



**Plano de Desenvolvimento da Unidade**  
**Pró-reitoria de Administração**  
**PDU - PROPA**  
**- 2026/2027 -**

**Janeiro 2026**

REITORA  
JOANA ANGÉLICA GUIMARÃES DA LUZ

VICE-REITOR  
FRANCISCO JOSÉ GOMES MESQUITA

PRÓ-REITOR DE AÇÕES AFIRMATIVAS – PROAF  
SANDRO AUGUSTO SILVA FERREIRA

PRÓ-REITORA DE GESTÃO PARA PESSOAS – PROGEPE  
CLAUDIA DENISE DA SILVEIRA TÔNDOLO

PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO – PROPA  
FRANCISMARY ALVES DA SILVA

PRÓ-REITOR DE GESTÃO ACADÊMICA – PROGEAC  
FRANCESCO LANCIOTTI JUNIOR

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPPG  
NADSON RESSYÉ SIMÕES DA SILVA

PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO – PROPLAN  
FRANKLIN MATOS SILVA JUNIOR

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E CULTURA – PROEX  
GRASIELY FACCIN BORGES

SUPERINTENDENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – STI  
MYDIÃ FALCÃO FREITAS

**Comissão responsável pela elaboração do Plano de Desenvolvimento  
da Unidade da Pró-Reitoria de Administração - PROPA (2026-2027)**

Francismary Alves da Silva – Propa  
Livia Berti Sanjuan Farias – Dinfra/Propa  
Tatiane de Sousa Soares Borges – Dirad/Propa  
Daniel Gonçalves Neto – COB/Dinfra/Propa  
Simon Rebouças Delabie – COMAN/Dinfra/Propa  
Carlos Alberto Oliveira Araujo – COPROJ/Dinfra/Propa  
Vitor Matheus Nascimento dos Santos – CCL/Dirad/Propa  
Gioto de Araujo Novais – CCON/Dirad/Propa  
Wagner Silva Sá – CGBM/Dirad/Propa

## SUMÁRIO

<b>Apresentação.....</b>	<b>04</b>
 <b>Capítulo 1</b>	
Diretoria de Infraestrutura – Dinfra/Propa.....	07
Breve Histórico da Dinfra/Propa.....	07
Organização administrativa da Dinfra/Propa.....	08
Infraestrutura física da Dinfra/Propa.....	09
Perfil do corpo técnico da Dinfra/Propa.....	10
Relação dos projetos em execução na Dinfra/Propa.....	11
Relação de obras e reformas em execução na Dinfra/Propa.....	12
Relação das atividades de manutenção predial na Dinfra/Propa.....	12
Missão, visão e valores da Dinfra/Propa.....	13
 <b>Capítulo 2</b>	
Diretoria Administrativa – Dirad/Propa.....	14
Breve Histórico da Dirad/Propa.....	14
Organização administrativa da Dirad/Propa.....	15
Infraestrutura física da Dirad/Propa.....	16
Perfil do corpo técnico da Dirad/Propa.....	17
Relação de processos de contratação em execução na Dirad/Propa.....	19
Relação de contratos em execução na Dirad/Propa.....	20
Relação de bens móveis inventariados na Dirad/Propa.....	21
Missão, visão e valores da Dirad/Propa.....	21
 <b>Capítulo 3</b>	
Plano de ação, indicadores e metas.....	23
Riscos estratégicos e análise swot FOFA.....	29
 <b>Conclusão.....</b>	<b>30</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>31</b>

## Apresentação

A Pró-reitoria de Administração (Propa) foi criada conjuntamente ao início das atividades da Universidade Federal do Sul da Bahia – UFSB e, desde então, tem sido responsável pelo acompanhamento, assessoramento, gerenciamento, execução e avaliação das atividades de administração em geral da Universidade, tais como: processos de contratações públicas, gerenciamento de contratos, patrimônio móvel e imobiliário, projetos de arquitetura e engenharia, obras, reformas e serviços de manutenção predial, dentre outras atividades previstas no Regimento Interno da Propa (Resolução n.9/2023), em consonância com o Regimento Geral da Universidade (Resolução n.22/2021) e seu respectivo Estatuto (Resolução n.16/2020). Anteriormente, temas como gestão de pessoas, orçamento e finanças também compunham as atribuições da Pró-reitoria, mas as pastas ganharam setores próprios e independentes. Atualmente, as atribuições e tarefas centrais da Propa são diversas e em constante articulação com os setores e seções dos campi. Apesar da complexidade do organograma administrativo da UFSB e da aparente dualidade das “pastas” da Pró-reitoria de Administração – Infraestrutura física de um lado e Administração de outro – um aspecto conceitual foi tomado como norteador para a elaboração do PDI 2025/2031 e será igualmente considerado no presente documento, a saber, a centralidade, complexidade e diversidade do termo ampliado e integrativo “infraestrutura”, numa visão acima de tudo política.

Nos últimos anos, tornou-se cada vez mais evidente que o pleno funcionamento e o desenvolvimento de uma instituição pública de educação superior em seu território depende de um conjunto complexo de infraestrutura que vai além dos aspectos físicos propriamente ditos, *i.e.*, além das paredes das salas de aula, embora esse tema seja parte importante do que se entende por infraestrutura. Tratar de infraestrutura da universidade pública brasileira no século XXI requer uma análise integrativa que considere criticamente aspectos relacionados aos espaços físicos, mas também à tecnologia e seus formatos de informação/comunicação/educação, à governança, ao financiamento público, às decisões administrativas tomadas e referendadas, aos usos coletivos formais e não formais e às respectivas ressignificação de espaços, à sustentabilidade territorial, aos modelos e práticas educacionais adotados, aos serviços contratados ou equipamentos e dispositivos disponíveis, ao relacionamento com a sociedade local, enfim, a todo *Zeitgeist*, no sentido hegeliano clássico, com inúmeros fatores envolvidos numa realidade complexa e diversificada (Morin, 2000). Embora esteja embasada nas chamadas “atividades meio” que permitem o funcionamento integrativo da instituição, a infraestrutura relaciona-se diretamente com as atividades fins da universidade, uma vez que possui direta influência nos rankings acadêmicos (Wanderci; Calderón; Ganga-Contreras, 2022), no próprio desempenho estudantil (Hattie, 2009) ou nas interações acadêmicas que garantem tanto a identidade universitária quanto o diálogo com seu entorno (Pinto; Buffa, 2009).

Especificamente no contexto brasileiro recente, observamos dados que permitem uma reflexão crítica sobre as condições de infraestrutura universitária e sua implicação para as funções de ensino, pesquisa, extensão e cooperação territorial, mediante constante queda do orçamento universitário. Esse declínio compromete não apenas a manutenção básica de instalações, mas a capacidade de inovar, de equipar novas áreas de conhecimento e de responder adequadamente às demandas da comunidade acadêmica crescentes e diversificadas, uma vez que o conceito de infraestrutura é integrativo com todo o funcionamento da instituição. Apesar disso, a UFSB conseguiu, entre 2014 e

2025, inaugurar o Núcleo Pedagógico do Campus Jorge Amado (CJA), com salas de aula, laboratórios e urbanização totalizando de cerca de 6 mil m<sup>2</sup> de área; inaugurar o Núcleo de Vivências e Gestão Acadêmica do CJA; inaugurar o Núcleo Pedagógico do Campus Paulo Freire (CPF) 2; reformar diversos espaços do CPF 1, do Campus Sosígenes Costa (CSC), do CJA e dos Colégios Universitários; inaugurar laboratórios específicos em todos os campi; reformar espaço no Cepec/Ceplac onde funciona o CFCAf do CJA; reformar o prédio onde atualmente funciona a Reitoria; entre inúmeras outras melhorias na infraestrutura predial da instituição. Além disso, encontra-se em andamento construção de dois Restaurantes Universitários no CJA e CPF e reforma de restaurante preexistente no CSC; um laboratório para o curso de Engenharia Civil no CPF; um Núcleo Pedagógico no CSC e um prédio de laboratório no mesmo campus, além de reformas na sede antiga e construção de uma nova subestação para todo o CSC; isso tudo além de uma nova obra para o quarto campus da UFSB, o de Jequié. Tais conquistas não seriam possíveis sem o comprometimento do corpo de servidores(as) e da existência de políticas recentes do Governo Federal, como o Novo Plano de Aceleração do Crescimento – NovoPAC, que em 2024 anunciou a destinação de R\$ 5,5 bilhões para universidades federais e hospitais universitários com finalidade de consolidação e expansão, incluindo a criação de 10 novos campi, como no caso da criação de um campus universitário no município de Jequié - BA. Assim, observa-se que apesar do contexto orçamentário bastante austero dos últimos 10 anos, a UFSB tem enfrentado os desafios com competência técnica e administrativa na busca tanto pela consolidação e quanto pelo desenvolvimento da sua infraestrutura no sentido integrativo anteriormente mencionado. Tal desenvolvimento reflete-se nos índices e aprovações de novos cursos, programas de pós-graduação, depósitos de patentes, melhorias nos índices educacionais como um todo e etc.

Nos últimos anos os desafios não foram poucos e permanecem constantes e renovados. A concepção de uma infraestrutura integrativa reforça a ideia de que o campus universitário precisa ser pensado como espaço territorial, ambiental, urbano e social, não apenas como mera construção de salas (Pinto; Buffa, 2009). Assim, a experiência prévia indica um desafio futuro na construção de um novo campus, o que acarreta impactos diretos a curto, médio e longo prazos na economia local, não só pela obra em si, mas pelas necessidades de infraestrutura urbana adjacente a ser negociada e construída pelo poder público (transportes, saneamento, energia), pelos estímulos ao comércio, pelo surgimento de serviços culturais e de convivência (Santos, 1988). Um ponto sensível refere-se à permanência estudantil, como infraestrutura de apoio, restaurante universitário, transporte interno, moradia, bibliotecas bem equipadas e bem localizadas, laboratórios funcionais, espaços de convivência, toda infraestrutura que afeta diretamente o sucesso acadêmico do corpo estudantil e de pesquisadores(as) (Hattie, 2009).

Nesse cenário nacional, mesmo com investimentos do NovoPAC, abertura de novos campi e esforços institucionais, persistem contradições sérias: ao mesmo tempo em que se anunciam novos investimentos, observa-se que os recursos destinados à infraestrutura no sentido integrativo (de prédios a equipamentos, de funcionamento de serviços, de mobiliário, transporte interno, assistência estudantil, etc) das universidades federais estiveram historicamente muito aquém, e assim permanecem. Isso significa que obras antigas ficam sem manutenção, equipamentos se deterioram ou ficam obsoletos, sendo que o desempenho como um todo fica comprometido. E há uma desigualdade grande também entre universidades mais antigas e consolidadas, de regiões mais centrais ou grandes centros urbanos, e as universidades novas, novíssimas e supernovas, interiorizadas. Tais fatos reais tornam o desafio de pensar a infraestrutura de modo integrativo ainda mais relevante para toda a comunidade da UFSB, não apenas para gestores(as). Isso porque a universidade, se inteiramente

dotada de infraestrutura ampla no seu sentido física, tecnológica, institucional, cultural, científico etc., pode funcionar como um motor de desenvolvimento regional, como *lebensform* (formas de vida) no sentido wittgensteiniano, catalisando inovação, promovendo mobilidade social, servindo de polo de pesquisa aplicada a problemas locais, de extensão cultural, de saúde. A UFSB vive (n)esse atravessamento, junto com todas as demais universidades públicas brasileiras, sobremaneira as novíssimas e supernovas: diante de sinais de recuperação e de ampliação concreta de infraestrutura universitária via programas públicos, mas com recorrentes déficits estruturais profundos herdados de anos de insuficiência de recursos de custeio e de investimento, o que termina por impactar na real potencialidade final da instituição. Assim, para enfrentar esses desafios, acreditamos numa infraestrutura em seu sentido mais ampliado, dinâmico, integrado, adaptável, diversificado (Agre, 2001). A infraestrutura, entendida em seu sentido mais complexo e integrativo – incluindo seus aspectos físicos, tecnológicos, espaciais, institucionais, sustentáveis, territoriais e políticos – é condição *sine qua non* para o pleno funcionamento de uma universidade e para seu papel de agente de desenvolvimento regional, inovação e transformação social. Sem a combinação desses aspectos de uma infraestrutura em seu sentido mais amplo, não será possível cumprir integralmente nosso papel educacional, de pesquisa, de extensão universitária e de inovação em prol de justiça social e desenvolvimento local.

É diante desses desafios e com a premissa de infraestrutura posta que apresentamos o Plano de Desenvolvimento da Pró-reitoria de Administração (Propa), em consonância com o PDI 2025/2031. Nos capítulos 1 e 2 indicaremos aspectos formais e protocolares das equipes da Propa, divididas em duas Diretorias: a Diretoria de Infraestrutura (Dinfra/Propa) no capítulo 1 e a Diretoria Administrativa (Dirad/Propa) no capítulo 2. Além da estrutura mencionada em cada Diretoria, como se verá mais detalhadamente a seguir, atualmente a Propa conta ainda com uma Assessoria Jurídica em Assuntos de Gestão Acadêmica e Administrativa e uma secretaria. Ainda sobre a equipe expandida da Propa, merece destaque o fato de que nos últimos anos, pós-pandemia de Covid-19, o ritmo de trabalho e a interação interpessoal se modificaram substancialmente. As equipes passaram a interagir virtualmente, adotando novas rotinas com o piloto e posteriormente a consolidação do Plano de Gestão por Desempenho – PGD na UFSB, que prevê entregas de tarefas, acompanhamento de rendimento laboral e possibilidade de trabalho remoto, o chamado teletrabalho. Toda essa nova modalidade laboral do corpo técnico administrativo implica em novas dinâmicas e formas de entrega adaptadas ao século XXI. Paralelamente, a necessidade de constante readaptação de espaços físicos colaborativos, *coworking* e mesmo aquisição de equipamentos mais adequados e renovação de mobiliário com opções ergométricas, além de questões pungentes relacionadas ao bem estar no trabalho e saúde mental, também surgiram de forma urgente no horizonte de metas.

Após apresentar separadamente as Diretorias nos capítulos 1 e 2, apresentaremos o plano de ação, com indicadores e metas propriamente dito do PDU da Propa para 2026 e 2027, com seus respectivos riscos estratégicos analisados sob a ótica da governança pública. Vale destacar que o capítulo 3, que constitui o cerne do PDU da Propa, considerou a já mencionada concepção ampliada e integrativa de “infraestrutura”, lida sob a perspectiva das atribuições da Propa, abrangendo temas sob gestão tanto da Dinfra/Propa quanto da Dirad/Propa, de modo organicamente articulado.

Por fim, apresentamos a conclusão com síntese resumida das propostas aqui apresentadas e prospecção para o futuro do próximo biênio.

## Capítulo 1

### Diretoria de Infraestrutura – Dinfra/Propa

O presente capítulo tem como finalidade apresentar o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) referente à Diretoria de Infraestrutura (Dinfra), vinculada à Pró-reitoria de Administração (Propa), da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). Este plano foi elaborado em consonância com as diretrizes e orientações metodológicas contidas no Manual de Elaboração e Implementação do Plano de Desenvolvimento da Unidade, servindo como instrumento de planejamento, gestão e acompanhamento das ações estratégicas da diretoria para o período de 2026 e 2027.

O Plano de Desenvolvimento da Unidade constitui-se em uma ferramenta essencial para o alinhamento das atividades da Dinfra/Propa com os objetivos institucionais mais amplos, definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSB para o ciclo 2025-2031. Nesse sentido, o presente documento delinea as principais ações, metas e iniciativas a serem implementadas no âmbito das atribuições específicas e áreas de competência da Dinfra/Propa, em articulação com a Dirad/Propa, de modo a contribuir efetivamente para o alcance das metas estratégicas da universidade.

A proposta aqui apresentada visa, portanto, consolidar um planejamento sistemático, colaborativo e orientado por resultados, que promova a melhoria contínua dos processos e serviços sob responsabilidade da Dinfra/Propa, assegurando maior eficiência, eficácia e transparência na gestão da infraestrutura institucional.

### Breve histórico da Dinfra/Propa

Desde sua criação, em 2014, a Dinfra/Propa tem desempenhado um papel fundamental na gestão, planejamento e desenvolvimento da infraestrutura física da universidade, contribuindo diretamente para a implantação, consolidação e expansão dos campi universitários e para a qualificação dos ambientes acadêmicos e administrativos. Entre as principais atribuições da Dinfra/Propa, destacam-se o planejamento e a elaboração de projetos arquitetônicos e de engenharia voltados para a construção, reforma e adaptação de espaços físicos institucionais; a supervisão e o acompanhamento de obras e serviços de manutenção predial preditiva, preventiva e corretiva; o controle, registro e atualização do inventário do patrimônio imobiliário da universidade; bem como a gestão da cobertura vegetal presente nas áreas físicas sob responsabilidade da UFSB, de forma a garantir a preservação ambiental e o uso sustentável dos recursos naturais. Atua ainda, de maneira articulada e colaborativa com outras unidades administrativas e acadêmicas, buscando atender às demandas de infraestrutura com eficiência, qualidade técnica e observância aos princípios da legalidade, economicidade e sustentabilidade. Dessa forma, a Dinfra/Propa reafirma seu compromisso com a criação de condições físicas adequadas ao desenvolvimento das atividades de excelência e

inovadoras nos campos de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária, alinhadas às diretrizes institucionais e às necessidades atuais e em constante mudança da comunidade acadêmica.

É importante mencionar, ainda, que para alcançar uma concepção de infraestrutura mais complexa e integrativa, a Dinfra/Propa trabalha em equipe com a Dirad/Propa e com os campi, no intuito de constantemente entender as formas de ocupação, uso e ressignificação de espaços, além da constante ampliação dos mesmos. Assim, a proposta de desenvolvimento aqui apresentada considera tais premissas anteriormente mencionadas.

## **Organização administrativa da Dinfra/Propa**

Até pouco tempo a Dinfra/Propa era composta por apenas duas coordenações, mas a partir de 2024 a Diretoria passou a contar com três coordenações: Coordenação de Projetos, Coordenação de Obras e Coordenação de Manutenção.

A Coordenação de Projetos (COPROJ/Dinfra/Propa), criada recentemente (2024), responde pelos serviços de elaboração de projetos arquitetônicos, urbanísticos, paisagísticos e de engenharia nos campi e demais espaços físicos da UFSB. Tais tarefas necessariamente precisam considerar a infraestrutura como conceito complexo e integrativo, em constante revisão e ressignificação. Por sua vez, a Coordenação de Obras (COB/Dinfra/Propa) é responsável pelo processo de execução de obras, de reformas, adaptações e/ou ampliações nas estruturas físicas da UFSB, durante todo o seu ciclo, desde a contratação da obra e/ou serviço de engenharia até a conclusão e entrega ao respectivo demandante, além de realizar o controle do patrimônio imobiliário da universidade, sempre de forma atenta aos usos e ressignificações. Por último, a Coordenação de Manutenção (Coman/Dinfra/Propa) é responsável pela identificação, gerenciamento e execução dos serviços de manutenção predial nos edifícios e instalações em uso pela Universidade, enfrentando mais diretamente os desdobramentos complexos da infraestrutura real. Compõe, ainda, a estrutura da Dinfra/Propa uma seção atrelada diretamente à Diretoria, a Seção Especial de Meio Ambiente, que tem como principal função promover, implementar e acompanhar ações de caráter ambiental especificamente relacionadas a infraestrutura física da instituição, promovendo a eficiência no consumo de recursos naturais, a melhoria do desempenho ambiental de suas edificações e a conservação das áreas verdes. Atualmente, o organograma da Dinfra/Propa está desenhado da seguinte forma:

### **Diretora de Infraestrutura – Dinfra/Propa**

Eng. Civil Lívia Berti Sanjuan Farias - <http://lattes.cnpq.br/4076449596815727>

Substituto Eng. Civil Daniel Gonçalves Neto - <http://lattes.cnpq.br/1596922931400171>

### **Seção Especial de Meio Ambiente – Sema/Dinfra/Propa**

Engenheiro Agrônomo Yuri Ferreira Amorim - <http://lattes.cnpq.br/0161847736429237>

### **Coordenação de Projetos – Coproj/Dinfra/Propa**

Eng. Eletricista Carlos Alberto Oliveira Araújo - <http://lattes.cnpq.br/2157389826914281>

Substituto Arquiteto Pablo Henrique Neves Barreto - <http://lattes.cnpq.br/8822209742911388>

**Setor de Arquitetura – SA/Coproj/Dinfra/Propa**

Arquiteto Pablo Henrique Neves Barreto - <http://lattes.cnpq.br/8822209742911388>

**Coordenação de Obras – Cob/Dinfra/Propa**

Eng. Civil Daniel Gonçalves Neto - <http://lattes.cnpq.br/1596922931400171>

Substituto Eng. Civil Cláudio Souza da Silva - <http://lattes.cnpq.br/0344032497968175>

**Setor de Planejamento e Orçamento – SPO/Cob/Dinfra/Propa**

Eng. Eletricista Jean Silva Nogueira Pacheco - <http://lattes.cnpq.br/5930584031466235>

**Setor de Gestão de Contratos de Obras – SGCO/Cob/Dinfra/Propa**

Eng. Civil Cláudio Souza da Silva - <http://lattes.cnpq.br/0344032497968175>

**Setor de Patrimônio Imobiliário – SPI/Cob/Dinfra/Propa**

Eng. Civil Rodrigo Moreira Brito - <http://lattes.cnpq.br/3632700803840547>

**Coordenação de Manutenção – Coman/Dinfra/Propa**

Eng. Eletricista Simon Rebouças Delabie - <http://lattes.cnpq.br/6812530124726245>

Substituto Eng. Elet. Adinailson Guimarães de Oliveira - <http://lattes.cnpq.br/0257869666783407>

**Setor de Gestão de Contratos e Planejamento de Manutenção – SGCPM/Coman/Dinfra/Propa**

Eng. Eletricista Adinailson Guimarães de Oliveira - <http://lattes.cnpq.br/0257869666783407>

**Setor de Manutenção Corretiva – SMC/Coman/Dinfra/Propa**

Eng. Civil Joao Victor Muniz Reis - <http://lattes.cnpq.br/3835736151251181>

**Seção de Manutenção Preventiva e Preditiva – SMPP/Coman/Dinfra/Propa**

Eng. Civil Luiz Eduardo Souza da Silva - <http://lattes.cnpq.br/7094252091938610>

Além dos setores e chefias acima destacados, graças ao Concurso Técnico-Administrativo - Edital 01/2025, a partir de novembro de 2025 a Dinfra/Propa foi contemplada com modesta ampliação da força de trabalho, reforço de 1 Administrador e 1 Assistente em Administração na equipe.

**Infraestrutura física da Dinfra/Propa**

Como parte integrante da Pró-reitoria de Administração, Diretoria de Infraestrutura (Dinfra/Propa) está fisicamente instalada no segundo pavimento do edifício da Reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), situado na Praça José Bastos, no centro do município de Itabuna, estado da Bahia. Essa localização estratégica facilita a articulação com os demais setores da administração central da universidade e favorece o acesso da comunidade interna e parceiros externos às atividades desempenhadas pela diretoria. A área atualmente ocupada pela Dinfra/Propa no prédio da Reitoria é composta por salas administrativas destinadas aos diferentes setores da diretoria, cada uma equipada

com estações de trabalho organizadas para oferecer condições adequadas ao desenvolvimento das atividades técnico-administrativas. O ambiente também conta com espaços específicos para convivência de servidores(as) e colaboradores(as), além de áreas reservadas para a realização de reuniões presenciais e virtuais, por meio de estrutura de videoconferência. Complementarmente, a equipe da Dinfra/Propa também faz uso compartilhado de outros espaços comuns do edifício da Reitoria, como o pátio interno, a copa, salas de reuniões maiores e demais ambientes institucionais disponíveis, conforme a necessidade de realização de atividades administrativas, encontros intersetoriais, recepção de visitantes ou eventos internos. Essa infraestrutura física, embora limitada em termos de área, vem sendo utilizada de forma funcional e racional, permitindo à Dinfra/Propa desenvolver suas atribuições com eficiência e em conformidade com as demandas institucionais, enquanto se planejam futuras ampliações e adequações estruturais que possam melhor atender às necessidades crescentes da unidade.

### Perfil corpo técnico da Dinfra/Propa

O corpo técnico da Dinfra/Propa, quadro abaixo, é composto por três servidoras e quatorze servidores, sendo ao todo 17 profissionais da carreira de Técnicos(as) Administrativos(as) em Educação, com as seguintes formações: 01 assistente em administração, 01 administrador, 06 engenheiros(as) civis, 04 engenheiros eletricitas, 01 engenheiro agrônomo, 03 arquitetos(as) e urbanistas.

SERVIDOR(A)	CARGO	NÍVEL	UNIDADE DE EXERCÍCIO	TITULAÇÃO
<b>Adinailson Guimarães de Oliveira</b>	Engenheiro Eletricista	E	Setor Gestão Contratos e Planejamento de Manutenção	Mestrado
<b>Carlos Alberto Oliveira Araújo</b>	Engenheiro Eletricista	E	Setor de Gestão de Projetos	Mestrado
<b>Claudio Souza da Silva</b>	Engenheiro Civil	E	Setor de Gestão de Contratos de Obras	Mestrando
<b>Cristiane Rabelo Santos</b>	Arquiteto e Urbanista	E	Setor de Planejamento e Orçamento	Mestrado
<b>Daniel Gonçalves Neto</b>	Engenheiro Civil	E	Coordenação de Projetos e Obras	Mestrado
<b>Jean Silva Nogueira Pacheco</b>	Engenheiro Eletricista	E	Setor de Planejamento e Orçamento	Mestrado
<b>Danillo Vieira de Matos</b>	Assistente Administrativo	D	Diretoria	Doutorando
<b>João Victor Muniz Reis</b>	Engenheiro	E	Setor de Manutenção	Mestrado

SERVIDOR(A)	CARGO	NÍVEL	UNIDADE DE EXERCÍCIO	TITULAÇÃO
	Civil		Corretiva	
<b>José Helder de Sousa Pereira</b>	Arquiteto e Urbanista	E	Setor de Gestão de Projetos	Doutorando
<b>Ismael Azevedo da Paixão</b>	Administrador	E	Diretoria	Especialista
<b>Livia Berti Sanjuan Farias</b>	Engenheira Civil	E	Diretoria de Infraestrutura	Doutorado
<b>Luara Ribeiro Marrocos</b>	Arquiteta e Urbanista	E	Setor de Gestão de Projetos	Mestrado
<b>Luiz Eduardo Souza da Silva</b>	Engenheiro Civil	E	Seção de Manutenção Preditiva e Preventiva	Mestrado
<b>Pablo Henrique Neves Barreto</b>	Arquiteto e Urbanista	E	Setor de Gestão de Projetos	Mestrado
<b>Rodrigo Moreira Brito</b>	Engenheiro Civil	E	Setor de Patrimônio Imobiliário	Mestrado
<b>Simon Rebouças Delabie</b>	Engenheiro Eletricista	E	Coordenação de Manutenção	Doutorando
<b>Yuri Ferreira Amorim</b>	Engenheiro Agrônomo	E	Seção Especial de Meio Ambiente	Mestrado

Fonte: Dinfra/Propa (2025).

Mesmo com a recente ampliação da equipe com um administrador e um assistente em administração, a Diretoria de Infraestrutura da Propa necessita de recomposição de força de trabalho na área técnica e especializada e ampliação das possibilidades de atuação existentes. Diante dos novos desafios e novas tecnologias postas, faz-se necessário e urgente a ampliação da equipe na área de Engenharia Mecânica (1 servidor/a), Engenharia Civil (1 servidor/a) e Arquitetura (1 servidor/a): **um total de 03 novos(as) servidores(as).**

É preciso observar ainda que é condição *sine qua non* para o andamento de projetos complexos e urgentes, sob a ótica de uma infraestrutura integrativa e em constante atualização, a aquisição de licenças e equipamentos adequados, atualizados, além da formação/capacitação de toda a equipe, de modo a possibilitar o desenvolvimento adequado e satisfatório das atividades diante das constantes alterações dos regramentos, pressão institucional, adoção de boas práticas e modernizações de equipamentos e técnicas, conforme demandas anualmente atualizadas no Programa de Desenvolvimento de Pessoas – PDP da Propa.

### Relação dos projetos em execução na Dinfra/Propa

- Clínica-Escola de Saúde do CPF
- Serviço Escola de Psicologia CPF
- Cantina do CSC
- Infraestrutura dos Laboratórios de Construções e Instalações Hidrossanitárias e Laboratório Interdisciplinar IV do CFCAM CSC
- Pavilhão de Laboratórios CJA
- Biblioteca CJA
- Biblioteca CSC
- Biblioteca CPF
- Expansão Campus Jequié

### **Relação de reformas e obras em execução da Dinfra/Propa**

Atualmente encontram-se em desenvolvimento pelo Setor de Gestão de Projetos os projetos listados abaixo.

- Almoxarifado de Reagentes CJA
- Reforma do Campus Provisório de Jequié
- Núcleo Pedagógico do CSC
- Pavilhão de Laboratórios do CSC
- Pavilhão de Laboratórios de Engenharia do CPF
- Restaurante Universitário do CJA
- Restaurante Universitário do CPF
- Restaurante Universitário do CSC
- Pronto Socorro do HMTF do CPF
- Implantação do Campus Jequié
- Subestações do Campus Sosígenes Costa.

### **Relação das atividades de manutenção predial em execução na Dinfra/Propa**

Identificar, gerenciar e executar serviços de manutenção predial nos edifícios e instalações da UFSB, mediante ações preventivas, preditivas e corretivas através de contratos de terceirização. O controle dos serviços é realizado por meio de sistema de chamados, gestão de indicadores operacionais, procedimentos operacionais e programas de manutenção estruturados com vistorias periódicas das instalações, conforme competências descritas no Regimento Interno da Propa (Resolução n. 9/2023).

Tipos de manutenção predial preventiva e corretiva realizados:

- Sistemas de climatização;
- Grupo Geradores;
- Superestrutura e telhados;
- Redes elétrica, lógica, hidrossanitária e de combate a incêndio;
- Elevadores;
- Sistemas de SPDA.

Mais informações sobre os serviços da Coordenação de Manutenção/Dinfra/Propa, ver: <https://ufsb.edu.br/propa/dinfra/coordenacao-de-manutencao>

### **Missão, visão e valores da Dinfra/Propa**

A Dinfra/Propa tem como missão planejar, elaborar, executar, coordenar e controlar as ações relacionadas ao desenvolvimento da infraestrutura física e à gestão do patrimônio imobiliário da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), de modo complexo e integrativo. Composta por uma equipe técnica multidisciplinar, a diretoria busca alcançar padrões de desempenho técnico, responsabilidade ética e compromisso institucional, sempre pautando suas ações nos princípios da sustentabilidade, da transparência e da inovação contínua. A atuação da Dinfra/Propa está orientada pela busca constante por soluções eficientes, criativas e adaptadas às demandas contemporâneas, em consonância com o *Zeitgeist* e os desafios do contexto universitário atual, igualmente em constante modificação. Nesse sentido, a Diretoria de Infraestrutura se compromete com a proposição e implementação de projetos que conciliem funcionalidade, viabilidade técnica e responsabilidade socioambiental, contribuindo diretamente para a qualificação dos espaços universitários e para a promoção do bem-estar da comunidade acadêmica.

A principal visão da Dinfra/Propa é consolidar-se como uma referência em gestão de infraestrutura no âmbito da administração pública federal, reconhecida pela competência técnica, excelência na entrega de resultados e capacidade de inovação, mantendo como norte a sustentabilidade institucional em suas múltiplas dimensões — ambiental, econômica, social e cultural.

Entre os valores que orientam sua atuação destacam-se: o compromisso com o desenvolvimento institucional sustentável; a melhoria contínua do desempenho ambiental das edificações; a promoção da acessibilidade universal; a eficiência na aplicação dos recursos públicos; a ética profissional; o respeito aos direitos humanos e à diversidade; a valorização do ambiente natural e construído; bem como a promoção da qualidade de vida e da diversidade no ambiente de trabalho. Ao integrar planejamento estratégico com responsabilidade social e ambiental, a Dinfra/Propa reafirma seu papel como agente estruturante do projeto institucional da UFSB, contribuindo de maneira significativa para a consolidação de uma universidade pública, inclusiva, inovadora e comprometida com o futuro da região e da educação pública local e regional.

## Capítulo 2

### Diretoria Administrativa – Dirad/Propa

No capítulo 1 apresentamos a Diretoria Administrativa Dirad/Propa e agora apresentamos a parte do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) referente à Diretoria Administrativa (Dirad), igualmente vinculada à Pró-Reitoria de Administração (Propa) da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), correspondente ao biênio 2026-2027. Este plano constitui um instrumento fundamental de planejamento e gestão, que tem por finalidade orientar a execução das ações estratégicas no âmbito da unidade, contribuindo para o alinhamento das atividades da Dirad/Propa à Dinfra/Propa e aos objetivos institucionais mais amplos, complexos e integrativos da universidade.

O PDU traduz, de forma prática e operacional, as táticas e iniciativas que devem ser implementadas pelos setores que integram a diretoria, visando ao cumprimento das metas estabelecidas pela instituição em documento mais amplo e abrangente, a saber, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2025-2031). Assim, a elaboração do PDU teve como base os direcionamentos, princípios e eixos estratégicos definidos no PDI, com especial atenção àqueles que guardam relação direta com as atribuições e áreas de atuação da Dirad/Propa.

Mais do que um documento técnico, o Plano de Desenvolvimento da Unidade representa um compromisso da Dirad/Propa com a melhoria contínua da gestão administrativa, com a qualificação dos serviços prestados à comunidade acadêmica e com a busca por eficiência, responsabilidade e transparência na administração pública no intuito de compreender o conceito de “infraestrutura” como visão mais ampliada e adequada ao contexto administrativo mais amplo e complexo. Por meio do PDU, a diretoria busca reafirmar seu papel como agente de suporte estratégico à infraestrutura da UFSB, contribuindo de forma efetiva para o fortalecimento institucional e para a consolidação de uma universidade pública moderna, inclusiva e socialmente responsável.

### Breve histórico da Dirad/Propa

Também instituída em 2014, a Diretoria Administrativa (Dirad/Propa) tem como missão assegurar o funcionamento eficiente, regular e estratégico das atividades administrativas da instituição, abrangendo a aquisição e gestão de materiais e serviços, bens patrimoniais, contratos administrativos e logística institucional, todas etapas do que estamos entendendo aqui como “infraestrutura em seu sentido mais complexo e integrativo”. Suas ações visam garantir não apenas a conformidade e constante atualização das práticas mediante a legislação vigente, mas também a busca contínua pela excelência na prestação dos serviços, a racionalização dos processos internos e a otimização da utilização dos recursos públicos. A Diretoria atua com foco em resultados e com base em princípios de eficiência, economicidade, sustentabilidade e transparência, buscando alternativas inovadoras que contribuam para a melhoria contínua da gestão administrativa universitária. Para isso, conta com uma equipe técnica qualificada e uma estrutura organizacional composta por três coordenações

articuladas: a Coordenação de Compras e Licitações (CCL), a Coordenação de Contratos (CCON) e a Coordenação de Gestão de Bens Móveis (CGBM), cujas atribuições são descritas a seguir.

Coordenação de Compras e Licitações (CCL/Dirad/Propa) é responsável pelo planejamento, padronização, orientação, execução e controle das atividades relacionadas às contratações de bens e serviços que garantem a infraestrutura necessária para as atividades fins e meios no âmbito da UFSB. Compete à CCL conduzir os processos licitatórios nas modalidades previstas pela Lei nº 14.133/2021 – nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos – garantindo a observância dos princípios da legalidade, isonomia, eficiência e interesse público. A coordenação atua também na interlocução com as demais unidades administrativas, assegurando que as contratações atendam às necessidades institucionais com planejamento adequado e execução tempestiva.

Coordenação de Contratos (CCON/Dirad/Propa) por sua vez tem como principal atribuição prestar suporte técnico à Diretoria Administrativa nas atividades de planejamento, gestão e fiscalização de contratos administrativos firmados pela universidade, que igualmente possibilitam o funcionamento adequado da infraestrutura institucional. Entre suas competências estão o acompanhamento da execução contratual, o suporte na fiscalização, o controle de prazos e vigências, a análise de aditivos e reajustes, bem como o desenvolvimento de rotinas internas que promovam maior eficiência na gestão de recursos contratados, como transporte, serviços continuados e terceirizações.

A última a ser criada (final de 2022), a Coordenação de Gestão de Bens Móveis (CGBM/Dirad/Propa) é responsável por planejar, coordenar, supervisionar, executar e avaliar as atividades referentes à administração do patrimônio mobiliário da universidade, que completa a visão de infraestrutura da instituição em seu conceito mais amplo, complexo e integrativo. Suas atribuições incluem o controle, a preservação e a manutenção dos bens móveis permanentes, equipamentos e materiais, além de zelar pelo correto recebimento, guarda, distribuição e inventário dos itens sob responsabilidade da instituição. A CGBM também atua nos processos de descarte, transferência e alienação de bens inservíveis, conforme a legislação aplicável, contribuindo para uma gestão patrimonial transparente, eficiente e alinhada aos princípios da sustentabilidade e da economicidade.

### **Organização administrativa da Dirad/Propa**

Até 2021 a Dirad/Propa era composta por apenas duas coordenações, mas a partir do final de 2022 a Diretoria passou a contar com três coordenações: Coordenação de Compras e Licitações, Coordenação de Contratos e Coordenação de Gestão de Bens Móveis. Atualmente, o organograma da Dirad/Propa está desenhado da seguinte forma:

#### **Diretoria Administrativa - Dirad / Propa**

Tatiane de Sousa Soares Borges - <http://lattes.cnpq.br/3704282456874156>

Substituto Vitor Matheus Nascimento Dos Santos - <http://lattes.cnpq.br/7110177572462248>

#### **Coordenação de Compras e Licitações - CCL/Dirad/Propa**

Vitor Matheus Nascimento Dos Santos - <http://lattes.cnpq.br/7110177572462248>

Substituta Jéssica Fátima de Sousa

**Setor de Licitações - SL/CCL/Dirad/Propa**

Jéssica Fátima de Sousa

Substituto/a: Emerson Belém Moutinho

**Setor de Contratações Diretas - SCD/CCL/Dirad/Propa**

Emerson Belém Moutinho

Substituto/a: Jéssica Fátima de Sousa

**Coordenação de Contratos - CCON/Dirad/Propa**

Gioto de Araújo Novais

Substituto: Rodrigo Oliveira Damasceno - <http://lattes.cnpq.br/2184910995569374>

**Setor de Formalização de Contratos - SFC/CCON/Dirad/Propa**

Dayane de Abreu Santos - <http://lattes.cnpq.br/8384047138393395>

Substituto/a: Darlei Maia Souza

**Setor de Planejamento e Transportes - SPT/CCON/Dirad/Propa**

Jader de Andrade Vieira - <http://lattes.cnpq.br/3081372910527813>

Substituto/a: Michele Bispo Pinto

**Setor de Execução de Contratos - SEC/CCON/Dirad/Propa**

Rodrigo Oliveira Damasceno - <http://lattes.cnpq.br/2184910995569374>

Substituto/a: Michele Bispo Pinto

**Coordenação de Gestão de Bens Móveis - CGBM/Dirad/Propa**

Wagner Silva Sá - <http://lattes.cnpq.br/8649428138007538>

Substituto: Agnaldo Bonfim Santos

**Setor de Patrimônio e Almoxarifado - SP/CGBM/Dirad/Propa**

Agnaldo Bonfim Santos

Substituto: Luciano Barbosa dos Santos

**Seção de Controle de Estoque - SA/SP/CGBM/Dirad/Propa**

Luciano Barbosa dos Santos

Substituto: Thiago Santos Vieira

Além dos setores e chefias acima destacados, graças ao Concurso Técnico-Administrativo - Edital 01/2025, a partir de novembro de 2025 a Dirad/Propa foi contemplada com modesta ampliação da força de trabalho, reforço de 4 Administradores(as) e 3 Assistentes em Administração na equipe.

**Infraestrutura física da Dirad/Propa**

Atualmente, a Dirad/Propa está instalada em uma sala localizada no 2º andar do edifício da Reitoria, situado na Praça José Bastos, no centro da cidade de Itabuna, Bahia. O espaço físico ocupado pela Dirad/Propa possui uma área total aproximada de 80,30 m², distribuída de forma a abrigar os diversos setores que compõem sua estrutura organizacional, respeitando as especificidades de cada área de atuação. O ambiente é dividido em salas administrativas e respectivas estações de trabalho presenciais, organizadas conforme os seguintes núcleos, de modo a permitir constante interação, planejamento conjunto, trocas de conhecimento e articulação de tarefas comuns e sequenciais entre o Setor de Licitações, o de Contratações Diretas, de Gestão de Contratos, de Execução de Contratos, de Planejamento e Transportes, de Patrimônio e Almoxarifado e de Controle de Estoque. O ambiente também permite interação entre Gestores(as) da Coordenações de Compras e Licitações, da Coordenação de Contratos e da Coordenação de Gestão de Bens Materiais (CGBM) com as respectivas equipes e Diretoria, que conta ainda com sala para reunião remota. Além das áreas específicas ocupadas diretamente pela equipe da Dirad/Propa, também são utilizados, de forma compartilhada, diversos espaços comuns do prédio da Reitoria, tais como: pátio, copa, depósito, salas para reunião maiores, entre outros ambientes de uso coletivo, os quais complementam a infraestrutura necessária ao desempenho das atividades administrativas da diretoria.

### Perfil corpo técnico da Dirad/Propa

O quadro de pessoal da Dirad/Propa é composto por três servidoras e sete servidores, somando um total de dez servidores(as) técnicos(as) administrativos(as) em educação, conforme tabela abaixo:

SERVIDOR(A)	CARGO	NÍVEL	UNIDADE DE EXERCÍCIO	TITULAÇÃO
Aginaldo Bonfim Santos	Técnico em Contabilidade	D	Setor de Patrimônio e Almoxarifado - CGBM/Dirad/Propa	Especialização
Carine de Jesus Santana	Administradora	E	Setor de Patrimônio e Almoxarifado/CGBM/Dirad/Propa	Mestrado
Daniel Carlos de Sousa	Administrador	E	CCL/Dirad/Propa	Especialização
Darlei Maia Souza	Assistente em Administração	D	Setor de Formalização de Contratos - CCON/Dirad/Propa	Graduação
Dayane de Abreu Santos	Administrador	E	Setor de Formalização de Contratos - CCON/Dirad/Propa	Mestrado

Emerson Belém Moutinho	Assistente em Administração	D	Setor de Contratação Direta - CCL/Dirad/Propa	Especialização
Gioto de Araújo Novaes	Administrador	E	Coordenação de Contratos – CCON/Dirad/Propa	Mestrado
Jader de Andrade Vieira	Assistente em Administração	D	Setor de Planejamento e Transportes - CCON/Dirad/Propa	Especialização
Jéssica Fátima de Sousa	Administrador	E	Setor de Licitações – CCL/Dirad/Propa	Especialização
Luciano Barbosa dos Santos	Técnico em Contabilidade	D	Seção de Controle de Estoque – CGBM/Dirad/Propa	Especialização
Michele Bispo Pinto	Administradora	E	Seção de Fiscalização de Contratos/Setor de Execução de Contratos/CCON/Dirad/Propa	Especialização
Michelle Geralde Souza Silva	Assistente em Administração	D	CCL/Dirad/Propa	Graduação
Rodrigo Oliveira Damasceno	Assistente em Administração	D	Setor de Execução de Contratos – CCON/Dirad/Propa	Mestrado
Tatiane de Sousa Soares Borges	Administrador	E	Diretoria Administrativa – Dirad/Propa	Doutoranda
Thiago Santos Vieira	Administrador	E	Setor de Patrimônio e Almocharifado/CGBM/Dirad/Propa	Especialização
Vitor Matheus Nascimento dos Santos	Assistente em Administração	D	Coordenação de Compras e Licitações – CCL/Dirad/Propa	Especialização
Wagner Silva Sá	Assistente em Administração	D	Coordenação de Gestão de Bens Móveis – CGBM/Dirad/Propa	Especialização

Fonte: Dirad/Propa (2025).

A Dirad/Propa teve recente aumento na força de trabalho, mas ainda considerado pequeno e em reposição a servidores que deixaram a Universidade por requisição ou vacância. Considerando ainda a necessidade de implantação de novos setores que ainda não estão implantados devido a falta de pessoal e o constante crescimento da UFSB, apresentamos, abaixo o dimensionamento para o alcance do quantitativo ideal de servidores(as), que totaliza o número de **10 novos(as) servidores(as) técnicos(as)-administrativos(as)**:

Setor/Seção	Quantidade Atual de Servidores(as)	Perfil Pretendido	Quantidade Ideal de Servidores(as)
Coordenação de Gestão de Bens Móveis - CGBM	4	Assistente em Administração Administrador	7
Coordenação de Contratos - CCON	6	Assistente em Administração Administrador	9
Coordenação de Compras e Licitações - CCL	5	Assistente em Administração Administrador	9

Fonte: Dirad/Propa (2025).

Há que se falar, ainda, nas metas de capacitação necessárias e inerentes às atividades que envolvem as atividades de contratações, de modo geral, uma vez que são temas delicados e essenciais para o funcionamento da Universidade, em toda sua infraestrutura de forma mais estendida e complexa, o que requer constante formação/capacitação/atualização. Desse modo, tem-se que a capacitação constante de tais agentes é estratégia fundamental para corrigir e suprir lacunas de competências, propiciando o atendimento às exigências da nova Lei e os principais conceitos inseridos nessas exigências, para uma melhor compreensão do texto legal e das responsabilidades dos(as) atores(atrizes) envolvidos(as). Anualmente a Dirad/Propa envia demandas tempestivamente encaminhadas à Pró-reitoria de Gestão para Pessoas (PROGEPE) e cadastradas no Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), para compor o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFSB no respectivo exercício. Todas as demandas cadastradas são urgentes e necessárias para o adequado funcionamento da Dirad/Propa.

### Relação de processos de contratação em execução na Dirad/Propa

MODALIDADE	QUANTIDADE DE PROCESSOS	VALOR TOTAL ESTIMADO
ADESÃO A ARP	9	R\$ 1.447.304,50
CONCORRÊNCIA	3	R\$ 48.000.000,00
DISPENSA	20	R\$ 3.602.899,45
INEXIGIBILIDADE	19	R\$ 142.473,50
IRP	4	-

PEDIDO DE COMPRA VIA ARP	32	R\$ 1.524.669,84
PREGÃO	27	R\$ 14.930.294,84

### Relação de contratos em execução na Dirad/Propa

CONTRATOS EM EXECUÇÃO - 2025			
CONTRATO	CONTRATADA	OBJETO	VALOR MENSAL EXECUTADO
01/2022	MBM Seguradora	Seguro para alunos	R\$ 2.129,84
01/2024	Stefanini Consultoria em Informatica	Consultoria em TI	R\$ 22.510,57
02/2021	Prime Consultoria	Gerenciamento de frota	R\$ 123.653,29
02/2023	Imaster Serviços Ltda	Condução de veículos (motoristas)	R\$ 63.386,27
02/2024	Empresa Brasil de Comunicação S.A	Publicidade Legal	R\$ 1.844,16
02/2025	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	Serviços Postais	R\$ 2.029,78
03/2020	Oi Soluções	Comunicação multimídia	R\$ 66.743,52
03/2024	JCA Engenharia	Projetos para obras e reformas	R\$ 395.230,56
04/2021	Radar Gestão	Organização de Eventos	R\$ 24.735,47
05/2024	GPBR Participações	Plataforma de Bem-estar Gympass	R\$ 11.400,00
05/2025	Dinastia Viagens e Turismo	Agenciamento de viagens	R\$ 36.964,48
05/2025	Construtora Lam	Obras - Pabilhão de Laboratórios do CSC	R\$ 361.450,10
06/2017	Empresa Municipal de Águas e Saneamento	Fornecimento de Água e saneamento	R\$ 894,93
06/2021	Soft Pro Tecnologia	Rastreamento Veicular	R\$ 605,85
06/2023	Serviço Federal de Processamento de Dados	E-mail corporativo	R\$ 17.982,51
06/2024	Atlântico Transportes	Locação de Veículos	R\$ 24.871,68
07/2021	Extinseto Imunização e Controle de Pragas	Serviço de Dedetização	R\$ 19.268,71
07/2023	Concrete House Construções	Reformas Prediais	R\$ 217.344,76
07/2025	Telefônica Brasil S.A	Telefonia fixa	R\$ 18,66
08/2023	Serviço Federal de Processamento de Dados	Certificado Digital	R\$ 325,80
08/2024	Simpless Comércio Locação e Serviços Ltda	Outsourcing de impressão	R\$ 5.377,49
08/2025	Imaster Serviços Ltda	Apoio Administrativo e Operacional	R\$ 442.952,73
09/2025	Minha Biblioteca Ltda	Licenças para biblioteca virtual	R\$ 17.500,00
10/2024	Atlântico Transportes	Locação de Veículos	R\$ 39.086,34
10/2025	Claro S.A	Telefonia móvel	R\$ 558,20
11/2023	BM Serviços	Manutenção Predial	R\$ 215.064,65
11/2025	AVI Serviços de Segurança Ltda	Vigilância Patrimonial desarmada	R\$ 157.095,81
12/2025	Soluções Serviços Terceirizados Ltda	Limpeza, anseio e conservação	R\$ 180.688,18
13/2015	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia	Fornecimento de energia elétrica	R\$ 145.288,84
14/2025	THS Tecnologia Informação e Comunicação	Almoxarifado virtual	R\$ 60.000,00
18/2015	Empresa Baiana de Águas e Saneamento	Fornecimento de água e saneamento	R\$ 14.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.671.503,18</b>

## Relação de bens inventariados na Dirad/Propa

GRUPO	QUANTIDADE	VALOR TOTAL
AERONAVES	4	R\$ 36.721,63
APARELHOS DE MEDIÇÃO E ORIENTAÇÃO	245	R\$ 272.792,48
APARELHOS E EQUIP. PARA ESPORTES E DIVERSÕES	9	R\$ 2.040,72
APARELHOS E EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO	88	R\$ 10.785,67
APARELHOS E UTENSÍLIOS DOMÉSTICOS	600	R\$ 841.668,28
APARELHOS, EQUIP. E UTENS. MED., ODONT., LABOR. E HOSP.	1351	R\$ 4.592.005,88
COLEÇÕES E MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS	28686	R\$ 1.241.004,46
DRONES	2	R\$ 65.960,00
EQUIP DE TIC - IMPRESSORAS	7	R\$ 51.793,91
EQUIP DE TIC - TELEFONIA	396	R\$ 123.592,85
EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO, SEGURANÇA E SOCORRO	10	R\$ 103.548,25
EQUIPAMENTOS DE TIC - ATIVOS DE REDE	369	R\$ 1.854.264,39
EQUIPAMENTOS DE TIC - COMPUTADORES	1739	R\$ 1.834.659,69
EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS E ELÉTRICOS	7	R\$ 42.147,56
EQUIPAMENTOS PARA ÁUDIO, VIDEO E FOTO	1249	R\$ 473.339,47
EQUIPAMENTOS, PECAS E ACESSÓRIOS MARÍTIMOS	5	R\$ 192.146,13
EQUIPAMENTOS DE MERGULHO E SALVAMENTO	4	R\$ 2.026,72
INSTRUMENTOS MUSICAIS E ARTÍSTICOS	25	R\$ 21.245,47
MAQ. EQUIP. UTENSÍLIOS AGRIC./AGROP. E RODOVIÁRIOS	11	R\$ 61.068,83
MAQUINAS E EQUIPAM. DE NATUREZA INDUSTRIAL	12	R\$ 24.352,13
MAQUINAS, FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DE OFICINA	3	R\$ 2.015,65
MAQUINAS, INSTALAÇÕES E UTENS. DE ESCRITÓRIO	9	R\$ 1.072,92
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS ENERGÉTICOS	1137	R\$ 266.476,15
MAQUINAS, UTENSÍLIOS E EQUIPAMENTOS DIVERSOS	214	R\$ 52.603,98
MATERIAL DE TIC (PERMANENTE	4183	R\$ 2.925.642,93
MOBILIÁRIO EM GERAL	14378	R\$ 1.953.360,01
VEÍCULOS DE TRAÇÃO MECÂNICA	22	R\$ 1.541.428,79
<b>TOTAL</b>	<b>54765</b>	<b>R\$ 18.589.764,95</b>

## Missão, visão e valores da Dirad/Propa

A Dirad/Propa tem como missão cuidar, consolidar e aprimorar a infraestrutura em seu sentido mais amplo, complexo e integrativo, considerando gestão eficiente, estratégica e sustentável de bens, materiais e serviços, assegurando os recursos necessários ao pleno funcionamento das atividades administrativas e ao alcance dos objetivos institucionais. A Dirad/Propa atua de forma proativa na proposição e execução de soluções administrativas que contribuam diretamente para o fortalecimento da universidade, de modo colaborativo e participativo, com foco na otimização de processos, no uso racional dos recursos públicos e na geração de valor para a comunidade acadêmica. A Dirad/Propa pretende ser reconhecida como uma Diretoria de referência em excelência administrativa, destacando-se pela competência técnica, pela inovação na gestão pública e pelo comprometimento com a escuta atenta e respectiva entrega de resultados que impulsionem o desenvolvimento

institucional, sempre em consonância com os princípios da administração pública e as diretrizes estratégicas da Universidade. Em alinhamento com os valores institucionais, a Dirad/Propa fundamenta sua atuação em diversos valores, dentro os quais destacamos os seguintes princípios: compromisso institucional para atuação voltada ao interesse público, com foco nas demandas e prioridades da Universidade; a ética e integridade para condução das atividades com retidão, responsabilidade e respeito aos marcos legais e normativos; a eficiência na busca contínua por melhores práticas, otimização de processos e utilização racional dos recursos disponíveis; a transparência das informações, processos e decisões, promovendo o controle social e o fortalecimento da confiança institucional; o trabalho em equipe e participativo para construção coletiva de soluções; e o compromisso com a saúde e bem estar para constante adoção de práticas responsáveis, que considerem os impactos econômicos, sociais, ambientais e humanos das ações administrativas que influenciam diversas ações da Universidade.

## Capítulo 3

### Plano de ação, indicadores e metas

Embora as diretorias tenham sido apresentadas separadamente, a concepção de “infraestrutura institucional” sugerida pela Pró-reitoria de Administração e adotada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2025–2031) parte de uma visão mais ampla, integrada e estratégica, que reconhece sua complexidade e o papel fundamental que exerce no funcionamento da Universidade. Essa abordagem supera uma concepção mais limitada, que costuma restringir a infraestrutura à execução de obras, reformas ou reparos em espaços físicos, e passa a entendê-la como um sistema multifacetado mais integrativo dentro do funcionamento administrativo e multidisciplinar, embora interdependente e essencial ao desenvolvimento institucional.

A infraestrutura institucional, nesse contexto, abrange não apenas as edificações, mas todo um conjunto articulado de elementos e serviços que garantem suporte às atividades acadêmicas, administrativas, científicas e de extensão, conforme mencionado. Envolve a construção, ampliação, adequação e manutenção dos espaços físicos, como prédios, salas de aula, laboratórios, auditórios, setores administrativos e áreas de convivência, bem como os serviços de apoio que asseguram sua operacionalidade, como limpeza, portaria, vigilância, jardinagem e logística de abastecimento. Inclui, ainda, a gestão administrativa e a disponibilização de equipamentos e mobiliários necessários ao pleno funcionamento da instituição, como recursos laboratoriais, conjuntos escolares, mobiliário administrativo e tecnologias da informação e comunicação, além da estrutura tecnológica e dos sistemas que dão suporte às atividades institucionais, para ficarmos apenas em alguns poucos exemplos.

Esse entendimento demanda uma atuação conjunta e coordenada entre a Diretoria de Infraestrutura (Dinfra/Propa) e a Diretoria Administrativa (Dirad/Propa), que compartilham responsabilidades e competências no planejamento, execução, controle e avaliação das ações que envolvem desde o projeto de uma edificação com salas de aula até o contrato do serviço de vigilância terceirizada que atuará na mesma, do reparo na porta do laboratório à ampliação do referido espaço, bem como do inventário dos equipamentos ali em uso. A efetividade dessas ações depende da plena harmonia e articulação contínua entre as tarefas da Dinfra/Propa e da Dirad/Propa, depende ainda de uma gestão de planejamento participativo e integrado mais amplo, que envolve toda UFSB e que considere a infraestrutura não como um fim em si mesma, mas como um meio para viabilizar as finalidades maiores da universidade, sua missão institucional *stricto sensu*.

É sob essa perspectiva ampliada e sistêmica que a proposta apresentada neste documento foi construída, em consonância com os princípios e diretrizes do PDI 2025-2031. Essa abordagem reafirma a necessidade de uma gestão institucional que reconheça a infraestrutura como parte estratégica do desenvolvimento universitário, e não apenas como suporte operacional. Apenas por meio de uma visão integrada, participativa e orientada à missão institucional, é possível garantir a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade das ações que sustentam o funcionamento e o crescimento

da universidade. Portanto, a visão de infraestrutura que orienta a atuação da Propa é abrangente, estratégica e orientada à missão institucional. Ela busca alinhar o espaço físico e os recursos de suporte às diretrizes acadêmicas e administrativas, promovendo ambientes adequados, seguros, funcionais e sustentáveis, que viabilizem não apenas o funcionamento cotidiano da Universidade, mas também o seu crescimento e modernização contínuos.

Diante da contextualização e análise das equipes e de suas respectivas atribuições na Pró-reitoria de administração (Propa) da UFSB, agora apresentamos de modo mais objetivo o plano de ação, indicadores e metas da Propa, com base no PDI 2025/2031. Trata-se da análise mais crítica do projeto apresentado para 2026 e 2027, conforme a concepção disposta no Manual para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade, a saber:

(...) concretiza-se como um instrumento de planejamento que tem a finalidade de promover o desdobramento da estratégia definida no PDI no nível tático e operacional, visando ao desenvolvimento da unidade para o alcance dos resultados e, assim, estabelecendo como esta pretende contribuir para a consecução dos planos, objetivos e metas previstas no PDI. (Proplan, 2025, p.8)

Assim,

O PDU é um instrumento de gestão no qual cada unidade acadêmica, administrativa e campi define a missão, a visão, os valores/princípios, apresenta as **expectativas para o futuro próximo e propõe ações e metas para o período de vigência de dois anos**. (Idem, *grifos nossos*)

De forma genérica, é possível afirmar que do Mapa Estratégico apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2025-2031 da UFSB, desenvolvido pela *Balanced Scorecard* (BSC), todos os objetivos estratégicos elencados possuem relação direta com alguma atribuição desenvolvida na Pró-reitoria de Administração (Propa), sobretudo considerando a concepção sistêmica aqui abordada. Tal afirmação indica que alguns dos elementos aqui apresentados conceitualmente acerca do termo “infraestrutura” estão perfeitamente articulados, contudo, seria impossível enquadrá-los nos termos aqui propostos. A título de simples exemplificação, ao analisarmos apenas do ponto de vista tático e operacional o objetivo estratégico mais amplo “*consolidar e ampliar o ensino de graduação*” (OE1), em qualquer um dos eixos (sociedade/processos internos/aprendizado e crescimento), ainda assim seria possível elencar não apenas uma, mas várias ações a serem desenvolvidas pela Dinfra/Propa e/ou pela Dirad/Propa para sua adequada concretização. Isso indica que toda “atividade meio” lida por meio da concepção de infraestrutura complexa e integrativa aqui sustentada relaciona-se diretamente com as “atividades fins” da universidade.<sup>1</sup> Em outros termos, promover melhorias no desempenho estudantil (Hattie, 2009) relaciona-se diretamente às questões infraestruturais da Universidade, como a disponibilidade de mobiliário ou equipamentos nas salas de aula e laboratórios – todos itens projetados, reformados,

---

<sup>1</sup> A relação direta (e por vezes óbvia e natural) entre a chamada “atividade fim” e a “atividade meio” aqui mencionada levaria, no limite, ao questionamento da divisão maniqueísta e ultrapassada ainda amplamente utilizada dentro das instituições.

construídos, licitados, adquiridos, tombados e mantidos em pleno funcionamento pelas tarefas desenvolvidas na Propa, em constante parcerias com diversas outras chefias e setores/servidores(as). O conceito de infraestrutura real da UFSB como base de toda atividade meio desenvolvida na universidade também tem relação direta com a pesquisa (OE2 do PDI), uma vez que é a infraestrutura adequada que permite alcançar melhores resultados nos rankings acadêmicos (Wanderci; Calderón; Ganga-Contreras, 2022). O mesmo pode ser dito com o terceiro apoio do tripé da Universidade Federal Brasileira, no caso da extensão (OE3 do PDI), a atividade meio permite a disponibilização da infraestrutura capaz de promover, ampliar, aprimorar e descolonizar as interações acadêmicas com seu entorno (Pinto; Buffa, 2009).

A contrapelo, apesar de parecer óbvio que o tripé necessita da máquina com todo seu aparato para que a Universidade alcance suas atividades fins, seus objetivos e programas previstos no PDI, o conceito de infraestrutura complexo e integrativo pensado como norteador na presente proposta garante não apenas conexão com inúmeros outros pontos do documento institucional de 2025, mas permite também uma análise mais detida se transformado ele próprio em um dos objetivos estratégicos (OE8) do PDI: **Consolidar e ampliar a infraestrutura da Universidade**. Diga-se de passagem, essa foi justamente a proposta da Propa para o PDI 2025-2031.

Isso não significa que não seria importante realizar análise detalhada de cada etapa em sua interrelação, contudo, seu resultado seria a operacionalização do próprio PDI, o que fugiria ao escopo aqui pretendido. Outrossim, para alcançar de modo objetivo a proposta de consolidar e ampliar a infraestrutura da Universidade, foram propostos apenas dois programas igualmente genéricos, que podem ser pensados de forma ampliada e que, naturalmente, se relacionam diretamente com todos os objetivos e metas do PDI: **“OE8-1 Valorizar e fortalecer fluxos processuais de contratação e gestão de bens e serviços relacionados à infraestrutura”**<sup>2</sup> e **“OE8-2 Projetar, adequar e disponibilizar novos espaços para a Universidade”**<sup>3</sup>. Assim, será partir desses dois programas interrelacionados com todo o resto do PDI – ou talvez fosse melhor dizer “complexo e integrativo” – que elencaremos a seguir, de modo objetivo, esquemático, reduzido e até simplório, em formato de “quadro” conforme padrão adotado, as principais ações táticas a serem desenvolvidas no biênio vindouro, no âmbito exclusivo da Propa.

---

<sup>2</sup> De acordo com o próprio PDI 2026-2031 da UFSB, o OE8-1 “valorizar e fortalecer fluxos processuais de contratação e gestão de bens e serviços relacionados à infraestrutura” implica em possibilitar que a comunidade compreenda a importância, os fluxos, etapas e prazos dos processos e serviços administrativos relacionados à infraestrutura por meio de divulgação noticiosa ou por novas ferramentas de transparência ativa. Finalizar o estabelecimento de fluxos processuais intersetoriais mais ágeis e otimizados no intuito de consolidar e aprimorar os fluxos completos (do recebimento da demanda à entrega) de contratação e gestão de bens e serviços relacionados à infraestrutura da UFSB; da contratação de empresas prestadoras de serviços (desde manutenção, reforma ou obras à limpeza ou vigilância) e à aquisição de equipamentos e itens móveis para os espaços físicos. Primar pelo uso das boas práticas da administração e das novas tecnologias disponíveis, com pessoal capacitado para tal.

<sup>3</sup> Igualmente, no referido documento o OE8-2 “projetar, adequar e disponibilizar novos espaços para a Universidade” implica em finalizar e aprimorar o estabelecimento de fluxos processuais desde o recebimento de demandas de projetos de arquitetura e engenharia a etapas de priorização, disponibilização de recursos e execução do serviço de manutenção predial, reformas e obras. Projetar, adaptar e construir novos espaços físicos a partir da disponibilidade de recursos, das demandas prioritárias e estratégicas de diversos setores da Universidade de modo a contribuir para a efetiva ampliação estrutural e crescimento qualitativo e quantitativo da UFSB.

Programa Estratégico do PDI	Programa Estratégico do PDU	Ações táticas do PDU	Indicadores do PDU	Metas	
				2026	2027
<b>OE8-1</b>  <b>Valorizar e fortalecer fluxos processuais de contratação e gestão de bens e serviços relacionados à infraestrutura</b>	Mapeamento e melhoria dos fluxos de processos de contratação, gestão de contratos e de patrimônio	Padronização de fluxos.  Elaboração de documentos que devem compor os processos.	Modelos de documentos diversos atualizados, por ano.	8	12
	Mapeamento de plataformas de planejamento de compras (no sipac ou externo) e melhoria dos fluxos de processos de contratação pública.	Elaboração de fluxos e manuais contratações públicas	Manuais atualizados, por ano.	1	3
	Padronização da fluxos processuais, gestão e fiscalização de contratos	Definição de responsáveis.  Capacitação de responsáveis.  Acerto de fluxos intersetoriais.	Fiscais capacitados(as) por contrato/ano.	6	12

	Regularização patrimonial e migração para SIADS	Definição de responsáveis. Capacitação.  Migração de sistema de controle patrimonial.	Percentual do patrimônio lançado no SIADS.	50%	75%
<b>Programa Estratégico do PDI</b>	<b>Programa Estratégico do PDU</b>	<b>Ações táticas do PDU</b>	<b>Indicadores do PDU</b>	<b>Metas</b>	
				<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>OE8-2</b>  Projetar, adequar e disponibilizar novos espaços para a Universidade	Implantar o sistema BIM, entre outros, no ambiente de trabalho para execução de projetos, obras e manutenção predial	Adquirir equipamentos compatíveis  Treinar equipe  Adquirir softwares	Percentual de projetos desenvolvidos pela Dinfra/Propa utilizando a plataforma BIM	45%	70%

	Executar obras do Novo PAC	Acompanhar e fiscalizar execução das obras e reformas	Percentual de execução do conjunto das obras e reformas do NovoPAC	10%	40%
	Realizar manutenção predial em espaços já consolidados	Acompanhar solicitações de manutenção  Projetar, programar reparos  Executar manutenção	Percentual de chamados de manutenção atendidos por ano	50%	70%
	Desenvolver projetos de arquitetura e engenharia para readequação, manutenção, consolidação ou ampliação dos espaços físicos da UFSB ou utilizados pela instituição	Acompanhar solicitações de projetos recebidas  Aprovar projetos pelo(s) Demandante(s)	Percentual entre quantidade de projetos solicitados e aprovados por ano.	25%	50%

Fonte: Propa (2025).

## Riscos estratégicos

De forma geral, os riscos nos processos relacionados à infraestrutura em seu conceito mais amplo, complexo e integrativo consiste na não execução de tarefas que eventualmente impactam os resultados das atividades fins da Universidade. Em outras palavras, a não execução das ações, indicativos e metas acima acarretam o impacto no desenvolvimento da Universidade e podem ser oriundas de diversos fatores, de forma igualmente genérica, destacamos os principais fatores que histórica e costumeiramente afetam a ações: restrições orçamentárias, oportunidades não planejadas previamente (como criação de novos cursos, novos centros, novos campi, nova estrutura administrativa, etc) e indisponibilidade de mão de obra em quantidade adequada e devidamente capacitada na área de atuação. Tais riscos são medidos em conjunto com a Administração Central e Conselho de Gestão, uma vez que as ações da Propa são complexas e integrativas ao todo.

Não obstante toda relevante argumentação aqui apresentada de modo crítico e reflexivo para avaliar o ambiente interno e externo da Unidade, para fins de “cumprir tabela” (*sic*) e demais finalidades que se fizerem necessárias, apresentamos, por meio da cartesiana ferramenta de “*análise swot*”, as tradicionais variáveis conhecidas como “FOFA”:

<b>Forças</b>  Sinergia das equipes, formação estratégica de servidores(as), capacitação constante, previsibilidade de falhas e reconfiguração de planejamento rápido para boa execução de tarefas.	<b>Oportunidades</b>  Desenvolvimento institucional, reconfiguração de planejamento e execução rápida de novas tarefas.
<b>Fraquezas</b>  Oportunidades para o desenvolvimento institucional não previstas anteriormente, fora do planejamento e que carecem de rápida execução.	<b>Ameaças</b>  Falta de planejamento, perda de capacidade operacional, pouco tempo para execução de tarefas essenciais e não planejadas.

## Conclusão

O presente documento foi produzido no intuito de registrar um plano de ação tático e operacional dos objetivos estratégicos do PDI. Para tanto, partiu da premissa básica de “infraestrutura” em seu sentido ampliado, congregando atividades das duas Diretorias (Infraestrutura e Administração) da Propa. De modo geral, propõe-se de forma tática promover melhorias nas contratações públicas com novos fluxos, documentos, modelos e manuais, bem como aprimorar as atividades de fiscalização de contratos e gestão de bens. Pretende ainda registrar a necessidade operacional de capacitar servidores(as) para novas ferramentas, acompanhar a execução de obras oriundas das oportunidades decorrentes do NovoPAC e projetar novas melhorias e serviços de manutenção, conforme quadro esquemático apresentado anteriormente.

Por fim, cumpre destacar que todas os registros deste documento são históricos, *i.e.*, carregam as marcas do tempo, espaço e todas as demais condições de sua elaboração, sempre sendo necessária revisão, acompanhamento e atualização. Toda equipe responsável pela produção desse documento fica também responsável também pela eventual realização de Reuniões Táticas de Avaliação (RAT), bem como pelo acompanhamento da execução e monitoramento do PDU, conforme cada tarefa/atribuição da chefia.

## Referências bibliográficas

AGRE, Philip E. Infra-estrutura e mudança institucional na universidade interligada em rede. Educação Superior, **Estudos Avançados** 15 (42), 2001, ago 200, p.363-376.

GOVERNO DO BRASIL. Casa Civil. Universidades Federais. 10 jun. 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/novopac/universidades-federais>>. Acesso em: 27 out. 2025.

HATTIE, J. **Visible learning**: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London: Routledge, 2009.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

PINTO, Gelson de Almeida; BUFFA, Ester. **Arquitetura e educação**: campus universitários brasileiros. São Carlos: EdUFSCar, 2009.

PROPLAN. **Manual para elaboração do Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU**. UFSB: 2025.

SANTOS, Milton. **Metamorfoses do espaço habitado**: fundamentos teórico e metodológico da geografia. Hucitec. São Paulo 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. Estatuto (aprovado pela Portaria n.º 1.058, de 5 out. 2017; alterado pela Resolução n.º 16/2020, de 17 jul. 2020). Itabuna: UFSB, 2020. Disponível em:

<[https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%B5es/2020/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n%C2%BA\\_16\\_-\\_Disp%C3%B5e\\_sobre\\_altera%C3%A7%C3%B5es\\_no\\_Estatuto\\_da\\_UFSB.pdf](https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%B5es/2020/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_16_-_Disp%C3%B5e_sobre_altera%C3%A7%C3%B5es_no_Estatuto_da_UFSB.pdf)>.

Acesso em: 27 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. Pró-Reitoria de Administração. Regimento Interno da Pró-Reitoria de Administração (PROPA). Resolução n.º 09/2023, Itabuna: UFSB, 24 ago. 2023. Disponível em:

<[https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%B5es/2023/Resolucao\\_n9\\_-\\_Regimento\\_Interno\\_PROPA\\_aps\\_CONSUNI\\_e\\_alterado\\_co.pdf](https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%B5es/2023/Resolucao_n9_-_Regimento_Interno_PROPA_aps_CONSUNI_e_alterado_co.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA. Resolução n.º 22/2021 – Dispõe sobre o Regimento Geral da Universidade Federal do Sul da Bahia – UFSB. Itabuna: UFSB, 2021. Disponível em: <[https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o\\_n%C2%BA\\_22\\_-\\_Disp%C3%B5e\\_sobre\\_o\\_regimento\\_geral\\_da\\_UFSB.pdf](https://ufsb.edu.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_22_-_Disp%C3%B5e_sobre_o_regimento_geral_da_UFSB.pdf)>. Acesso em: 27 out. 2025.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A. I.; GANGA-CONTRERAS, F. Os Rankings Acadêmicos: implicações na governança universitária das universidades católicas brasileiras. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 47, e117631, 2022, p. 1-24.

WITTGENSTEIN, Ludwig. **Investigações Filosóficas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996