estratégico da gestão da infraestrutura física para o desenvolvimento das ações acadêmicas da UNEB.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Autorização Decreto nº 9237/86. DCU 18/07/96. Reconhecimento: Portaria 909/95, DCU 01/08-95



2. ORIENTAÇÕES

Após análise dos resultados obtidos na pesquisa, seguem orientações para apreciação da equipe gestora da UNEB:

2.1 Orienta-se disponibilizar formação universitária aos professores (as) que se elegem como Diretores (as) de departamento, tendo em vista que a docência não respalda o professor diretor em um processo de gestão;

2.2 Orienta-se que seja institucionalizado a utilização do roteiro de autoavaliação do Sinaes para eixo 5- Infraestrutura (utilizar os 03 núcleos do documento), como documento norteador para direcionar os diálogos formativos entre PROINFRA e Departamentos na elaboração e/ou aprimoramento dos PPCs e no planejamento do curso até a conclusão da primeira turma e também como roteiro na visita in loco para verificação das condições de oferta do novo curso conforme preconiza a resolução nº 1050/2014/Uneb. O roteiro citado acima, traz uma análise das principais instalações da instituição universitária, tais como: salas de aula, bibliotecas, instalações administrativas, laboratórios, entre outras, visando à melhoria da qualidade do ensino e à formação mais sólida dos futuros profissionais. (vide 2.3.f)

2.3 Orienta-se alterar a Resolução nº 1050/2014/ Uneb, que estabelece os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, vide Anexo I deste relatório. Sugere-se as seguintes alterações:

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Autorização Decreto nº 9237/86. DCU 18/07/96. Reconhecimento: Portaria 909/95, DCU 01/08-95



a) Inserir no artigo 3, parágrafo primeiro com a seguinte redação: “§ 1º: Em conformidade com princípios constitucionais da Administração Pública e tendo em vista a eficiência e eficácia na aplicação dos gastos públicos, é obrigatório a elaboração do planejamento de unidades construtivas até a conclusão da primeira turma. Esse planejamento deverá ser elaborado entre a PROINFRA e o Departamento solicitante baseado no relatório final com parecer emitido pela Comissão Especial de que trata o parágrafo terceiro deste artigo. Esse planejamento deverá ser analisado e aprovado pela PROPLAN antes da submissão ao CONSU”.

b) Orienta-se alterar a redação do inciso 3 do artigo 3 para: “definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) acerca do que preconiza o parágrafo 1 deste artigo;”.

c) Alterar redação do parágrafo 3, do artigo 3 para: “Cabe ao CONSU criar Comissão Especial composta por 3 (três) membros conselheiros, sendo obrigatório a participação da PROINFRA, para:”.

d) Orienta-se inserir alínea “d” no parágrafo 3 do artigo 3 com a seguinte redação: “A Proinfra deverá emitir um relatório de visita que será subsidiado pelo roteiro de autoavaliação do SINAES para o eixo 5 – Infraestrutruura, e este documento também será o norteador da verificação in loco da infraestrutura física do campus, conforme anexo III desta resolução.”.

e) Orienta-se alterar a redação do parágrafo único do artigo 5 para: “Paragrafo Único – Concluída a verificação, a elaboração do planejamento de unidades construtivas até a conclusão da primeira turma e emissão do relatório final com parecer e voto da Comissão, o processo será encaminhado ao CONSU que, após análise e aprovação autorizará a inserção do Curso no processo seletivo e no sistema acadêmico.”.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

Autorização Decreto nº 9237/86. DCU 18/07/96. Reconhecimento: Portaria 909/95, DCU 01/08-95



f) Orienta-se inserir como anexo III da resolução, o roteiro de autoavaliação do Sinaes para eixo 5- Infraestrutura.

2.4 Orienta-se a implantação do PDI a partir do método de P.E.S. (Planejamento Estratégico Situacional) que é um método aplicável em sistemas sociais complexos como um universidade. As mudanças sociais trazem novos conceitos e alteram a maneira de se compreender os processos da sociedade e o P.E.S. aliado ao PDI pode apresentar uma nova proposta sobre a maneira de pensar a universidade em tempos de incerteza, rapidez e complexidade;

2.5 Orienta-se aumentar o quantitativo do corpo técnico da PROINFRA através de interlocução com o pró-reitor da PROINFRA, sua equipe técnica e a reitoria;

2.6 Orienta-se inserir a PROINFRA no documento institucional ProGest, como setor articulador em ações das dimensões: Graduação e Pós-graduação, garantindo a discussão efetiva com a participação da pró-reitoria na execução das metas relacionadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma prática, este relatório apresentou orientações, considerando os achados da pesquisa de campo. Buscou-se com o presente relatório qualificar e legitimar a participação estratégica da PROINFRA na equipe gestora, tendo em vista seu relevante papel na gestão universitária. Mas para o êxito desse relatório, é necessário respaldo da reitoria em institucionalizar algumas dessas orientações e garantir o debate no Conselho Universitário sobre as alterações propostas acerca da resolução nº 1050/2014. Dessa maneira, a PROINFRA colabora no desenvolvimento das ações acadêmicas da universidade na medida que poderá planejar adequadamente as obras e reformas em conformidade com os PPCs, PDI e ProGest, bem como, em observância aos princípios constitucionais da Administração Pública. E diante do que foi exposto, espera-se que a prática formal dessas orientações possam contribuir no processo de gestão universitária e no seu planejamento, além de proporcionar melhorias no desempenho organizacional da Uneb refletindo em uma educação gratuita, inclusiva e de qualidade.



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)
CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSU)

Minuta de Alteração da RESOLUÇÃO N° 1.050/2014

Publicada no DOE de xx/xx/2023, p.32

Aprova a alteração da Resolução n° 1050/2014, sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSU), da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no uso de suas competências legais e regimentais, considerando o disposto na Lei n° 13.267 de 06 de abril de 2016 e o que consta no Processo n° xxx.xxxx.xxxx.xxxxxx-xx, em sessão por webconferência ou presencial, no dia xx.xx.2023,

RESOLVE:

Art. 1º. Aprova a alteração da Resolução n° 1050/2014, sobre os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Parágrafo Único: As normas a que se refere o *caput* deste artigo estão disponíveis no anexo único desta Resolução.

Art. 2º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Gabinete da Presidência do CONSU, xx de xx de 2023.

Adriana Marmori dos Santos Lima
Presidente do CONSU

ANEXO ÚNICO DA RESOLUÇÃO CONSU Nº 1.050/2014

Estabelece os critérios para criação e autorização de funcionamento dos Cursos de Graduação presencial, procedimentos para elaboração de projetos e tramitação dos respectivos processos, no âmbito da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

Art. 1º. Regulamentar os critérios para apresentação de projetos de criação e autorização de funcionamento de Curso de Graduação presencial na UNEB e os procedimentos para tramitação, análise, verificação *in loco* e relatório final, com vistas à aprovação pelo Conselho Universitário (CONSU).

§ 1º. O curso de graduação presencial na UNEB será proposto, desenvolvido e acompanhado pelo Departamento, em articulação com a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD), conforme previsto no parágrafo 1º, Artigo 41 do Estatuto da UNEB.

Art. 2º. Os projetos de curso de graduação a serem apresentados ao Conselho Universitário (CONSU), para fins de criação e autorização de funcionamento, devem conter as informações necessárias para análise de condições existentes de funcionamento e planejamento com vistas ao atendimento de demandas até à conclusão da primeira turma, estruturados em três principais dimensões, de acordo com o Anexo I desta Resolução, a saber:

- a) das condições do Departamento/*Campus* onde o curso irá funcionar;
- b) da importância do curso e organização curricular, em articulação com as demandas do território de identidade; e,
- c) da qualificação dos profissionais responsáveis pela elaboração da proposta.

Art. 3º. O projeto de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação deverá ser proposto pelo Departamento em conformidade com os seguintes critérios:

§ 1º: Em conformidade com princípios constitucionais da Administração Pública e tendo em vista a eficiência e eficácia na aplicação dos gastos públicos, é obrigatório a elaboração do planejamento de unidades construtivas até a conclusão da primeira turma.

Esse planejamento deverá ser elaborado entre a PROINFRA e o Departamento solicitante baseado no relatório final com parecer emitido pela Comissão Especial de que trata o parágrafo terceiro deste artigo.

- I- designação pelo Conselho de Departamento de Comissão Especial para:
 - a) estudo de viabilidade e pesquisa de campo com a finalidade de melhor compreensão das necessidades dos territórios e exigências do mercado de trabalho regional, bem como da definição de curso de graduação a ser criado e autorizado;
 - b) elaboração do projeto de curso, conforme constante do Anexo I desta Resolução, sob orientação da PROGRAD;
- II- definição junto à Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PGDP) de um planejamento para atendimento da demanda de recursos humanos (docente, analista e técnico universitário) até a conclusão da primeira turma;
- III- definição junto à Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) acerca do que preconiza o parágrafo 1 deste artigo;
- IV- definição junto ao Sistema de Bibliotecas (SISB) do planejamento de aquisição do acervo bibliográfico básico do curso até a conclusão da primeira turma.
- V- definição junto à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) para análise e parecer quanto à viabilidade financeira;
- VI- encaminhamento do projeto de curso pela Comissão Especial ao Conselho de Departamento, para fins de análise e parecer;
- VII- encaminhamento à PROGRAD do processo referente ao projeto do curso aprovado pelo Conselho de Departamento e instruído com todos os documentos comprobatórios de que tratam os incisos anteriores para fins de parecer técnico.

§ 2º. Com o parecer técnico favorável da PROGRAD, o processo será encaminhado ao CONSU. Caso contrário, será devolvido para o Departamento com vistas ao cumprimento de diligência(s).

§ 3º. Cabe ao CONSU criar Comissão Especial composta por 3 (três) membros conselheiros, **sendo obrigatório a participação da PROINFRA**, para:

- a) avaliação do projeto de criação e autorização de funcionamento do curso de graduação;
- b) verificação *in loco* das condições de oferta do novo curso;
- c) emissão de relatório final com parecer e voto da Comissão a ser submetido ao CONSU; e,
- d) **“A Proinfra deverá emitir um relatório de visita que será subsidiado pelo roteiro de autoavaliação do SINAES para o eixo 5 – Infraestrutura e este documento também será o norteador da verificação *in loco* da infraestrutura física do campus, conforme anexo III desta resolução.”**

Art. 5º. A verificação *in loco* compreende de uma visita da Comissão Especial do CONSU ao *Campus/Departamento*, com o objetivo de avaliar as condições ali existentes para o funcionamento do curso no primeiro ano, bem como o planejamento anual apresentado para a implementação do espaço físico, aquisição e instalação de equipamentos a partir do segundo ano até a conclusão da primeira turma.

Parágrafo Único – Concluída a verificação, **a elaboração do planejamento de unidades construtivas até a conclusão da primeira turma e emissão do relatório final com parecer e voto da Comissão**, o processo será encaminhado ao CONSU que, após **análise** e aprovação autorizará a inserção do Curso no processo seletivo e no sistema acadêmico.

Art. 6º. Os prazos para tramitação do processo de criação e autorização de funcionamento de curso de graduação presencial devem obedecer o constante do Anexo II desta Resolução.

Art. 7º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Sala das Sessões, xx de xxxx de 2023.

Adriana dos Santos Marmori Lima

Presidente do CONSU

ANEXO I DA RESOLUÇÃO CONSU Nº 1.050/2014

Publicado no D.O.E. 10/11-05-2014, p. 32

PROCEDIMENTOS PARA ELABORAÇÃO DO PROJETO DE CRIAÇÃO/AUTORIZAÇÃO DE FUNCIONAMENTO DE CURSO DE GRADUAÇÃO

1 DO DEPARTAMENTO

1.1 Da Identificação

A identificação do Departamento/*Campus* deve conter o histórico do mesmo, destacando a necessidade de apresentar os seus atos constitutivos, relacionar os cursos já existentes e sua situação legal, o número de turmas, de alunos matriculados e de candidatos por vaga nos últimos vestibulares. É importante descrever a articulação dos cursos/departamentos/*campi* e atividades desenvolvidas com o município sede e com o território de identidade.

1.2 Da Infraestrutura

Descrever o espaço físico do *Campus*, destacando os espaços construídos e aqueles que serão disponibilizados para o novo curso, a exemplo de sala de aula, laboratório, gabinete de professor, dependência para uso de diretório acadêmico, sanitário, auditório, biblioteca, teatro e outros ambientes coletivos, informando o estado de conservação da edificação (rede elétrica, rede de esgotos, rede lógica). Incluir neste item a planta baixa das áreas construídas.

Descrever detalhadamente os recursos didáticos e tecnológicos do Departamento/*Campus* e sua forma/modelo de utilização/funcionamento. Dimensionar estes recursos que serão disponibilizados para atender a nova oferta.

1.3 Da Viabilidade Econômica E Financeira Do Curso

Descrever a previsão dos recursos orçamentários para o exercício financeiro do primeiro ano de funcionamento do novo curso, de acordo com a categoria econômica e elemento de despesas. No texto deve incluir as seguintes planilhas com as respectivas programações por elemento de despesa:

- a) Despesas de Custeio, incluindo seleção, admissão e qualificação de docentes e técnicos
- b) Despesas de Capital.

Apresentar a proposta de implantação do curso articulado com o plano de expansão da UNEB, através dos documentos institucionais: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Plurianual (PPA), Estatuto e Regimento Geral da UNEB.

1.4 Credibilidade Institucional

Documento a ser elaborado pela PROGRAD.

1.5 Corpo Docente

Apresentar o corpo docente do Departamento através de uma planilha com os nomes, formação e qualificação por área de conhecimento, regime de trabalho, natureza do ingresso e vínculo. Destacar as matérias/componentes curriculares/disciplinas que são ministradas pelos mesmos nos cursos existentes e no curso a ser criado.

2 DO PROJETO DO CURSO

2.1 Justificativa da Relevância Social

Discorrer sobre a importância do curso de graduação para o desenvolvimento socioeconômico do território de identidade, utilizando os dados do IBGE e/ou SEI, bem como os resultados da pesquisa realizada pela Comissão Especial do Conselho de Departamento, abordando:

a demanda pelo profissional, considerando os aspectos sociais, econômicos, culturais e outros;

o grau de interesse pelo curso, indicando a relação candidato/vaga nos processos seletivos em cursos similares na região, preferencialmente obtido nos três anos anteriores à solicitação;

o ensino médio do município, apresentando os dados quantitativos relacionados à conclusão.

2.2 Fundamentação Legal

Escrever um breve texto citando os pareceres, resoluções e diretrizes curriculares que nortearam a sua concepção. Anexar cópia(s) nítida(s) da legislação citada.

2.3 Concepção e Objetivos

Descrever a concepção e os objetivos.

2.4 Perfil de Egresso

Caracterização do perfil desejado para os egressos do curso, frente às necessidades requeridas pelo processo formativo do ser humano, ético, social e pelo mundo do trabalho.

2.5 Competências e Habilidades

Descrever as competências e habilidades em consonância com as DCN e o Perfil do egresso desejado.

2.6 Organização Curricular

Apresentar a organização do currículo proposto, destacando a importância dos componentes, eixos ou campos interligados de formação, sua articulação com o contexto de modo a assegurar a identidade do curso. Considerar as DCN do curso e os projetos de redimensionamento curricular dos cursos de licenciatura da UNEB, aprovados pelo CONSU.

2.7 Fundamentos pedagógicos

Fundamentar o projeto curricular a partir dos referenciais filosóficos, políticos e pedagógicos do projeto curricular do curso, na perspectiva da indissociabilidade ensino (graduação/pós-graduação), pesquisa e extensão.

2.8 Estágio Curricular

Descrever o estágio, destacando sua concepção, composição e desenvolvimento das atividades, formas e condições de realização assim como mecanismos de acompanhamento, observando os regulamentos de estágio da UNEB e do Departamento. Inserir cópias dos regulamentos.

2.9 Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

Descrever o TCC, destacando sua concepção, composição e desenvolvimento das atividades, formas e condições de realização, mecanismos de acompanhamento, observando os regulamentos de TCC da UNEB e do Departamento. Inserir cópias dos regulamentos.

2.10 Atividades Complementares (ACC)

Descrever as ACC, sua concepção, composição e desenvolvimento das atividades, formas e condições de realização, mecanismos de acompanhamento, observando os regulamentos de ACC da UNEB. Inserir cópia do regulamento.

2.11 Fluxograma

2.12 Matriz Curricular

Deve ser apresentada através da distribuição semestral dos componentes curriculares com suas respectivas cargas horárias, eixo/campo de formação, período de integralização, pré-requisitos (quando houver), conforme a organização curricular do curso.

2.13 Ementário

Recomenda-se observar a apresentação formal das ementas, visando uniformizá-las. A elaboração da referência bibliográfica deverá ser feita com base nas normas da ABNT.

2.14 Condições Objetivas de Oferta do Curso

Elaborar texto explicitando o regime acadêmico, número de vagas, turno de funcionamento e formas de ingresso, destacando o início e a periodicidade da oferta do curso, prazos para integralização curricular (tempo máximo e mínimo).

2.15 Corpo Docente

Relacionar nominalmente os docentes indicados para o curso e sua respectiva qualificação. Apresentar um quadro com as seguintes informações: número de docentes necessário, área de formação/qualificação desejada, experiência docente, outras experiências profissionais importantes para a área do curso.

2.16 Acervo Bibliográfico

Elaborar um quadro demonstrativo do acervo bibliográfico, incluindo os periódicos, e outros formatos de acervo da área do curso proposto. Deve ser apresentado o planejamento da aquisição da bibliografia básica até a conclusão da primeira turma.

2.17 Laboratório

Apresentar os laboratórios para as aulas práticas e a relação de equipamentos e materiais a serem adquiridos com o respectivo planejamento de aquisição até a conclusão da primeira turma. É importante destacar um plano de manutenção e reposição de equipamentos.

3 DA QUALIFICAÇÃO ACADÊMICA DOS PROFISSIONAIS RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO PROJETO

Apresentar o(s) currículo(s) lattes do(s) participantes na elaboração do projeto de curso.

ANEXO II DA RESOLUÇÃO CONSU Nº 1.050/2014

Publicado no D.O.E. 10/11-05-2014, p. 33

**PRAZOS PARA TRAMITAÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO/AUTORIZAÇÃO
DE FUNCIONAMENTO DE CURSO DE GRADUAÇÃO**

Ordem	Tramitação	Prazos
01	Encaminhamento do processo pelo Departamento à PROGRAD	Antecedência mínima de 360 dias do início da organização do processo seletivo
02	Tramitação PROGRAD para parecer técnico / DEPARTAMENTO para atendimento de diligência, se for o caso	No máximo 120 dias
03	Encaminhamento do processo pela PROGRAD ao CONSU	Antecedência mínima de 240 dias do início da organização do processo seletivo no mês de junho
04	Constituição da Comissão Especial pelo CONSU	15 dias
05	Avaliação do projeto, verificação in loco das condições de oferta e emissão de relatório final, com parecer e voto da Comissão Especial do CONSU	60 dias
06	Apreciação pelo CONSU	120 dias
07	Tramitação na PROGRAD para inserção no processo Seletivo	45 dias

ANEXO

Roteiro de autoavaliação do SINAES para o eixo 5 - Infraestruturura

INFRAESTRUTURA FÍSICA, ESPECIALMENTE A DE ENSINO E DE PESQUISA, BIBLIOTECA, RECURSOS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
1 - NÚCLEO BÁSICO E COMUM
· Adequação da infraestrutura da instituição (salas de aula, biblioteca, laboratórios, áreas de lazer, transporte, hospitais, equipamentos de informática, rede de informações e outros) em função das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
· Políticas institucionais de conservação, atualização, segurança e de estímulo à utilização dos meios em função dos fins;
· Utilização da infraestrutura no desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.
2 - NÚCLEO DE TEMAS OPTATIVOS
· A quantidade de laboratórios é adequada para as necessidades da instituição em relação aos cursos e à quantidade dos estudantes?
· O espaço é suficiente para que os estudantes desempenhem as atividades programadas?
· Qual é o nível de funcionalidade dos laboratórios, bibliotecas, oficinas, espaços experimentais?
· Qual é o estado de conservação dos laboratórios e bibliotecas? Quais são as carências mais relevantes?
· Os equipamentos dos laboratórios são adequados em quantidade e qualidade? Justifique.
· Quais são as características dos laboratórios e bibliotecas quanto à iluminação, refrigeração, acústica, ventilação, mobiliário e limpeza?
· A quantidade de postos na biblioteca e salas de leitura é adequada às necessidades dos usuários? Justifique.
· Os horários e calendário da biblioteca respondem às necessidades dos estudantes nos turnos oferecidos pela IES (diurnos e noturnos)? Justifique.
· Os equipamentos da biblioteca têm a quantidade e qualidade necessárias? Justifique.
· A organização dos materiais e o volume de consultas e empréstimos são adequados? Justifique. São informatizados?
· Qual é a disponibilidade dos materiais em relação à demanda?
· Qual é a disponibilidade da bibliografia obrigatória ou recomendada em relação à demanda?
· Qual é o grau de satisfação dos usuários com relação ao sistema de acesso aos materiais e à sua consulta? Justifique.
· Qual é o grau de satisfação dos usuários com a quantidade, qualidade e acessibilidade da bibliografia? Justifique.
· Qual é o grau de satisfação dos estudantes com os laboratórios e as bibliotecas da IES? Justifique.
· Existem procedimentos claros para adquirir, manter, revisar e atualizar as instalações e recursos necessários?

· São suficientes a infraestrutura, as instalações e os recursos educativos? Justifique.
· A instituição possui, em seu quadro de pessoal, os profissionais técnico-administrativos necessários para o uso e manutenção das instalações/infraestrutura? Justifique.
· As instalações são adequadas e adaptadas para os estudantes com necessidades especiais? Justifique.
· Há locais de convívio disponíveis aos discentes, docentes e funcionários técnico administrativos? Descreva-os.
· Há coerência entre as bibliotecas, laboratórios, equipamentos de informática e as práticas pedagógicas dos docentes? Justifique
3 - DOCUMENTAÇÃO, DADOS E INDICADORES
· N° de salas de aula;
· N° de instalações administrativas;
· N° e condições das salas de docentes;
· N° e condições das salas de reuniões;
· N° e condições dos gabinetes de trabalho;
· N° e condições das salas de conferência/auditórios;
· N° e condições das instalações sanitárias; existência de áreas de convivência; acessos para portadores de necessidades especiais;
· N° de equipamentos (informática, laboratórios, apoio administrativo);
· N° de bibliotecas (central e setoriais); acesso a bases de dados e bibliotecas virtuais;
· N° de livros, periódicos e títulos em geral;
· N° e condições de laboratórios de informática;
· N° de equipamentos informáticos, condições de uso e acesso pelos estudantes;
· N° e condições de laboratórios específicos;
· Descrição do plano de segurança, proteção de riscos e proteção ambiental;
· Questionários de satisfação dos usuários sobre as instalações em geral e especialmente sobre a biblioteca, laboratórios e equipamentos informáticos;