

## **Processo de Gestão na Universidade *multicampi***

**Edivaldo M. Boaventura**

Professor da Unifacs e professor emérito da Universidade Federal da Bahia

**Lidia Boaventura Pimenta**

Doutora em Educação e professora da Universidade do Estado da Bahia

À instituição universitária cabe a responsabilidade na formação e titulação permanentemente das pessoas, bem como impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, proporcionando a descoberta e a aplicação de novas tecnologias, contribuindo, desta maneira, para o crescimento sócio-econômico e cultural da comunidade, região e país onde está inserida e promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes do desempenho da instituição. A universidade constitui-se, assim, em importante elemento na promoção do desenvolvimento econômico e social e na construção da cidadania, em atenção ao que dispõe a LDB nº 9394 de 1996.

Essa responsabilidade exige da instituição universitária a realização de atividades simultâneas em quatro macro áreas: ensino, pesquisa, extensão e gestão, as quais são evidenciadas por meio de inúmeras ações. Além disso, o volume de ações concomitantes resulta uma interdependência das áreas finalística (acadêmica) e meio (manutenção), requerendo uma estrutura organizacional e um processo decisório compatível com tais características e que lidem de forma direta com os seguintes tópicos inerentes ao processo de gestão, a saber: formação, conhecimento, tecnologia, qualidade, cultura, descentralização, priorização, comunidade, inclusão, eficiência, eficácia, efetividade, competitividade, diversidade, inclusão, repetência, cidadania, questões acadêmicas e pedagógicas, evasão, equipe.

Salienta-se que a universidade, em especial aquela que integre o setor público, não obstante sua atuação marcante na sociedade, convive com graves problemas, dentre os quais: autonomia restrita em decorrência das limitações impostas pela legislação concernente às áreas de execução orçamentária, financeira, de pessoal e manutenção, assim como a dificuldade na definição de políticas de investimento, em decorrência das sucessivas crises na economia do país e no mundo.

Este cenário de crise tem exigido da equipe de gestão universitária o aprimoramento do processo de gestão. Desta forma, considerando o conceito de administração o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização, diagnosticando deficiências e identificando aspectos positivos, estabelecendo metas, planos e programas para alcançar os objetivos estabelecidos, através de decisões e procedimentos (LACOMBE; HEILBORN, 2008), o processo de gestão universitária abrange o planejamento, organização, direção, controle e avaliação utilizando como referência os objetivos institucionais e instrumentos básicos da gestão universitária, a saber: Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Programa de Gestão, Planejamento de Execução Anual, Avaliação Institucional, Projetos Pedagógicos de Cursos. Estes instrumentos acrescidos dos documentos básicos da administração pública - Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Programação Orçamentária e Financeira Anual, previstos no art. 165 a 169 da Constituição Federal de 1988, orientam as estratégias de ação de reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores de colegiados.

Quando a universidade possui estrutura multicampi e multirregional, ou seja, sua estrutura organizacional é composta por *campi* instalados em vários municípios ou vários em um município, a gestão deve ter como destaque os objetivos estabelecidos para a instituição e não para um *campus*. Assim, o processo de tomada de decisão observa o todo e utiliza como subsídio os instrumentos aqui mencionados como forma de melhor exercer ou dirigir as ações e estabelecer as prioridades.

O termo *multi* vem do latim *multus*, a *um*, que significa muito, “copioso, frequente, numeroso”, conforme José Cretella Júnior e Geraldo e Ulhoa Cintra, Dicionário Latino-Português (1953, p. 760). Antônio Houaiss (2000, p. 1976) traduz o termo como “abundante, em grande quantidade”. O vocábulo *multicampi* surge da junção das partículas *multi*, *multus*, com, *campus*, *campi*, em Vergilius “o lugar em que se faz algum exercício”. (CRETILLA JÚNIOR, ULHOA CINTRA, 1953, p. 169).

A universidade *multicampi* é composta por muitos *campi*, propiciando a desconcentração administrativa e dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais. (FIALHO, 2005). A autora enfatiza que o

*campus* universitário “é um espaço contínuo, delimitado e exclusivo, onde se reúnem os edifícios de uma universidade, podendo estar situado dentro da cidade, na sua periferia ou fora dela. A idéia-limite do campus consiste no território que reúne todas as instalações de uma universidade. (CUNHA, L. A., 1998, p. 74 *apud* FIALHO, 2005, p. 53).”

A referida dispersão, dentre outros aspectos, diz respeito às relações entre regiões geográficas e centros urbanos, aos diversos cenários históricos, culturais, educacionais, sociais, econômicos, demográficos, em decorrência das diferentes regiões onde os *campi* estão instalados, exigindo da instituição uma articulação entre os fatores externos e o que é abordado e discutido no seu ambiente interno e, em seguida, difundido na sociedade.

A configuração da universidade *multicampi* abrange:

- dimensões territoriais, correspondendo a regiões geográficas e centros urbanos;
- espaço-temporais, cenários históricos, culturais, interagindo com os valores locais e regionais;
- funcionais e áreas de conhecimento, as quais têm efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos, agregando cursos, docentes e discentes.

A configuração da universidade *multicampi* abrange dimensões territoriais, espaço-temporais e funcionais, as quais têm efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos, tendo em vista que estas dimensões incidem sobre a estrutura e, por consequência, sobre a gestão. A iniciativa consiste em proporcionar o acesso ao ensino superior mais próximo do local de residência e vivência das pessoas.

Neste contexto, com o objetivo de proporcionar a formação de professores para o próprio sistema de ensino, o Governo do Estado da Bahia, a partir da década de sessenta, decide pela expansão do ensino superior no interior do Estado, por meio da instalação de Faculdades de Formação de Professores, de maneira a permitir a permanência dos candidatos à formação profissional em suas regiões, evitando a migração para a capital, o que dificultava o retorno para o município de origem e, conseqüentemente, mantendo a deficiência de pessoal qualificado na região.

A estratégia adotada pelo Governo consistiu em implantar nos “municípios capitais regionais entidades deste nível de ensino para atender, primeiramente, à demanda educacional e, em segundo lugar, responder às necessidades sociais e econômicas pela formação de quadros profissionais.” (BOAVENTURA, 2005). Surge então o embrião da

Universidade do Estado da Bahia (UNEB), criada no início da década de 80 sob o modelo *multicampi*, estruturada a partir da reunião das citadas Faculdades.

A UNEB tem por objetivo promover a formação integral do cidadão e o desenvolvimento das potencialidades econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, artísticas e literárias da comunidade baiana, sob a égide dos princípios da ética, da democracia, das ações afirmativas, da justiça social, pluralidade étnico-cultural e demais princípios do Direito Público, conforme dispõe o § 2º do art. 1º do seu Regimento Geral.

O citado Regimento Geral, no intuito de valorizar o modelo *multicampi* e multirregional da UNEB, considerando as unidades acadêmicas instaladas com sede em 24 cidades do estado da Bahia, faculta à Universidade a adoção de administração compatível com a necessidade do funcionamento de sua estrutura organizacional, incorporando princípios de descentralização, de economicidade e de cooperação recíproca. (Art. 6º do Regimento Geral, 2011).

Ressalte-se que a gestão da universidade *multicampi* implica em entender a oferta da educação superior de forma única em todos os campi, implementando o planejamento acadêmico e financeiro, evitando a duplicação de esforços, favorecendo o controle da qualidade das ações e a otimização na aplicação dos recursos, além de proporcionar maior integração com a comunidade (número maior de pessoas), considerando as peculiaridades regionais e as novas demandas em decorrência da evolução da sociedade, conforme mencionado anteriormente.