

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE INFRAESTRUTURA PARA A QUALIDADE ACADÊMICA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CCSA/UFRN

<https://dx.doi.org/10.5902/23181338xxxxx>

Resumo

Esse artigo avalia a influência da gestão da infraestrutura para a qualidade dos serviços de educação, ofertados pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no período de 2003 a 2023. Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória-descritiva com abordagem qualitativa cujos dados foram coletados adotando-se técnica de pesquisa documental e entrevista e, foram analisados por meio da análise de conteúdo. A partir dessa pesquisa, pondera-se que a qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA, expressa pelas avaliações do MEC, apresenta fortes indícios de que tem sido influenciada positivamente pela gestão da infraestrutura do CCSA que realizou um conjunto expressivo de práticas voltadas para garantir boas condições de espaços e equipamentos, mesmo diante de barreiras, como as dificuldades orçamentárias enfrentadas pelas instituições públicas de ensino superior do país. No entanto, observou-se a existência de cursos com avaliações de qualidade distintas, mesmo utilizando-se da mesma infraestrutura, revelando que outros indicadores têm influenciado mais ou menos na qualidade dos cursos de graduação investigados.

Palavras-chave: Educação Superior; Avaliação Institucional; Qualidade Acadêmica; Gestão da Infraestrutura.

THE INFLUENCE OF INFRASTRUCTURE MANAGEMENT ON THE ACADEMIC QUALITY OF GRADUATION COURSES AT CCSA/UFRN

Abstract

This paper evaluates the influence of infrastructure management on the quality of education services offered by the Center of Applied Social Sciences (CCSA) of the Federal University of Rio Grande do Norte, from 2003 to 2023. For this purpose, an exploratory -descriptive research was carried out with a qualitative approach, whose data were collected adopting the technique of documental research and interviews, and were analyzed through content analysis. From this research, it is considered that the academic quality of the CCSA undergraduate courses, expressed by the Ministry of Education (MEC) evaluations, shows strong indications that it has been positively influenced by the infrastructure management of the CCSA, which carried out an expressive set of practices aimed at guaranteeing good conditions of spaces and equipment, even in face of the barriers, such as the budgetary difficulties faced by public institutions of higher education in the country. However, the existence of courses with different quality evaluations was observed, even using the same infrastructure, revealing that other indicators have influenced more or less the quality of the undergraduate courses investigated.

Key-words: Higher Education; Institutional Evaluation; Academic Quality; Infrastructure Management..

Texto artigo

Fonte arial 12, espaçamento múltiplos 1,15, margem esquerda 1cm

Introdução

Diante das transformações – principalmente políticas, sociais e econômicas – que estão ocorrendo no mundo contemporâneo, o campo da administração pública tem desenvolvido estudos e pesquisas voltadas para uma variedade de temáticas, conceitos e abordagens com a finalidade de compreender o impacto dessas mudanças no funcionamento e nos resultados das ações governamentais, bem como de pensar em novos modelos de gestão capazes de enfrentar os desafios atuais e atender as demandas da sociedade com mais eficiência. (PEREIRA, 1998; AYRES *et al.* 2016; BRASIL, 2014; NASCIMENTO, 2021).

Nas últimas duas décadas do século XX, a administração pública foi marcada por mudanças significativas em seus modelos de gestão, adotando-se, a partir da década de 90, o modelo da Nova Gestão Pública na busca de uma maior eficiência dos processos públicos (AYRES *et al.* 2016), partindo da premissa de que quando as organizações públicas adotam práticas e ferramentas gerenciais adequadas, os resultados esperados tendem a ser mais eficientes, inclusive melhorando a qualidade e o desempenho na prestação dos serviços.

Esse argumento em prol do aumento da eficiência, efetividade e competitividade resultou em processos de reformas do Estado experimentadas em países de todas as partes do mundo, embora não de forma linear e consensual. No Brasil, os princípios da reforma foram definidos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, que tem como um dos seus focos o princípio da qualidade dos serviços públicos. E desde então vem sendo gradualmente implementada nos níveis federal, estadual e municipal.

Outrossim, os órgãos da administração pública brasileira são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação de prestar serviços públicos de qualidade à sociedade, com o uso eficiente de seus recursos, em prol da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável. Para tanto, a gestão pública necessita adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da governança, em atenção aos princípios da administração pública definidos na Constituição Federal de 1988. (BRASIL, 2014).

Dentre os serviços públicos prestados pela administração pública, destaca-se a educação, enquanto um direito fundamental, especificamente a educação pública de ensino superior. As universidades públicas, no desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão têm contribuído não apenas para a educação, mas também para o desenvolvimento do país. Por isso, é de fundamental importância a qualidade desse serviço público com a adoção de práticas de gestão que garantam a eficiência e efetividade do uso dos recursos públicos.

Para além de garantir a universalidade do acesso e gratuidade do ensino superior, a melhoria da qualidade é um dos principais desafios enfrentados pela educação brasileira. E cabe ao Governo Federal, de acordo com Lei de Diretrizes e Bases da educação – Lei 9.394

de 20 de dezembro de 1996 – assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos seus cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, instituído pela Lei 10.861 de 14 de abril de 2004.

De acordo com os dados do ENADE 2022, somente 6,2% dos cursos de graduação ofertados pelas instituições públicas e privadas alcançaram a nota máxima, sendo que apenas 23,9% dos 1.426 cursos das instituições federais e 1,4% dos 6.360 cursos de universidades privadas avaliadas conquistaram a nota 5. Observa-se que as Universidades Federais foram as que mais obtiveram conceito 5, porém esse resultado ainda é preocupante, o que revela a importância de se adotar políticas e ações para a melhoria da qualidade acadêmica.

A UFRN, desde a sua criação em 1958, é referência no ensino superior do Rio Grande do Norte e tem a melhoria da qualidade acadêmica como um desafio constante e, no ranking nacional baseado no ENADE (2017-2019), das 175 universidades federais, ela ocupou o 29º lugar, com 86 cursos avaliados, resultando numa nota média ENADE de 3,432. Ainda conforme o Plano de Gestão 2019-2023, a UFRN mantém diversos cursos de graduação e programas de pós-graduação (*stricto* e *lato sensu*), projetos de pesquisa e extensão, distribuídos da seguinte forma: 112 cursos de graduação (102 presenciais e 10 EaD), 134 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (90 mestrados e 44 doutorados), além de 16 cursos técnicos de nível médio (UFRN, 2019). Ela atua em cinco campi: Natal (Campus Central), Macaíba, Santa Cruz, Caicó e Currais Novos. O Campus Central é constituído por oito Centros Acadêmicos.

A UFRN instituiu a Política de Melhoria da Qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação por meio da Resolução Nº 048/2020-CONSEPE, de 08 de setembro de 2020. E estabeleceu que os cursos devem desenvolver planos estratégicos para enfrentamento das fragilidades e encaminhamentos de melhoria da qualidade, considerando, como referencial, os indicadores de qualidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP/MEC e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Dentre os Centros Acadêmicos que constituem a UFRN, encontra-se o CCSA, criado pelo Decreto Federal nº 74.211, de 24 de junho de 1974, tendo como finalidade difundir áreas específicas do conhecimento humano, por meio do ensino, pesquisa e extensão. Nas atividades relacionadas ao ensino, o CCSA conta com a oferta de cursos de graduação e de pós-graduação, seja *stricto* ou *lato sensu* e, no ano de 2022, a sua comunidade acadêmica contou com 5.133 estudantes matriculados em cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, sendo 4.597 estudantes em cursos de graduação, 392 em cursos de mestrado e 144 em cursos de doutorado; 238 professores, sendo 202 (duzentos e dois) professores efetivos e 36 (trinta e seis) professores substitutos.

Ao longo dos seus 50 anos de criação, o CCSA vem desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão no campo das ciências sociais aplicadas, alicerçadas por boas práticas e condutas de gestão inovadoras. Entende-se que as práticas de gestão voltadas para a infraestrutura podem ser decisivas para a qualidade acadêmicas dos serviços

educacionais prestados pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), mesmo diante dos desafios conjunturais e organizacionais, que tornam cada vez mais dinâmico e desafiador o papel do gestor universitário.

Nesse sentido, esse artigo tem como objetivo avaliar a influência da gestão da infraestrutura para a qualidade dos serviços de educação, ofertados pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no período de 2003 a 2023.

Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória-descritiva (GIL, 2011) com abordagem qualitativa cujos dados foram coletados adotando-se técnica de pesquisa documental e entrevista e, foram analisados por meio da análise de conteúdo. Utilizou o estudo de caso (YIN, 2001) como estratégia de pesquisa, tendo como unidade de análise o CCSA/UFRN que também se constitui como o universo desta pesquisa. A pesquisa teve como população investigada, as três diretoras do CCSA, no período de 2003 a 2023¹, compreendendo 20 anos de gestão.

Para melhor sistematizar a discussão dos resultados da pesquisa, esse artigo divide-se em quatro sessões, sendo a primeira composta por essa introdução na qual contextualiza-se a temática, bem como indica-se o objetivo e metodologia utilizada. Na sessão dois, apresenta-se o referencial teórico-empírico que fundamentou o estudo com foco na avaliação da qualidade da educação superior e a influência da infraestrutura. Em seguida os resultados são analisados. E por fim, a apresentam-se as considerações finais.

Avaliação da Qualidade da Educação Superior e a Influência da Infraestrutura

A qualidade da educação pública envolve questões macro estruturais, como a desigualdade social e todos os seus desdobramentos na sociedade. Também envolve questões relativas às instituições de ensino, assim como aos seus processos de organização e gestão. (DOURADO, OLIVEIRA, 2009). Assim, os processos de organização e gestão das instituições de ensino, relacionam-se diretamente às condições de trabalho com a infraestrutura física e de equipamentos disponibilizados, com a formação e capacitação docente, dentre outros aspectos relevantes para a qualidade da educação.

Segundo Coutinho (2000), os padrões de qualidade do serviço público estão voltados para atender aos requisitos de: adequação do serviço, o resultado (impacto) do serviço sobre o público alvo e também o custo e a importância do serviço para a sociedade. Para esse autor, o planejamento da gestão pública com foco no cidadão requer frequentes avaliações acerca dos resultados, dos processos e da satisfação dos cidadãos em relação

¹ Esse recorte temporal foi estabelecido em razão, especialmente, de ser o período de expansão das universidades públicas no país e de investimentos que permitiram com que o CCSA desenvolvesse um conjunto de ações de infraestrutura com perspectiva de influenciar na melhoria da qualidade acadêmica de seus cursos. Embora a dimensão da infraestrutura só tenha sido inserida no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) a partir de 2006, juntamente com as dimensões de proposta didático pedagógica e o corpo docente, estabelece-se esse recorte temporal por considerar que as ações de infraestrutura realizadas no CCSA a partir de 2003 foram desenvolvidas com vistas a garantir condições adequadas para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão com qualidade. Inclusive, as avaliações realizadas pelo SINAES a partir de 2006 consideram a infraestrutura já existente.

aos serviços prestados. Assim, a qualidade do serviço público é medida pela satisfação e expectativa do cidadão-usuário e no atendimento das demandas da sociedade.

Assim, na gestão pública, a avaliação de satisfação e expectativa do cidadão-usuário pode ser realizada por meio de indicadores e, que, de acordo com Bahia (2021), existem diversas concepções de indicadores, mas todos guardam certa semelhança. Com isso, o indicador tem como principal finalidade “[...] traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação” (BAHIA, 2021, p. 8).

Nesse sentido, na avaliação da educação superior brasileira, considerando as suas especificidades e grande complexidade, foi criado um sistema próprio de avaliação da qualidade dos cursos da graduação, com a promulgação da Lei nº 10.861/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que, além de Portarias Normativas e Decretos, que dispõem sobre temas e procedimentos diversos, esse sistema tem como finalidade atender ao princípio constitucional do padrão de melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e Instituições de Educação Superior (IES), objetivando ainda a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Para avaliar a qualidade dos cursos da graduação, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), vinculado ao Ministério da Educação, define os procedimentos de divulgação dos indicadores que avaliam os cursos e instituições, e, a partir de 2008, os indicadores de qualidade do ensino superior passaram a levar em conta o Índice Geral de Cursos (IGC), além do Conceito Preliminar de Curso (CPC).

Ademais, o INEP desenvolveu ferramentas que possibilitam a produção de indicadores de qualidade e os processos de avaliação dos cursos, sendo eles: o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), o Conceito Preliminar de Cursos (CPC) e o Índice Geral de Cursos (IGC).² (PANDOLFI, 2017). Realiza ainda a avaliação *in loco* objetivando fornecer um referencial básico para o processo de regulação e supervisão da educação superior por meio de dois tipos de Instrumentos: o Instrumento de Avaliação

² O Conceito Enade é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação a partir de resultados obtidos pelos estudantes no Exame Nacional considerando: a) o número de estudantes participantes do exame e com resultados válidos; b) o desempenho dos estudantes participantes na parte de Formação Geral (FG) do exame; c) o desempenho dos estudantes participantes na parte de Componente Específico (CE) do exame (INEP, 2015). O Índice Geral de Cursos (IGC) é construído com base numa média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição, sintetizando, num único indicador, a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino. E o CPC é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação considerando o Conceito Enade (desempenho dos estudantes na prova do Enade); Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observados e Esperados (IDD); o Corpo Docente (percentual de mestres, doutores e regime de trabalho); e percepção dos estudantes sobre seu processo formativo referentes à organização didático-pedagógica, à infraestrutura e instalações físicas e às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional.

Institucional Externa (IAIE) e o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG)³. E a partir dos dados obtidos pela comissão de avaliação, durante a visita in loco, gera-se o Conceito de Curso (CC)⁴.

Nessa direção, o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e outros aspectos são avaliados pelo SINAES com base em 10 (dez) dimensões, divididos em 5 (cinco) eixos: planejamento e avaliação institucional; desenvolvimento institucional; políticas acadêmicas; políticas de gestão; e infraestrutura física (PANDOLFI, 2017).

A busca pela qualidade nas universidades federais, tanto na graduação quanto na pós-graduação, encontra-se respaldada especialmente pela perspectiva de que uma formação de excelência contribui não apenas para formação profissional, mas também cidadã. E é preciso reconhecer que a qualidade da educação nessas instituições passa pelo financiamento público para a manutenção das dimensões pedagógicas, de infraestrutura física, de recursos materiais e humanos. Embora não seja tão simples e determinístico, pode-se afirmar que o ciclo se inicia com os investimentos, que reflete na qualidade e eficiência das dimensões supramencionadas e, assim por diante; e, ao contrário, ou seja, sem os incentivos aos investimentos públicos, corre-se o risco de sucateamento da infraestrutura das instituições públicas.

Nessa direção, corrobora-se com os autores Alves, Marques e Pereira (2010, p.92, grifo nosso) quando afirmam que “[...] a infraestrutura acaba tendo um grande destaque, devido ao sucateamento vivido por elas, principalmente no que se refere às suas condições físicas, que geram obstáculos para o bom andamento das atividades acadêmicas”. Por isso, as instalações físicas encontram-se entre uma das dimensões utilizadas pelo MEC para avaliar a qualidade dos cursos de graduação. Conforme aponta Dourado e Oliveira (2019), a qualidade, além das dimensões socioeconômicas e culturais e das dimensões didático-pedagógicas, envolverá o financiamento público, a estrutura e características da instituição de ensino, a qualidade do ambiente escolar e das instalações, os processos de organização e gestão, a satisfação e o engajamento ativo da comunidade acadêmica, dentre outros aspectos.

Castro (2018) chama atenção para aprofundar e discutir as questões voltadas para a infraestrutura, como os materiais físicos disponíveis, como prédios, salas de aulas e equipamentos, os quais não vêm sendo considerados no que se refere ao alcance de uma melhor aprendizagem. Assim, a autora citada destaca a necessidade de reconhecer a infraestrutura como uma das variáveis do processo de avaliação da qualidade do

³ O Instrumento de Avaliação Institucional Externa (IAIE) é o documento que descreve os parâmetros da avaliação in loco no caso de credenciamento e reconhecimento das Instituições de Ensino Superior (IES). E o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (IACG) é o documento que descreve os parâmetros da avaliação in loco no caso da autorização, reconhecimento e renovação do reconhecimento dos cursos de graduação.

⁴ O CC surge a partir de três dimensões previstas no IACG, que analisa os cursos da instituição a partir das dimensões: Organização Didático-Pedagógica, com peso 40; Corpo Docente ou Tutorial, com peso 20; e Infraestrutura, com peso 40.

aprendizado, bem como uma ferramenta de monitoramento de políticas públicas de educação.

Nessa perspectiva, estudos têm se dedicado a compreender se a gestão faz diferença no desempenho das instituições de ensino, como por exemplo o estudo desenvolvido por Abrúcio (2010), cujos resultados revelaram que o modelo de gestão e o papel desempenhado pelos gestores têm um impacto significativo na aprendizagem e, mesmo no ambiente educacional. Nesse estudo, a gestão da infraestrutura é um dos elementos que influenciam no desempenho das instituições de ensino e no processo de aprendizagem. Nessa perspectiva, a infraestrutura também é um determinante para a qualidade da educação em todos os seus níveis (básica, fundamental, média e superior).

Estudos da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)⁵ apontam que “a qualidade da educação depende de diversos fatores, sendo um deles a infraestrutura do ambiente escolar” e, ainda acrescenta que “o estudo prova que o desempenho da aprendizagem dos estudantes é maior quando as escolas são seguras, confortáveis, limpas, acessíveis, convidativas e estimulantes.” (OTERO, 2019).

Nesse aspecto, a administração pública eficiente e eficaz, assim como o apoio e a dedicação de todos que fazem parte da instituição, contribuem diretamente para a qualidade e defesa da educação pública. Para Demo (2001), a qualidade converge com a ideia de bem feito e completo, sobretudo quando o termo se aplica à ação humana.

Guimarães (2005) explica que o ensino de qualidade está ligado à estrutura disponibilizada pela IES. Essa estrutura contempla os espaços físicos e os equipamentos adequados para atender às exigências da educação. Destaca também que a qualidade do ensino depende dos departamentos que precisam trabalhar em sincronia, contando com horários e locais de atendimento que propiciem maior comodidade aos alunos-usuários. Assim, os fatores individuais e subjetivos também interferem nos indicadores de qualidade.

Assim, considera-se que o desempenho das instituições de ensino, bem como a qualidade acadêmica são influenciados pela infraestrutura ofertada e pela sua gestão. Segundo estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), na relação entre a infraestrutura escolar e os resultados acadêmicos, os fatores que mais contribuem para bons desempenhos é a presença de espaços de apoio ao ensino, tais como bibliotecas, computadores, laboratórios de ciências, auditórios e quadras de esportes (DUARTE; GARGIULO; MORENO, 2011).

A oferta de infraestrutura compreende a disponibilidade e funcionamento de espaços devidamente equipados. Dentre os espaços se destacam a existência de salas de aulas confortáveis com mobiliários adequados e de boa qualidade, banheiros adaptados, locais de convivência como pátios e jardins. Além de espaços de apoio didáticos como bibliotecas, laboratórios, quadras e espaços de apoio administrativo como salas de professores, coordenadores e diretores, secretarias e almoxarifados. (DUARTE; GARGIULO; MORENO, 2011). Dentre esses, ressalta-se que as salas de aula necessitam ser equipadas com recursos necessários (projetores, aparelhos de ar condicionados, mobílias, quadros e

⁵ Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/>. Acesso em 20/01/2023, às 21h.

outros) para que os professores possam ministrar uma aula de boa qualidade para os alunos. Porém, não basta somente deixar esses ambientes equipados, é preciso que tenha recursos disponíveis para suas manutenções (CASTRO, 2018).

Portanto, a gestão da infraestrutura envolve um conjunto de ações que compreendem três processos básicos: 1) aquisição dos materiais permanentes e de consumo; 2) manutenção dos espaços, prédios e equipamentos; e 3) contratação de prestadores de serviços. Para tanto, são necessários uma gestão pautada numa rotina de planejamento e sobretudo de disponibilidade orçamentária. Cumpre ressaltar que no âmbito das universidades públicas, esses processos devem seguir os princípios, normas e regulamentos da administração pública, como o uso de licitações e pregões na aquisição de materiais e contratação de serviços.

Avaliação da Influência da Gestão de Infraestrutura para a Qualidade Acadêmica no CCSA/UFRN

O Centro de Ciências Sociais Aplicadas tem como missão, “satisfazer as necessidades de educação superior da sociedade, no campo das Ciências Sociais Aplicadas, contribuindo para a formação integral do cidadão”. Para alcançar essa missão, o CCSA oferta 8 cursos regulares de graduação (Administração, Administração Pública, Ciências Econômicas, Serviço Social, Turismo, Biblioteconomia, Ciências Contábeis e Direito); e 8 cursos de pós-graduação, sendo Administração (Mestrado e Doutorado), Economia (Mestrado), Gestão Pública (Mestrado), Serviço Social (Mestrado e Doutorado), Turismo (Mestrado e Doutorado), Ciências da Informação (Mestrado), Ciências Contábeis (Mestrado) e Direito (Mestrado).

Segundo o Portal Enade/UFRN, em 2018, os cursos de graduação do CCSA/UFRN submetidos a avaliação do ENADE, tiveram em sua grande maioria, notas consideradas satisfatórias, em observância aos indicadores discutidos anteriormente, em destaque no Quadro 1:

Quadro 1: Avaliação do ENADE dos Cursos de Graduação do CCSA/UFRN no ano de 2018.

CURSOS	CONCEITO ENADE 2018	CPC	IDD	CC
Administração (B)	4	4	3	Não possui
Administração Pública (B)	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui
Administração Pública (B) – EAD*	3	3	3	4
Biblioteconomia (B)	3**	4	4	5
C. Contábeis (B)	4	4	3	Não possui
C. Econômicas (B)	2	3	2	Não possui
Direito (B)	5	4	3	4

Fonte: Site do enade.ufrn.br

Legenda: CPC – Conceito Preliminar de Curso, IDD – Indicador de Diferença entre Desempenhos Observados e Esperados, CC – Conceito de Curso

*Cursos não regulares ** ENADE realizado em 2009

Em 2022, os cursos de graduação do CCSA possuem os conceitos do ENADE realizado pelo MEC em 2018 dos seis cursos regulares avaliados, tem-se dois cursos com

conceito 5, três cursos com conceito 4, e apenas um curso com conceito 2. Assim, o CCSA contribui fortemente com a meta do PDI da UFRN quanto aos cursos com conceitos 4 ou 5, tendo em vista que 5 destes cursos que integram o CCSA se encontram com este patamar de conceito, representando 85.7% do resultado do Centro. (RELATÓRIO DE GESTÃO CCSA, 2022, p. 77).

Observa-se ainda que o Curso de Biblioteconomia não realizou o ENADE no ano de 2018, tendo realizado em 2009 obtendo uma nota igual a 3. No entanto, esse curso obteve o conceito de curso 5 no ano de 2019 demonstrando a sua qualidade. Verifica-se também que dentre os dois cursos de oferta não regular, o Curso de Administração Pública a distância possui conceito 3 no ENADE de 2018 e Conceito de Curso 4 avaliado em 2018; e o curso de gestão de cooperativas não realiza ENADE possuindo somente o conceito de curso, com nota 5.

Além disso, é importante analisar o histórico dos índices do ENADE dos cursos ao longo dos anos, conforme Quadro 2, considerando inclusive a data de início de funcionamento que por si só revelam a maturidade de todos os cursos do CCSA, inclusive mantendo uma oferta de vagas consistentes.

Quadro 2: Histórico dos índices do ENADE dos cursos de Graduação do CCSA/UFRN

HISTÓRICO DOS ÍNDICES DO ENADE DOS CURSOS									
CURSO	DATA DE INÍCIO	2006	2009	2010	2012	2013	2015	2016	2018
Administração	16/09/1971	5	5	-	4	-	5	-	4
Administração Pública (B)	23/02/2021	-	-	-	-	-	-	-	-
Administração Pública (B) - EAD	22/02/2010	-	-	-	-	-	2	-	3
Biblioteconomia (B)	17/03/1997	3	3	-	-	-	-	-	-
C. Contábeis (B)	16/09/1962	5	4	-	4	-	4	-	4
C. Econômicas (B)	16/06/1969	3	3	-	2	-	2	-	2
Direito (B)	25/01/1954	5	5	-	5	-	5	-	5
Gestão de Cooperativas	04/02/2013	-	-	-	-	-	-	-	-
Serviço Social (B)	02/03/1945	-	-	4	-	4	-	5	5
Turismo (B)	23/03/1997	5	4	-	3	-	3	-	4

Fonte: Site do enade.ufrn.br

Os dados do Quadro 2 mostram que os resultados do ENADE dos cursos de graduação do CCSA se comportaram de formas distintas, tendo alguns melhorado seus conceitos, outros diminuíram e outros se mantiveram. Destaca-se o Curso de Direito como o único que manteve o conceito máximo em todos os exames realizados ao longo dos anos, desde 2006.

Os Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Turismo diminuíram seus conceitos ENADE com relação a avaliação realizada em 2006, sendo que o Curso de Administração e Ciências Contábeis, embora reduzido, no ano de 2018, obtiveram conceito 4, considerado de excelência pelo MEC. O Curso de Turismo, embora tenha tido uma queda gradativa de conceitos nos anos de 2009, 2012 e 2015, no ENADE de

2018 aumentou seu conceito para 4, revelando uma retomada nos resultados de suas avaliações. Por outro lado, o Curso de Economia, a partir dos ENADE de 2012, teve uma queda de conceito, permanecendo com a nota 2 por três ciclo consecutivos. Esse resultado denota a necessidade de adotar medidas que possam melhorar esses indicadores, considerando que os mesmos expressam a qualidade dos cursos, na percepção do MEC.

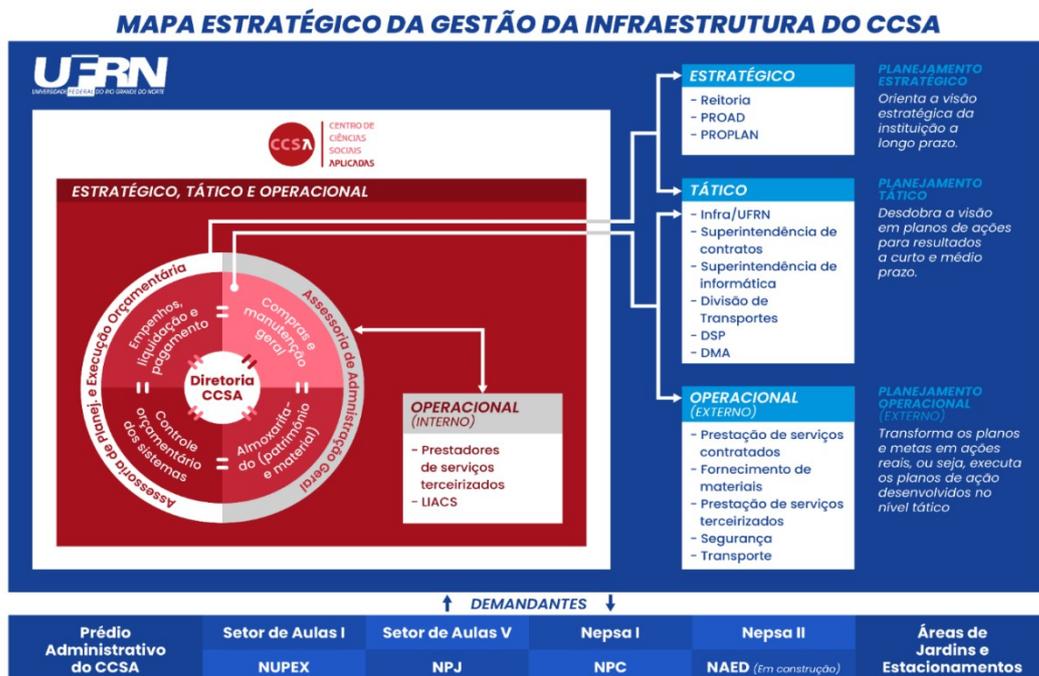
Essas medidas para melhorar os indicadores de qualidade auferidos pelos MEC foram ampliadas, especialmente com a Política de Melhoria da Qualidade Acadêmica da UFRN que instituiu a obrigatoriedade da Semana de Avaliação e Planejamento dos cursos, bem como da elaboração e execução de Planos de Ação Trienal dos Cursos de Graduação (PATCG) e seus respectivos relatórios de acompanhamento. Esses planos, no âmbito do CCSA, são acompanhados pela Assessoria Acadêmica e avaliados pela Comissão de Graduação da UFRN.

De acordo com o Relatório de Gestão do CCSA do ano de 2022, a infraestrutura física, que dá suporte às atividades acadêmicas e administrativas do Centro, é constituída pelas seguintes áreas físicas: Prédio Administrativo do CCSA; Setores de Aulas I e V; NEPSA I e II, Núcleo de Práticas de Extensão - NUPEX; Núcleo de Práticas Jurídicas do Curso de Direito; Núcleo de Práticas Contábeis; Laboratórios de Cursos (Ciências Contábeis; Turismo; Administração; Biblioteconomia; Economia; Gestão Social). Laboratório de Informática do Setor de Aulas I; Salas de Metodologias Ativas; Sala de Estudos; Sala de Convivência dos Terceirizados, NAED (em construção).

O gerenciamento e manutenção desse aparato é realizada pela estrutura de governança do CCSA, que tem a responsabilidade de planejar e administrar os recursos basilares para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. Contando ainda com suporte da Superintendência de Infraestrutura da UFRN.

A estrutura de governança do CCSA, relacionada à gestão da infraestrutura, é composta por diversos setores, que atuam de forma integrada e complementar, considerando seus níveis estratégico, tático e operacional, conforme ilustra a Figura 1, que apresenta o mapa estratégico da gestão da infraestrutura do CCSA.

Figura 1: Mapa estratégico da gestão da infraestrutura do CCSA.



Fonte: Elaboração própria.

Nota-se que a Diretoria é o principal núcleo responsável pela infraestrutura do CCSA, sendo o seu órgão executivo, encarregado do planejamento, da superintendência, da coordenação, da avaliação e do controle de todas as atividades desta unidade da UFRN (Art. 12 do Regimento do CCSA). Uma de suas assessorias é a Assessoria de Administração Geral, que é uma unidade de gerenciamento que tem como missão “planejar, viabilizar e conservar a infraestrutura dos espaços do CCSA, em alinhamento com os objetivos estratégicos da Diretoria do Centro”. (Relatório de Gestão – Ano 2020).

Essa Assessoria é responsável pela gestão da infraestrutura de todos os prédios e áreas físicas que compõem o Centro, fazendo parte dessa Assessoria, no apoio e andamento dessas atividades, o setor de Compras e Manutenção Geral (SCM) que, é responsável pela manutenção da infraestrutura física; arborização e conservação de áreas de jardinagem; fiscalização dos serviços de limpeza e segurança; manutenção dos diversos materiais permanentes (aparelhos de ar condicionado, projetores multimídia, equipamentos de informática, mobiliários em geral, bebedouros, extintores de incêndio) e demais equipamentos instalados e localizados nos prédios pertencentes ao Centro; condições de acessibilidade física; e manutenção elétrica, hidráulica e serviços de carpintaria, alvenaria, marcenaria, dentre outros, atuando em conjunto e de forma compartilhada com a Direção do Centro, na aquisição de materiais permanentes, construção de novas obras, sempre com o objetivo de atender com qualidade e eficiência, às demandas das unidades e setores do CCSA.

Com relação ao mapa da gestão do CCSA, considerando os níveis estratégico, tático e operacional, internamente, a Assessoria Administrativa junto com o Setor de Compras e Manutenção Geral são responsáveis pelas ações estratégicas e táticas. Estratégicas, porque toma as decisões junto com a Diretoria, numa gestão compartilhada, participativa e democrática; e é tática, porque é responsável por desdobrar os objetivos em planos de ação, dirigindo a equipe de operacional interno, formada por 36 funcionários terceirizados, atuando em diversas funções (Limpeza e higienização, manutenção geral, portarias e apoio administrativo), além de bolsistas de apoios técnico em salas de aulas e laboratórios de informática e dos bolsistas técnicos em informática, que fazem manutenção nos computadores e projetores das salas de aulas e administrativas.

No âmbito da UFRN, no nível estratégico, destaca-se a Reitoria, como o órgão executivo, que tem como competência: dirigir, administrar, planejar, coordenar e fiscalizar as atividades da UFRN. Como órgãos auxiliares da Reitoria, tem-se as Pró-reitorias, que, nas questões relacionadas à gestão da infraestrutura, destacam-se a Pró-reitoria de Planejamento – PROPLAN, responsável pela coordenação do sistema de planejamento institucional da UFRN; e a Pró-reitoria de Administração – PROAD, que é responsável pela

supervisão e coordenação das áreas de contabilidade, finanças, material, patrimônio, segurança, transportes e serviços gerais da UFRN e, a realização de suas atividades, impactam diretamente nas ações de infraestrutura do CCSA. No nível operacional externo, a gestão da infraestrutura do CCSA conta com o apoio da INFRA/UFRN, que presta serviços nas áreas de manutenção geral em todas as áreas físicas e de equipamentos, contratação de empresas prestadoras de serviços para manutenção e conserto de equipamentos, além de questões ligadas ao meio ambiente, segurança patrimonial e transportes.

Esses setores atuam, dentro do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, sob a coordenação do Setor de Compras e Manutenção, para atender as necessidades dos demandantes, que são os diversos prédios e áreas que compõem o CCSA: prédio administrativo do Centro, setores de aulas I e V, prédios do NEPSA I e NEPSA II, Núcleo de Prática Jurídica, Núcleo de Práticas Contábeis, NUPEX, NAED, assim como as áreas de estacionamentos e jardinagem desses setores.

Conclui-se que o bom desenvolvimento da gestão da infraestrutura, no Centro de Ciências Sociais Aplicadas, depende de um conjunto de ações de diversos setores, que devem atuar de forma articulada, comunicativa e eficiente, que vai desde a disponibilização de recursos financeiros pelo MEC, passando pela Reitoria/UFRN, nos seus diversos níveis de gestão, até chegar a Diretoria do Centro que, em alinhamento com os demais setores sob sua coordenação, principalmente a Assessoria de Administração Geral e o Setor de Compras e Manutenção, faz chegar o produto final, que é um ambiente em boas condições de espaço, com boa acessibilidade, luminosidade, refrigeração e ambientação, para os usuários dos seus serviços de educação, como o ensino, a pesquisa e a extensão.

Considera-se também que, sendo a infraestrutura existente na Instituição de Ensino Superior, uma das dimensões do Ministério da Educação relacionadas à avaliação dos Cursos de Graduação, entende-se que a manutenção e conservação dessas instalações são aspectos que influenciam na qualidade dos cursos ofertados pelo CCSA/UFRN. Diante desse contexto, o CCSA tem adotado práticas de gestão na área de infraestrutura com o objetivo de garantir as condições adequadas em ambientes administrativos e acadêmicos, visando uma prestação de serviços educacionais com qualidade, por parte dos cursos de graduação e pós-graduação do Centro, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Foi realizado um mapeamento de todas as ações de infraestrutura desenvolvidas no CCSA, no período de 2003 a 2023, tendo como base os seus Relatórios de Gestão. Observa-se que, independentemente do período de gestão do CCSA, todos os tipos de infraestrutura foram contemplados, especialmente com ações voltadas para a sua manutenção, revelando que o cuidado com a infraestrutura deve ser contínuo e permanente, mesmo que a quantidade e tipos de ações sejam afetadas pelas condições orçamentárias e financeiras, como o ocorrido nos últimos anos com a atuação do Governo Federal. As restrições orçamentárias limitaram o desenvolvimento e a expansão da educação pública superior no Brasil, e no âmbito da infraestrutura do CCSA, restringiu a compra de materiais e equipamentos, necessários para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas. Também impossibilitou a realização de reformas nos

prédios, bem como de novas construções. Apesar disso, no ano de 2022, ocorreu a retomada da construção do NAED, cujas obras iniciaram-se em 2007 e que se encontravam paralisadas há aproximadamente dez anos.

Do mesmo modo, observa-se que serviços de manutenção e aquisição de equipamentos, também dependem fortemente de recursos orçamentários e financeiros, bem como da existência de processos licitatórios para aquisição de materiais e contratação de serviços de manutenção da infraestrutura. Revelando que a gestão da infraestrutura do CCSA necessita de suporte, não apenas da sua estrutura de governança, como também da UFRN por meio especialmente da DMP/PROAD e da SINFRA/PROAD, nas atividades relacionadas aos serviços de manutenção da infraestrutura física do CCSA.

Em uma visão mais geral, considerando os vinte anos de gestão, no período compreendido entre 2003 a 2023, observa-se uma significativa, mas gradativa melhoria das condições de infraestrutura do CCSA, com a construção de novos prédios e modernização dos equipamentos. Percebe-se, portanto, que as melhorias de infraestrutura dependem tanto das práticas de gestão do CCSA como, sobretudo das condições e contextos político-econômicos. Isso revela a importância do financiamento público para a garantia das condições adequadas de infraestrutura, o que perpassa pela defesa da educação como um direito fundamental, conforme preconiza a Constituição Brasileira de 1988, em seu art. 6, bem como pela defesa de uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

As Diretoras do CCSA avaliam que trabalham para garantir boas condições de infraestrutura envolvendo ações para melhoria de “sala de aula até as instalações gerais, passando por ambientes de docentes e equipamentos” (entrevistada 3). No entanto, ressaltam que algumas dessas condições foram melhores trabalhadas do que outras por dependerem de oportunidades geradas por lançamentos de editais, disponibilidade de orçamento, políticas públicas de apoio a infraestrutura, políticas de expansão como o REUNI, como afirma a entrevistada 1:

O que é possível dizer é que algumas condições foram melhor trabalhadas em uma ou outra gestão, dada as oportunidades do momento. Assim, o lançamento de editais de apoio à infraestrutura, levavam à elaboração e apresentação de projetos, a exemplo da infraestrutura de pesquisa – NEPSA I e II sem que fossem deixados em segundo plano outras demandas que podiam ser resolvidas com recursos da própria UFRN/CCSA. Dada as dificuldades orçamentárias, o plano de criação/ manutenção da infraestrutura sempre demandou atenção da Direção do CCSA e, desse modo, sempre que os recursos permitiam as carências iam sendo supridas. Algumas práticas – articulação, reivindicação, prestação de contas, levantamento de demandas sempre foram sistemáticas. Outras, eram adotadas em função das oportunidades que surgiam – editais, políticas públicas de apoio à infraestrutura, políticas de expansão como o REUNI.

Além disso, as ações também são afetadas por condições ambientais inesperadas, como a situação pandêmica vivenciada de 2019 a 2021, conforme registra a entrevistada 3: “os desafios impostos pelo estado pandêmico e cortes orçamentários, associados a

ausência de pregões ou contratos na instituição, contribuíram para que não fosse possível avançar mais em termos de infraestrutura.”

Pondera-se que diversas foram as ações planejadas e realizados ao longo dos últimos vinte anos, resultando num avanço na melhoria significativa da infraestrutura. Mesmo reconhecendo que muito ainda precisa ser realizado para avançar cada vez mais no processo de excelência dos serviços prestados para a sociedade. Por isso, evidencia-se a importância dos investimentos públicos na educação superior que permitam promover melhorias nas condições de infraestrutura, tanto no que se refere a aplicação de espaços que abriguem todas as iniciativas desenvolvidas, bem como permita uma maior modernização dos equipamentos, mobiliários e recursos tecnológicos, inclusive rompendo as barreiras arquitetônicas e tecnológicas para a acessibilidade.

Na perspectiva das gestoras, as práticas de gestão da infraestrutura possuem significativa influência para a qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA. Para a Entrevistada 1,

não é possível pensar qualidade acadêmica sem pensar em salas, laboratórios e equipamentos adequados, na limpeza dos espaços, bibliotecas atualizadas, espaços de convivência para a comunidade acadêmica, espaços administrativos, móveis adequados, entre outros fatores, que asseguram a realização das atividades, que complementa citando a importância da infraestrutura para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, que “a infraestrutura cria as condições necessárias para a realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a sua influência na qualidade acadêmica dos cursos é muito grande e que a qualidade acadêmica é um conceito amplo e com muitos significados, e afirma que sem uma infraestrutura adequada se torna muito difícil alcançar a meta de qualidade acadêmica. Logo, a infraestrutura é imprescindível para criar as condições mínimas necessárias para que as atividades fins da universidade possam ser viabilizadas.

Do mesmo modo, a **ENTREVISTADA 2** considera que “a infraestrutura tem sim influência na qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA e que ter um bom ambiente em salas de aulas, é fundamental para uma melhor aprendizagem”. *De forma complementar a ENTREVISTADA 3*, indica que:

a infraestrutura assume um lugar ímpar quando se pensa na qualidade acadêmica, tendo em vista que qualquer atividade acadêmica e administrativa prescinde de uma infraestrutura adequada para o bom e pleno desenvolvimento destas atividades, ou seja, deve contar com salas de aulas e ou administrativas, com equipamentos e instalações adequadas, também a busca pela qualidade acadêmica precisa contar com laboratórios, salas que permitam o uso de metodologias ativas/diferenciadas com mobiliários e equipamentos adequados. Sem esse suporte, a infraestrutura do conhecimento, que diz respeito ao docente, aluno, servidor, encontra limites para o seu bom desempenho.

E em reconhecimento a essa influência, a infraestrutura, como um dos parâmetros avaliados pelo MEC, ela tem sido objeto de planejamento pelas gestões do CCSA. Esses parâmetros tem orientado os objetivos de gestão e mobilizado atores para a alocação de recursos. “Todavia, muitas vezes há um descompasso entre o que se planeja e o que é possível efetivar”, conforme ressalta a entrevistada 3. Isso porque as ações para a melhoria da infraestrutura dependem de disponibilidade orçamentária e financeira, bem como da existência de pregões e licitações, como expressa a fala da mesma entrevistada:

A falta de investimento e a existência de cortes orçamentários e financeiros das IFES nos últimos anos são aspectos relevantes para se considerar um planejamento da infraestrutura e as condições necessárias para colocar em prática e tornar exequível o que se pretendia fazer. [...] A ausência de pregões, licitações também impacta fortemente para que as condições necessárias da infraestrutura se mantenham dentro do esperado para o bom e adequado funcionamento das instituições, no caso a UFRN e, por conseguinte, o CCSA.

Por isso, embora os parâmetros de avaliação requeridos pelos MEC tenham sido sempre observados pelas ações das gestões do CCSA, é importante notar que

nem sempre há uma coerência entre exigência por parte do Ministério da Educação e as condições materiais das IFES, sendo muito difícil obter nota máxima em todos os parâmetros, diante das dificuldades orçamentárias que têm acompanhado as instituições, salvo curtos momentos, a exemplo do REUNI. Este fato acaba prejudicando o conceito das IFES que via de regra têm mais dificuldades de manutenção e/ou criação de infraestrutura adequada pelos sucessivos cortes orçamentários que implicam em dificuldades de contratação do corpo docente e técnico, na modernização dos laboratórios, na atualização do acervo da biblioteca, na compra de softwares, na criação de novas estruturas, na realização de eventos, no apoio à assistência estudantil, na construção de novos espaços de ensino, etc. (Entrevistada 1)

Nesse contexto, torna-se importante adotar estratégias para garantir condições adequadas de infraestrutura, mesmo em cenários adversos. Uma das estratégias utilizadas, conforme lembra a entrevistada 1, foi a submissão de projetos de infraestrutura a editais de financiamento, o que permitiu ao CCSA criar uma infraestrutura de apoio à graduação e pós-graduação ao longo do tempo, como por exemplo a construção dos NEPSA 1 e 2.

Mesmo diante dessa possibilidade, torna-se preciso reconhecer que os limites orçamentários, vivenciados pelas universidades públicas brasileiras, impactam fortemente nas suas condições de infraestrutura e que essas limitações precisam ser consideradas durante as avaliações realizadas pelo MEC, de modo que a avaliação realizada da qualidade dos cursos possa realmente refletir essa realidade complexa.

Sabe-se que, embora essa avaliação seja importante, os instrumentos utilizados dificilmente são suficientes para dar conta da diversidade das instituições de ensino superior, que se encontram em diferentes estágios de desenvolvimento e ainda mais das

dificuldades colocadas para as IFES em função de políticas orçamentárias restritivas, como ressalta a entrevistada 1.

Essa política orçamentária restritiva também foi apontada pela entrevistada 3, ao afirmar que a ausência de recursos pode impactar de formas diferentes na qualidade das atividades desenvolvidas pelas universidades, pois o orçamento reduzido “compromete a contratação de vários serviços para o adequado funcionamento das instituições”.

De todo modo, os resultados apontados pelos “instrumentos de avaliação utilizados pelo MEC, do ponto de vista da sua experiência de gestão, são efetivamente relevantes” (Entrevistada 2), permitindo ainda

Orientar as ações com a preocupação de garantir uma educação pública de qualidade, inclusiva e referenciada socialmente, ajuda a pôr a lente em diversas ações, a exemplo, da contratação docente, da atualização do projeto pedagógico, na titulação do corpo docente, nas condições de realização da pesquisa e da extensão, nas formas de interação com a sociedade, na infraestrutura de laboratórios, equipamentos, livros, softwares, na organização acadêmica, entre tantos outros fatores que são observados na avaliação (Entrevistada 1)

Portanto, a partir dessas reflexões, apontam-se as contribuições da infraestrutura disponibilizada diretamente para as atividades de ensino, relativas às condições das salas de aula, aos recursos de tecnologias da informação e comunicação, e de acesso a internet. A disponibilização de salas de aulas confortáveis e climatizadas, que contribui para um processo de ensino-aprendizagem adequado, especialmente considerando o clima da cidade. As salas de metodologias ativas permitem tornar as aulas mais atraentes e, conseqüentemente, melhorar o desempenho dos estudantes. Os recursos de tecnologias da informação e comunicação (computadores, projetores e internet), em funcionamento adequado nas salas de aula, permitem com que os professores adotem metodologias ativas diferenciadas de ensino e que os estudantes tenham acesso à informação durante as aulas. A disponibilidade de internet wi-fi permite que o estudante tenha acesso às informações e turmas virtuais em qualquer espaço, além das salas de aula;

Destaca-se também as contribuições dos laboratórios. Os Laboratórios Didáticos ofertados para os cursos, como por exemplo, o Laboratório de Práticas Empresariais, que contribui para que o estudante desenvolva atividades acadêmicas com articulação prática; os Núcleos de Práticas (como o NPC, NPJ e NUTE/Seca) permitem com que os estudantes adquiram, ainda durante seu processo formativo, experiência profissional no atendimento aos serviços prestados à sociedade, articulando as atividades de ensino, pesquisa e extensão; e os laboratórios com computadores, softwares instalados e acesso à internet permitem com que os estudantes possam realizar pesquisas acadêmicas em base de dados e bibliotecas virtuais, além de ter acesso a equipamentos para realizar os trabalhos acadêmicos. Esses laboratórios também são importantes para a realização de aulas que necessitam de uso de softwares estatísticos, contábeis, e de técnicas de análise de dados/pesquisa, dentre outros.

A infraestrutura destinada ao desenvolvimento de atividades mais autônomas e de carácter extensionista também apresenta contribuições para a qualidade dos cursos, como os espaços destinados às Empresas Juniores e Centros Acadêmicos (CAs) e salas de estudo. Espaços destinados às Empresas Juniores permitem com que o estudante desenvolva competências profissionais e empreendedoras em seu processo formativo, ampliando as possibilidades de inserção no mercado de trabalho; espaço para os Centros Acadêmicos dos cursos do CCSA contribui para a formação política e cidadã dos estudantes; e as salas de estudos permitem com que o estudante tenha acesso a um ambiente tranquilo para realizar estudos e atividades acadêmicas, seja individualmente ou em grupo, contribuindo também para uma maior integração e socialização entre os estudantes. Além disso, no cenário de estudantes de vulnerabilidade socioeconômica, tem-se que parte significativa dos estudantes da universidade não possuem, em casa, espaços adequados para os estudos.

Para além das atividades de ensino, a infraestrutura ofertada para a pesquisa, permite com que os estudantes e professores possam desenvolver suas pesquisas científicas, bem como para a realização de eventos de socialização de conhecimentos, a exemplo do NEPSA 1 e 2 que abrigam os grupos de estudos e que dispõem de biblioteca e auditórios. A existência de uma biblioteca setorial permite com que os estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação tenham acesso a acervos mais específicos de suas áreas de conhecimento, bem como a espaços apropriados para estudos individualizados. E os auditórios permitem com que os estudantes participem de eventos e estimulem as discussões sobre os temas abordados.

Tem-se ainda as contribuições da infraestrutura destinada às atividades desenvolvidas pelos docentes, coordenadores e equipe técnica-administrativa como: um espaço de trabalho para docentes permite que o professor disponha de um ambiente de trabalho mobiliado e equipado para realizar seus planejamentos de ensino, preparação de material didático, bem como realizar atendimentos individualizado aos estudantes; e a existência de uma sala para a coordenação e secretaria de cursos de graduação, permite com que o coordenador do curso possa melhor desenvolver ações administrativas e de planejamento do curso, bem como atender às demandas dos estudantes.

Por fim, ressalta-se as contribuições da infraestrutura relacionadas às áreas de jardins e praças; segurança e acessibilidade. A disponibilização de áreas de jardins e praças contribui para o desenvolvimento de atividades de lazer e interação para o público que utiliza os serviços ofertados pelo CCSA. A garantia da segurança desses espaços permite com que a comunidade acadêmica desenvolva suas atividades de forma segura e tranquila. E o uso de espaços adaptados permite com que estudantes com deficiência tenham acesso a educação inclusiva, acessando os mesmos recursos que os demais.

Portanto, diante dessas contribuições, avalia-se que uma boa infraestrutura influencia a qualidade dos cursos de graduação, enquanto condição básica para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, mas que a qualidade dos cursos depende de um conjunto de outros fatores. No caso do CCSA, tem-se que a infraestrutura disponibilizada para os cursos de graduação é igual para todos, ou seja, os cursos dispõem

quase das mesmas condições de infraestrutura, pois a maioria dos espaços e equipamentos são compartilhados.

Ademais, verifica-se que a maioria dos cursos possuem conceitos de qualidade 4 (Administração, Turismo e Ciências Contábeis), e conceito 5 (Direito, Serviço Social e Biblioteconomia), que são considerados ótimos conceitos para o MEC. No entanto, apenas o Curso de Economia possui conceito 2, levando a supor que esse conceito não tem sido influenciado diretamente pela infraestrutura disponibilizada pelo CCSA. A qualidade desse curso pode estar sendo influenciada pelas outras dimensões avaliadas pelo MEC, como a proposta didático-pedagógica e o corpo docente. Esse curso tem inclusive a menor taxa de sucesso, comparado a todos os demais cursos do CCSA.

Destaca-se que o Curso de Direito possui como diferencial de infraestrutura, em relação aos demais, a existência do NPJ (Núcleo de Práticas Jurídicas) que permite uma aproximação dos estudantes com as práticas profissionais, o que pode contribuir para a qualidade acadêmica do curso. Outros núcleos de práticas, como o recém criado NPC (Núcleo de Práticas Contábeis) tende a contribuir para a melhoria da qualidade acadêmica. Do mesmo modo, núcleos de práticas para outros cursos podem também contribuir para essa melhoria. O Curso de Serviço Social que também possui conceito 5, embora não disponha de núcleos de prática, possuem estágio curricular obrigatório influenciando a aproximação do estudante com o campo de atuação profissional. Existe o Curso de Administração Pública à Distância, que possui conceito 3, mas que não utiliza a infraestrutura física e de equipamentos, disponibilizada pelo CCSA. Isso demonstra que esse conceito de qualidade, no âmbito da Educação à Distância, não recebe influência da infraestrutura física e somente das outras duas dimensões avaliadas pelo MEC.

Em que se pesem as contribuições, de acordo com as análises dos Relatório de Gestão do CCSA, entrevistas com gestores e atuação no Setor de Compras e Manutenção, avalia-se que a gestão da infraestrutura tem enfrentado barreiras para garantir a excelência da infraestrutura e assim contribuir de modo mais incisivo para a qualidade dos cursos. As principais barreiras enfrentadas pela gestão da infraestrutura, nos últimos vinte anos, foram: restrição de recursos orçamentários e financeiros; morosidade na elaboração e execução dos projetos de infraestrutura, em especial quando envolvem recursos mais vultosos; entraves burocráticos vinculados ao processo licitatório; incompatibilização do fluxo de recursos dos serviços com os dispositivos normativos de gestão do orçamento; reduzido número de pessoal técnico-administrativo e rotatividade das chefias e coordenadores; falta de padronização de procedimentos da universidade; e uso indevido dos espaços e equipamentos.

Considerações Finais

Este artigo objetiva avaliar a influência da gestão da infraestrutura para a qualidade dos serviços de educação ofertados pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, no período de 2003 a 2023. A partir da pesquisa realizada, pondera-se que a qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA, expressa pelas avaliações do MEC, apresenta fortes indícios de que tem sido influenciada pela gestão da infraestrutura do CCSA. No entanto,

observou-se cursos com avaliações de qualidade distintas, mesmo utilizando-se da mesma infraestrutura, revelando que outros indicadores tem influenciado mais ou menos na qualidade dos cursos de graduação investigados.

Todavia, apesar dos esforços empreendidos, não foi possível, com base nos procedimentos adotados nessa investigação, verificar em que medida e em que sentido as práticas de infraestrutura adotadas pela gestão do CCSA influenciaram nos resultados da qualidade acadêmica dos cursos avaliada pelo MEC. **Como sugestão para estudos futuros, se faz importante comparar os instrumentos de avaliação institucional e de cada curso com os relatórios das avaliações *in loco*, bem como analisar as respostas das questões relativas à infraestrutura constantes do questionário do estudante no ENADE, tendo em vista o peso significativo que a infraestrutura tem para a composição do referencial numérico resultado dos eventos avaliativos.**

Ainda assim, evidenciou-se a importância da gestão da infraestrutura para a manutenção dos espaços físicos acadêmicos e administrativos, bem como de seus equipamentos, considerando que esses apresentam contribuições relevantes para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Verificou-se que, por meio da articulação de sua estrutura de governança, a atuação da Gestão da Infraestrutura tem permitido garantir boas condições de espaços e equipamentos, mesmo diante de dificuldades orçamentárias enfrentadas pelas instituições públicas de ensino superior do país. Destaca-se a importância atribuída pelas gestões do CCSA nos últimos anos, que tem se empenhado na melhoria de suas condições estruturais. Ademais, destaca-se a ação articulada do Setor de Compras e Manutenção com as demais instâncias internas e externas ao Centro.

Verificou-se ainda que, no período de 2003 a 2023, um conjunto de práticas de gestão foram adotadas pelo CCSA na área da infraestrutura que envolve desde reformas e construção de prédios a atividades mais rotineiras de manutenção e aquisição de materiais, bem como supervisão e fiscalização dos serviços terceirizados prestados. Essas práticas, na percepção das gestoras entrevistadas, possuem significativa influência para a qualidade acadêmica dos cursos de graduação do CCSA, pois contribuem para a realização de suas atividades.

A guisa de conclusão, ressalta-se que a melhoria da qualidade acadêmica, que perpassa também pela melhoria da infraestrutura, é uma tarefa complexa que não depende apenas das práticas de gestão adotadas, mas especialmente de condições para que essas práticas possam ser realizadas. Especialmente de recursos orçamentários e financeiros que nos últimos anos tem sido cada vez mais restritos, reforçando que a melhoria da qualidade acadêmica das universidades depende de políticas de financiamento público permanente.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. *Estudos & Pesquisas Educacionais*, v. 1, p. 241-274, 2010.

- AYRES, Ana Beatriz et. (Im)*Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)*. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 50(1):81-106, jan./fev. 2016.
- BAHIA, Leandro Oliveira. *Guia Referencial para construção e análises de indicadores*. Brasília: Enap, 2021.
- BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Censo da Educação Superior 2020: notas estatísticas*. Brasília, DF: Inep, 2022.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- CASTRO, Elianice Silva. *A infraestrutura escolar brasileira como indicador para políticas públicas e para um padrão de qualidade em educação*. 2018. 148 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional). Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares. Universidade de Brasília. 2018. Acesso em: 21 jun. 2022.
- CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CONSUNI). *RESOLUÇÃO Nº 002, de 10 de abril de 2006*. Aprova Regimento Interno do CCSA.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. *Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual*. Revista do Serviço Público, Ano 51, Número 3, Brasília, 2000.
- DUARTE, Jesús; GARGIULO, Carlos; MORENO, Martín. *Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica Latinoamericana: Un análisis a partir del SERCE*. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Educación (SCL/EDU) Notas Técnicas. IDB-TN-277, Mayo, 2011.
- DEMO, P. *Educação e qualidade*. 6. ed. São Paulo: Papirus, 2001.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cadernos Cedes*, v. 29, n. 78, p. 201-215, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUIMARÃES, Rosane Torres. *Avaliação de marca das instituições de ensino superior no segmento de mestrado e doutorado em administração: uma abordagem multivariada*. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Acesso em: 21 jun. 2022.
- OTERO, Rebeca. Qualidade da Infraestrutura das Escolas públicas do Ensino Fundamental no Brasil. In: *Cultura e Educação*. Unesco. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2 de agosto de 2019. Disponível em: <https://news.un.org/pt/news/topic/culture-and-education?page=9>. Acesso: 04/03/2023.
- PANDOLFI, Cesar. *Modelo de mensuração da importância das variáveis do censo da educação superior, censo demográfico e os indicadores de qualidade das instituições de ensino superior*. Doutorado em Engenharia da Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em engenharia de produção. Porto Alegre, 2017.
- UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. *Plano de Gestão de 2020*. RN, Natal, 2020.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Pró Reitoria de Planejamento. *Plano de Gestão de 2019-2023*. RN, Natal, 2019.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. [trad Daniel Grassi]. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.