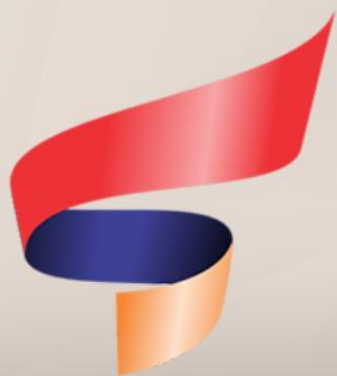




RELATÓRIO DO SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA **UESB** EDIÇÃO 2024



Realização:

APDA

Assessoria de Planejamento,
Desenvolvimento e Avaliação
Institucional

Apoio:

CPA

Comissão Própria
de Avaliação



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA

RELATÓRIO DO SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA UESB

Universidade em Transformação: Desafios e Perspectivas

Edição 2024

VITÓRIA DA CONQUISTA-BA

2025

REITOR

Luiz Otávio de Magalhães

VICE-REITOR

Marcos Henrique Fernandes

CHEFE DE GABINETE DA REITORIA

Weslei Gusmão Piau Santana

PROCURADORA JURÍDICA

Maria Creuza Viana

PRÓ-REITOR DE GRADUAÇÃO

Reginaldo Santos Pereira

PRÓ-REITOR DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

Robério Rodrigues Silva

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO E ASSUNTOS COMUNITÁRIOS

Gleide Magali Lemos Pinheiro

**PRÓ-REITORA DE AÇÕES AFIRMATIVAS, PERMANÊNCIA E ASSISTÊNCIA
ESTUDANTIL**

Adriana Amorim

PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

Allisianne Krystina Saraiva de Figueiredo

ASSESSOR ESPECIAL DA REITORIA NO CAMPUS DE ITAPETINGA

Dimas Oliveira Santos

ASSESSORA ESPECIAL DA REITORIA NO CAMPUS DE JEQUIÉ

Inês Angélica Andrade Freire

ASSESSORA ESPECIAL DE FINANÇAS E PLANEJAMENTO

Joana Darte Avelino

ASSESSORA ESPECIAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Marcia Queiroz Oliveira

ASSESSOR ESPECIAL DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

José Jackson Reis dos Santos

**ASSESSOR ESPECIAL DE GESTÃO DE PROJETOS E CONVÊNIOS
INSTITUCIONAIS**

Allen Krysthiano Figueiredo

ASSESSORA ESPECIAL DE COMUNICAÇÃO

Cíntia Garcia

ASSESSOR ESPECIAL DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

Boaz Rios da Silva

DIRETOR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL DE INFORMÁTICA (UINFOR)

Fabício Pinto

**ASSESSOR ESPECIAL DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E
AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (APDA)**

Elinaldo Leal Santos

COORDENADORA DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL (CPI)

Ilana Teixeira Bonfim Meira

COORDENADOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (CDI)

Fábio Alexis Reis da Silva Sousa

COORDENADOR DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL (CAI)

Gustavo Casseb Pessoti

EXECUÇÃO

COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL – CAI

Elinaldo Leal Santos

Gustavo Casseb Pessoti

Mariana Sena Santos

Estagiários:

Guilherme Andrade Oliveira

Michele Ferreira de Oliveira

APOIO GERAL

Liliana Souza Azevedo (APDA)

Ilana Teixeira Bonfim Meira (CPI/APDA)

Cássio Marcílio Matos Santos (CPI/APDA)

Fábio Alexis da Silva Sousa (CDI/APDA)

Fernando Leite (CPI/APDA)

Iago Fabrício Meira Pereira (Estagiário CPI/APDA)

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO - CPA

Gidevaldo Novais dos Santos (Presidente)

José Antônio Gonçalves dos Santos

Baraquizio Braga do Nascimento Júnior

Ingrid Schweter Ganda

Alexilda Oliveira de Souza

Adailton Freitas Ferreira

Klyvia Larissa de Andrade Silva Vieira

Maria da Paixão Rocha Luz

Ana Patrícia Cruz de Carvalho

Renata Vasconcelos Oliveira

Rabi Rezedá

Tatyana De Aquino Moura de Carvalho

Rômulo Thomaz de Oliveira Marcelino

Letícia Rodrigues da Anunciação

Elinaldo Leal Santos

Gustavo Casseb Pessoti

Gygyane Carla Ferraz de Oliveira

REVISÃO DE LINGUAGEM

Ilana Teixeira Bonfim Meira

NORMAS TÉCNICAS

Michele Ferreira de Oliveira



U51r

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia.

Relatório do Seminário de Avaliação Institucional da UESB: Universidade em Transformação: desafios e perspectivas edição 2024. / Elinaldo Leal Santos, Gustavo Casseb Pessoti, Mariana Sena Santos, Coordenação de Avaliação Institucional CAI; UESB. - - Vitória da Conquista, 2025.
223p.

1. Avaliação Institucional - UESB. 2. Desafios e perspectivas – UESB. I. Coordenação de Avaliação Institucional - UESB. II. Santos, Elinaldo Leal. III. Pessoti, Gustavo Casseb. IV. Santos, Mariana Sena. V. UESB. VI.T.

CDD: 378

Catálogo na fonte: Juliana Teixeira de Assunção – CRB 5/1890

UESB – Campus Vitória da Conquista – BA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	21
PARTE I: POLÍTICAS ACADÊMICAS	24
1. TRANSFORMAÇÕES NA GRADUAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	25
1.1 Ensino de Graduação sob o olhar da PROGRAD.....	25
1.2 Política de Ensino de Graduação sob o Olhar dos Debatedores	28
1.3 Ensino de Graduação sob o Olhar da Comunidade Universitária.....	32
1.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	32
1.5 Considerações sobre a Política de Ensino de Graduação	35
2. TRANSFORMAÇÕES NA PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E INOVAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	41
2.1 Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sob o Olhar da PROPI.....	41
2.2 Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sob o Olhar dos Debatedores	44
2.3 Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sob o Olhar da Comunidade Universitária.....	47
2.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	48
2.5 Considerações Finais sobre a Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	50
3. TRANSFORMAÇÕES NA RELAÇÃO UNIVERSIDADE SOCIEDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	54
3.1 Atividades de Extensão sob o Olhar da PROEX	54
3.2 Política de Extensão sob o Olhar dos Debatedores.....	57
3.3 Atividades de Extensão sob o Olhar da Comunidade Universitária	60
3.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	61
3.5 Considerações Finais sobre a Política de Extensão e Assuntos Comunitários	63
4. INTERNACIONALIZAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	67
4.1 Internacionalização sob o Olhar da ARINT	67

4.2 Política de Internacionalização sob o Olhar dos Debatedores	70
4.3 Internacionalização sob o Olhar da Comunidade Universitária	72
4.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	73
4.5 Considerações Finais sobre a Política de Internacionalização.....	76
5. TRANSFORMAÇÕES NAS AÇÕES AFIRMATIVAS E ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	80
5.1 Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil sob o Olhar da PROAPA ...	80
5.2 Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil sob o Olhar dos Debatedores	83
5.3 Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil sob o Olhar da Comunidade Universitária.....	85
5.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	86
5.5 Considerações Finais sobre a Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil	90
PARTE II POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	94
6. GESTÃO ADMINISTRATIVA PARA SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	95
6.1 Gestão Administrativa e Orçamentária sob o Olhar da PROAD e ASPLAN.....	95
6.2 Política de Gestão Administrativa e Orçamentária sob o Olhar dos Debatedores.....	97
6.3 Gestão Administrativa e Orçamentária sob o Olhar da Comunidade Universitária	100
6.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	101
6.5 Considerações Finais sobre a Política de Gestão Administrativa e Orçamentária	103
7. GESTÃO DE PESSOAS E BEM-ESTAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	107
7.1 Gestão de Pessoas sob o Olhar da AGP.....	107
7.2 Política de Gestão de Pessoas sob o Olhar dos Debatedores	109
7.3 Gestão de Pessoas sob o Olhar a Comunidade Universitária	111

7.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	112
7.5 Considerações Finais sobre a Política de Gestão de Pessoas.....	114
8. INFRAESTRUTURA, ACESSIBILIDADE E SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	120
8.1 Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade sob o Olhar da AOP.....	120
8.2 Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade sob o Olhar dos Debatedores	122
8.3 Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade sob o Olhar da Comunidade Universitária.....	125
8.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	125
8.5 Considerações Finais sobre a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade	128
9. COMUNICAÇÃO E CONECTIVIDADE UNIVERSITÁRIAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS.....	133
9.1 Comunicação e Conectividade sob o Olhar da ASCOM e UINFOR	133
9.2 Política de Comunicação e Conectividade sob o Olhar dos Debatedores	137
9.3 Comunicação e Conectividade sob o Olhar da Comunidade Universitária.....	141
9.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária	142
9.5 Considerações Finais sobre a Política de Comunicação e Conectividade	145
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	150
11. ANEXOS	154
ANEXO I – RESULTADOS DA ESCUTA DIGITA	155
ANEXO II – QUADRO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL	207
ANEXO III – QUADROS SÍNTESE DAS ANÁLISES	209

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de Desempenho Institucional	208
Quadro 2 - Análise Crítica da Política de Graduação.....	210
Quadro 3 - Análise Crítica das Políticas de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.	213
Quadro 4 - Análise Crítica das Políticas de Extensão e Ações Comunitárias.....	215
Quadro 5 - Análise Crítica das Política de Internacionalização.	216
Quadro 6 - Análise Crítica das Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil.....	218
Quadro 7 - Análise Crítica da Política de Gestão Administrativa.....	220
Quadro 8- Análise Crítica da Política de Gestão de Pessoas.....	222
Quadro 9 - Análise Crítica da Política de Infraestrutura.	224
Quadro 10 - Análise Crítica da Política de Comunicação e Conectividade.	225

LISTA DE FIGURAS

Figura-CD 1 – Número de Docentes por Departamento.	156
Figura-CD 2 - A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.	156
Figura-CD 3 - O Departamento cumpre, adequadamente, a sua função institucional de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades acadêmicas, administrativas e científicas de sua competência.	157
Figura-CD 4 - A Pós-Graduação da UESB estimula e apoia o desenvolvimento de atividades de pesquisa, inovação tecnológica, extensão e publicações científicas.	157
Figura-CD 5 - A Pós-Graduação oferece um ambiente favorável para a colaboração e interação entre os discentes, docentes, técnicos e sociedade.	158
Figura-CD 6 - Os Programas de Pós-Graduação da UESB atendem às demandas sociais do estado da Bahia.	158
Figura-CD 7 - O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de Iniciação científica, financiamento de projetos e publicações científicas), atende às expectativas da comunidade acadêmica.	159
Figura-CD 8 - A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB (projetos tecnológicos, grupos de pesquisa, registro de patentes, programas de iniciação tecnológica e acervo tecnológico) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	159
Figura-CD 9 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.	160
Figura-CD 10 - O incentivo que a UESB oferece às ações extensionistas é adequado para o desenvolvimento da Política de Extensão Universitária.	160
Figura-CD 11 - As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.	161

Figura-CD 12 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	161
Figura-CD 13 - Os convênios de cooperação e colaboração internacionais, firmados pela UESB com outras instituições, contribuem para o desenvolvimento da Política de Internacionalização da Universidade.	162
Figura-CD 15 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.	163
Figura-CD 16 - A Política de Gestão de Pessoas promovida pela UESB (Formação, Capacitação, Carreiras, Saúde e Bem-Estar) contribui para o desenvolvimento pessoal dos servidores e da Instituição.	163
Figura-CD 17 - A Política de Promoção e Progressão de Carreiras de servidores da Universidade está sendo realizada em conformidade com o arcabouço legal do estado da Bahia.	164
Figura-CD 18 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.....	164
Figura-CD 19 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.	165
Figura-CD 20 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.	165
Figura-CD 21 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.....	166
Figura-CD 22 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.....	166

Figura-CD 23 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade.	167
Figura-CD 24 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.....	167
Figura-CD 25 - O Plano de Infraestrutura, em andamento na UESB, está em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com os interesses da comunidade universitária.	168
Figura-CT 1 – Número de Técnicos por estrutura institucional.....	170
Figura-CT 2 - A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB (projetos tecnológicos, grupos de pesquisa, registro de patentes, programas de iniciação tecnológica e acervo tecnológico) atende às expectativas da comunidade acadêmica.....	170
Figura-CT 3 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.....	171
Figura-CT 4 - O incentivo que a UESB concede às ações extensionistas é adequado para o desenvolvimento da Política de Extensão Universitária.	171
Figura-CT 5 - As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.....	172
Figura-CT 6 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	172
Figura-CT 7 - Os convênios de cooperação e colaboração internacionais, firmados pela UESB com outras instituições, contribuem para o desenvolvimento da Política de Internacionalização da Universidade.	173
Figura-CT 8 - As ações direcionadas para pessoas com deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.	173

Figura-CT 9 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.	174
Figura-CT 10 - A Política de Gestão de Pessoas promovida pela UESB (Formação, Capacitação, Carreiras, Saúde e Bem-Estar) contribui para o desenvolvimento pessoal dos servidores e da Instituição.	174
Figura-CT 11 - A Política de Promoção e Progressão de Carreiras de servidores da Universidade está sendo realizada em conformidade com o arcabouço legal do estado da Bahia.....	175
Figura-CT 12 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.....	175
Figura-CT 13 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.	176
Figura-CT 14 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.	176
Figura-CT 15 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.....	177
Figura-CT 16 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.....	177
Figura-CT 17 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade universitária.	178
Figura-CT 19 - O Plano de Infraestrutura, em andamento na UESB, está em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com os interesses da comunidade universitária.	179
Figura-PPG 1 – Número de Discentes por Programa de Pós-Graduação.	181

Figura-PPG 2 - O corpo docente da UESB atende de forma adequada às demandas do Programa de Pós-Graduação.	181
Figura-PPG 3 - O Programa de Pós-Graduação ofertado pela UESB está em sintonia com as exigências da CAPES e com as necessidades atuais da sociedade e do mercado de trabalho.	182
.....	182
Figura-PPG 4 - A infraestrutura do Programa de Pós-Graduação da Universidade (salas de aula, laboratórios e auditórios) é adequada para atender às demandas acadêmicas.....	182
Figura-PPG 5 - A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.	183
Figura-PPG 6 - O Programa de Pós-Graduação da UESB oferece habilidades e competências adequadas para o desenvolvimento da pesquisa e da produção científica.	183
Figura-PPG 7 - O Programa de Pós-Graduação oferece um ambiente favorável para a colaboração e interação entre discentes, docentes, técnicos e sociedade.	184
.....	184
Figura-PPG 8 - O Programa de Pós-Graduação da UESB atende às demandas sociais do estado da Bahia.	184
Figura-PPG 9 - O Colegiado do Programa de Pós-Graduação cumpre, adequadamente, a gestão acadêmica, no que diz respeito aos critérios de avaliação da CAPES e das normas institucionais da UESB.	185
Figura-PPG 10 - O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de Iniciação Científica, financiamento de projetos e publicações científicas) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	185
Figura-PPG 11 - A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB (projetos tecnológicos, grupos de pesquisa, registro de patentes, programas de iniciação tecnológica e acervo tecnológico) atende às expectativas da comunidade acadêmica.....	186

Figura-PPG 12 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.....	186
Figura-PPG 13 - O Programa de Pós-Graduação estimula a atuação dos discentes em atividade de extensão universitária.	187
Figura-PPG 14 - As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.	187
Figura-PPG 15 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	188
Figura-PPG 16 - As ações direcionadas para pessoas com deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.	188
Figura-PPG 17 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.	189
Figura-PPG 18 - O Restaurante Universitário (RU) fornece serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o período de funcionamento.....	189
Figura-PPG 19 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.....	190
Figura-PPG 20 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.	190
Figura-PPG 21 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.	191
Figura-PPG 22 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.....	191

Figura-PPG 23 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.....	192
Figura-PPG 24 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade universitária.	192
Figura-PPG 25 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.....	193
Figura-DG 1 – Número de Discentes por Colegiado.	195
Figura-DG 2 - O corpo docente da UESB atende de forma adequada às demandas do seu curso.	195
Figura-DG 3 - Os cursos ofertados pela Universidade atendem às exigências e às necessidades atuais da sociedade e do mercado de trabalho.	196
Figura-DG 4 - A infraestrutura da Universidade (salas de aula, laboratórios e auditórios) é adequada para atender às demandas acadêmicas.....	196
Figura-DG 5 - A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.	197
Figura-DG 7 - O Colegiado de Curso cumpre, adequadamente, a sua atribuição de coordenação didático-pedagógica, no que diz respeito à atualização do projeto pedagógico, gestão de matrícula, oferta de disciplinas, oferta de vagas em disciplinas, supervisão de estágio.	198
Figura-DG 8 - O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de Iniciação científica, financiamento de projetos e publicações científicas) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	198
Figura-DG 9 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.....	199
Figura-DG 10 - O curso de Graduação estimula o discente para atuar em atividade de extensão universitária.	199

Figura-DG 11 - O Colegiado de Curso estimula a criação e o funcionamento de Centros Acadêmicos (CAs), Empresas Juniores-Jrs, Ligas Acadêmicas (LAs) e outras formas de organizações acadêmicas.....	200
Figura-DG 12 - As ações extensionistas promovidas pela UESB estão em sintonia com as demandas da sociedade.....	200
Figura-DG 13 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.	201
Figura-DG 14 - O Programa de Assistência e Permanência Estudantil implementado pela UESB (Auxílio Moradia, Alimentação e Transporte, Residência Universitária, Restaurante Universitário, Cota de Xerox e Inclusão Digital) atende às necessidades dos discentes.	201
Figura-DG 15 - O Restaurante Universitário (RU) fornece serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o período de funcionamento.....	202
Figura-DG 16 - As ações direcionadas para Pessoas com Deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.	202
Figura-DG 17 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.	203
Figura-DG 18 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.....	203
Figura-DG 19 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.	204
Figura-DG 20 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.	204

Figura-DG 21 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.....	205
Figura-DG 22 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.....	205
Figura-DG 23 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade universitária.	206
Figura-DG 24 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.....	206

APRESENTAÇÃO

Este Relatório é o produto final do Seminário de Avaliação Institucional realizado nos três campi da UESB entre os meses de novembro e dezembro de 2024. O Seminário foi organizado e coordenado pela Assessoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação (APDA) e teve como objetivo a realização de um debate amplo e dialógico, com toda a comunidade universitária da UESB, para analisar a evolução e consolidação das políticas acadêmicas e administrativas da Universidade entre 2016 e 2024, período que abarcou o último processo de credenciamento institucional da UESB.

O Seminário de Avaliação Institucional contou com nove painéis temáticos, além de uma sessão final de encaminhamentos. Os eixos temáticos foram divididos em duas partes para abarcar os conteúdos das áreas acadêmica e administrativa da Universidade. Assim, na área acadêmica foram apresentadas, debatidas e analisadas as transformações e desafios do ensino de graduação e pós-graduação, extensão universitária, pesquisa, inovação, internacionalização e assistência e permanência estudantil.

No eixo administrativo, os painéis do Seminário de Avaliação Institucional trataram dos desafios e perspectivas para infraestrutura, acessibilidade e sustentabilidade, política de comunicação e conectividade universitária, passando pela gestão administrativa e orçamentária, e finalizando com a análise dos avanços e desafios para a gestão de pessoas e para a política de valorização e bem-estar dos servidores públicos da UESB.

As mesas temáticas (acadêmicas e administrativas) foram compostas pelo titular de suas pastas na UESB, por um debatedor especialmente convidado de outras Instituições de Ensino Superior da Bahia (notadamente das universidades públicas), que pudesse contribuir com a discussão realizada, explicitando como o assunto era tratado em sua instituição, e por um mediador, técnico ou professor da UESB, responsável pela coordenação geral de cada mesa de trabalho. Todas as mesas de trabalho tomaram como referência analítica, sobre a qual as apresentações foram realizadas, o Relatório de Avaliação Institucional realizado pela APDA, através da sua Coordenação de Avaliação Institucional, que apresentou análises sobre a evolução da UESB no período compreendido entre 2016 e 2023.

De forma complementar, a APDA, em parceria com a Comissão Própria de Avaliação (CPA/ UESB), apresentou a Escuta Digital, um formulário eletrônico que, entre os meses de outubro e dezembro de 2024, foi disponibilizado no site da internet e nos demais canais de comunicação da UESB, para que toda a comunidade universitária pudesse realizar uma avaliação qualitativa na atualidade sobre aspectos acadêmicos e administrativos da

Universidade. Para tanto, foi utilizado um questionário em Escala de Likert¹, associado a um campo para justificativa da resposta, visando medir a opinião dos participantes sobre a eficiência das políticas acadêmicas e administrativas da UESB.

A Escuta Digital foi respondida por 249 dos 1.058 docentes da UESB em 2024 (equivalente a 23,5% do total) e por 380 servidores técnicos, analistas universitários e livre nomeados (sendo esse o grupamento que participou de forma mais ativa, com mais de 82,3% de todo o corpo técnico da Instituição). Entre os discentes, os números de participantes da Escuta foram bem menor, com apenas 522 dos 6.261 discentes da graduação da UESB em 2024 respondendo as questões do formulário digital (aproximadamente 8,3% da comunidade discente de graduação) e, por fim, por 83 discentes da pós-graduação (aproximadamente 5,5% dos 1.521 discentes matriculados em cursos da pós-graduação da UESB nesse mesmo período de referência).

Os dados da Escuta Digital foram sistematizados, apresentados em formato gráfico e as justificativas foram tratadas e organizadas em categorias de análise crítica, os pontos positivos e as sugestões/contribuições para as políticas educacionais da UESB. Os resultados quantitativos e qualitativos da Escuta Digital irão compor as seções temáticas deste Relatório e, certamente, servirão de importantes *inputs* para fomentar as ações da CPA e para o planejamento estratégico da UESB a partir do ano de 2025.

O Seminário de Avaliação Institucional envolveu a participação de professores, técnicos e discentes, incluindo os representantes das Associações de Professores e dos Técnicos, representantes da Comissão Própria de Avaliação, representantes do Diretório Central dos Estudantes, nos três campi da UESB, além de 27 professores convidados como debatedores das outras universidades públicas da Bahia.

Assim, a proposição deste Relatório visa captar a essência das discussões realizadas durante o Seminário de Avaliação Institucional, adicionando-se os *inputs* trazidos pela Escuta Digital e todas as colaborações dos debatedores convidados de outras universidades, e de todo o público presente nos três campi, que, além de qualificar as exposições realizadas, apresentou demandas e observações que precisarão ser consideradas no planejamento das políticas educacionais da UESB dos próximos anos.

¹ A Escala Likert é um tipo de enquête utilizada em pesquisas e questionários para analisar opiniões e percepções sobre um determinado fenômeno estudado. Ela consiste em uma série de afirmações sobre um determinado assunto, e os participantes são convidados a indicar o seu grau de concordância ou discordância com cada afirmação, usando uma escala de respostas do tipo: concordo totalmente; concordo; não concordo, nem discordo; discordo; discordo totalmente.

Cada seção temática deste Relatório vai apresentar a mesma estrutura metodológica, a saber: 1) relato resumido, apresentado pelos expositores (Pró-Reitores e Assessores), sobre a evolução e consolidação das principais políticas educacionais da UESB entre 2016 e 2024; 2) principais contribuições/sugestões trazidas pelos debatedores, com base na experiência vivenciada em outras universidades públicas da Bahia, sobre a temática apresentada; 3) As discussões que foram levantadas pelo público presente (demais docentes, discentes e técnicos da UESB) e os pontos que precisarão de intervenções da política educacional da UESB nos próximos anos; por fim, 4) as observações da Escuta Digital realizadas pelos docentes, discentes e técnicos da UESB, sobre cada uma das seções temáticas apresentadas no Seminário. De modo a perceber as convergências entre a Escuta Digital e as discussões que foram apresentadas pela comunidade universitária durante o seminário, esses itens 3 e 4 serão escritos dentro da mesma seção temática ao longo do Relatório, perpassando as áreas acadêmicas e administrativas que foram avaliadas ao longo do Seminário de Avaliação Institucional. Por fim, serão realizadas considerações finais, apresentando um resumo executivo de todas as contribuições sobre os avanços e desafios institucionais da UESB, que deverá ensejar um novo debate sobre o planejamento do desenvolvimento da Universidade para os próximos anos.

É importante esclarecer que as análises realizadas sobre a evolução dos setores institucionais da UESB, realizadas por meio das apresentações feitas pelos Pró-Reitores e Assessores da Universidade, serão sumarizadas em aspectos qualitativos. A ideia do relatório é priorizar as demandas e opiniões informadas pela comunidade universitária, coletadas a partir das contribuições no Seminário de Avaliação Institucional, assim como com a Escuta Digital, e utilizar as contribuições externas como contraponto ou parâmetro para estabelecer a relação entre as situações vivenciadas por outras Instituições de Ensino Superior Públicas e a UESB. Para uma análise mais quantitativa, contendo tabelas, bases de dados e análises mais pormenorizadas sobre a evolução dos setores institucionais da UESB, recomenda-se aos leitores deste Relatório o acesso de outros dois documentos produzidos pela APDA e disponíveis no site da UESB, que são os Relatórios de Avaliação Institucional da UESB, entre 2016 e 2022, e o Relatório do Projeto de Recredenciamento Institucional da UESB para o período 2016-2024.



PARTE I: POLÍTICAS ACADÊMICAS

1. TRANSFORMAÇÕES NA GRADUAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

1.1 Ensino de Graduação sob o olhar da PROGRAD

Em sua exposição temática no Seminário de Avaliação Institucional, o professor Reginaldo Santos Pereira, pró-reitor de Graduação da UESB, contextualizou a Política de Ensino de Graduação em relação ao período 2016-2024 da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), destacando a importância do trabalho coletivo envolvendo docentes, técnicos administrativos e discentes. As políticas implementadas durante esse ciclo visaram não apenas a melhoria da qualidade acadêmica, mas também a adaptação a novos contextos educacionais, como o Ensino Remoto Emergencial (ERE), que impactou diretamente na evasão e permanência estudantil, principalmente em função da pandemia da Covid-19.

A estrutura da PROGRAD foi apresentada com a nomeação de suas principais gerências assessorias e coordenações, reforçando o papel de cada setor na condução das políticas acadêmicas da UESB. Além disso, o pró-reitor destacou os avanços institucionais, como a expansão de cursos de graduação que, hoje, somam 47 (sendo 25 bacharelados e 22 licenciaturas), quatro cursos EAD, através da plataforma UAB/ UESB, e outros três cursos do PAFOR, e, ainda, a melhoria no desempenho do ENADE e a implementação de políticas de inclusão.

Em relação ao ENADE, o pró-reitor de Graduação destacou a importância da parceria com a APDA, por meio da Coordenação de Avaliação Institucional, além de ações específicas da PROGRAD, que surtiram resultados expressivos em relação ao desempenho dos estudantes da graduação da UESB. Segundo o balanço realizado, atualizado em 2024, cerca de 60% dos cursos da graduação têm conceito 4 no ENADE (25 cursos), os outros 17 cursos têm conceito 3 (40%) e nenhum dos cursos tem conceitos inferiores 2 ou 1. Esta avaliação coloca a graduação da UESB acima da média nacional, o que tem contribuído fortemente para a obtenção de bons resultados no Índice Geral de Cursos (IGC), que, ao longo dos últimos oito anos, conquistou a nota final 4, confirmando a qualidade do ensino de graduação da Universidade dentro do parâmetro do Ministério da Educação.

Por outro lado, o pró-reitor reforçou que os desafios enfrentados, como a queda no número de matrículas, a alta taxa de evasão e a necessidade de modernização da infraestrutura acadêmica, irão exigir atenção especial da Política de Graduação da UESB nos próximos anos.

A Política de Ensino de Graduação da UESB, no ciclo 2016-2024, estruturou-se em torno de iniciativas que visavam fortalecer o ensino superior, ampliar a oferta de cursos e

garantir a inclusão acadêmica. As principais iniciativas apresentadas pelo pró-reitor de Graduação como síntese desse período de oito anos incluem:

- Criação de novos cursos e expansão da oferta acadêmica: A UESB ampliou significativamente sua oferta de cursos de graduação, com destaque para novas licenciaturas em áreas de artes, como Teatro, Dança e Cinema. Essa expansão reflete o compromisso da instituição em atender demandas sociais e regionais por formação docente e profissional.
- Fortalecimento das políticas de inclusão e permanência: A Instituição revisou suas políticas de ações afirmativas, implementando medidas para ampliar o acesso de grupos historicamente excluídos, como negros, indígenas e pessoas com deficiência.
- Implantação do Programa de Educação Tutorial (PETI): Esse programa visa promover a formação integral dos estudantes, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, proporcionando um acompanhamento mais próximo e personalizado.
- Regulamentação de processos seletivos especiais: Foram criados mecanismos para a ocupação de vagas ociosas e para a entrada de portadores de diploma, permitindo maior flexibilidade no acesso ao ensino superior.
- Apoio aos gestores acadêmicos: A Instituição implementou um programa de bolsas auxílio para coordenadores de curso, buscando valorizar o trabalho desses profissionais e melhorar a gestão acadêmica.

Além disso, o gestor destacou as resoluções que foram aprovadas no Consepe, ao longo do período 2016-2024, com a finalidade de regulamentar programas de ensino, formas de acesso, ações afirmativas, concessão de bolsas e apoio à infraestrutura de laboratórios, destacando-se:

- Resolução Consepe 55/2019: regulamenta a seleção para portadores de diploma.
- Resolução Consepe 07/2021: regulamenta o Programa de Educação Tutorial (PETI).
- Resolução Consepe 57/2019: institui a Política Pedagógica Institucional (PPI) das licenciaturas.
- Resolução Consepe 15/2022 – regulamentou o Programa de Apoio às Atividades de Gestão de Ensino, Pesquisa e Extensão – AUXGENPEX.
- Resolução Consepe 02/2023 – regulamentou o Programa de Auxílios de Cursos de Graduação – AUXCCGRAD.

- Resolução Consepe 04/2023 – regulamentou o Programa de Auxílios Especiais para os Laboratórios dos Departamentos da UESB - AUXDPTLAB.
- Resolução Consepe 31/2023: regulamentou a Política de Educação a Distância (EAD).
- Resolução Consepe 50/2023: revisou as Políticas de Ações Afirmativas.

Apesar dos avanços, a Política de Ensino de Graduação enfrenta desafios estruturais e conjunturais que impactam a gestão acadêmica e a formação dos estudantes e que precisarão ser aprofundados através do PDI/ UESB 2024-2028. Entre esses desafios, o pró-reitor destacou durante sua exposição:

- Matrícula e Evasão: Verifica-se, ao longo do período, queda no número de matrículas e aumento de evasão dos estudantes, especialmente nos cursos de licenciatura. Situação agravada pelo perfil socioeconômico dos estudantes e pela crise econômica que marcou a Bahia nos últimos 10 anos. Além disso, o barateamento de cursos de EaD das universidades privadas, bem como as dificuldades do ensino médio da Bahia são outros dois fatores que ajudam a explicar o aumento da evasão dos cursos de graduação da UESB. Apenas, como referência, em 2022, os cursos de graduação da UESB registraram 1.748 novas matrículas. Apesar do grande avanço em relação aos anos da pandemia (2020 e 2021), esse número foi aproximadamente 17% menor que o número de ingressantes em 2019. Outro dado importante é que, entre 2016 e 2022, 5.572 discentes evadiram de seus cursos de graduação da UESB.
- Infraestrutura: Necessidade de modernização das salas de aula, com investimentos em tecnologia educacional, como equipamentos audiovisuais e lousas interativas. Houve muito investimento em melhorias ao longo dos anos, mas, hoje, ainda, as salas e espaços acadêmicos apresentam defasagens para aumentar a interatividade dos discentes.
- Quadro Funcional: Apesar do concurso para professores (2023) e servidores (2024), há um déficit histórico de docentes e, especialmente de técnicos-administrativos, prejudicando a gestão dos cursos e o suporte aos estudantes e dificultando a possibilidade de ampliação de novos cursos e atividades acadêmicas.
- Internacionalização: Ampliação da cooperação acadêmica internacional e criação de programas de intercâmbio ainda são metas em desenvolvimento.

- Acompanhamento de Egressos: Necessidade de políticas que avaliem a inserção no mercado de trabalho e o impacto da formação acadêmica na trajetória profissional dos ex-alunos. Há uma proposta realizada pela APDA para utilização pela PROGRAD, que poderá ser um caminho para os anos vindouros, mas que não foi implementada em nenhum curso até o ano de 2024.

Em função dos aspectos destacados e do planejamento estratégico da graduação ainda não realizados até 2024, o pró-reitor de Graduação destacou as ações que deverão ser priorizadas pela PROGRAD e alvo das políticas do PDI para o período entre 2024 e 2028. Entre elas foram destacadas as seguintes:

- Aprimorar políticas de permanência estudantil: Expansão do auxílio financeiro e acompanhamento psicossocial.
- Modernização da infraestrutura: Atualização tecnológica e requalificação dos espaços acadêmicos dos três campi.
- Revisão do currículo: Atualização dos Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs) dos bacharelados, alinhados às Diretrizes Curriculares Nacionais.
- Ampliação de cursos e programas: Criação de novos cursos de graduação e reforço aos programas de iniciação científica e docência.
- Atualização do Plano Pedagógico Institucional (PPI): Atualização do PPI dos cursos de bacharelado da UESB, contemplando as atualizações nas diretrizes curriculares e a visão para a graduação da Universidade frente aos desafios impostos pelas novas técnicas e tecnologias de ensino de graduação.

Em síntese, a Política de Ensino de Graduação, entre 2016 e 2024, refletiu avanços importantes na qualidade acadêmica e na inclusão, mas enfrentou e ainda enfrenta desafios relacionados à evasão, infraestrutura e modernização dos processos acadêmicos.

1.2 Política de Ensino de Graduação sob o Olhar dos Debatedores

Os debates sobre a Política de Ensino de Graduação da UESB foram realizados pelos professores doutores Tiâna Barreto Figueiredo (UFBA/Vitória da Conquista), Eliene Maria da Silva (UNEB) e Elinaldo Leal Santos (APDA/ UESB). A síntese dos debates realizados por eles evidenciou que uma Política de Graduação deve ser vista como um conjunto de diretrizes

institucionais que precisam garantir não apenas o acesso ao ensino superior, mas, também, a permanência e a formação de qualidade dos estudantes. Os debatedores enfatizaram que a Política de Graduação deve estar alinhada com princípios éticos, incluindo a defesa do antirracismo, anti-homofobia e anticapacitismo, além da necessidade de repensar paradigmas acadêmicos. A universidade deve ser um espaço emancipador, promovendo inclusão, diálogo e conexão entre os diferentes setores da comunidade acadêmica.

A análise dos debatedores enfatizou que a política de graduação deve ser mais do que um conjunto de normas e diretrizes institucionais; ela precisa ser um instrumento de inclusão e transformação social. A argumentação seguiu uma linha crítica e reflexiva, questionando se o atual modelo de ensino superior da UESB está, de fato, cumprindo seu papel de garantir acesso, permanência e conclusão dos cursos de forma eficiente. Os debatedores apontaram que, apesar dos avanços institucionais e do comprometimento da Universidade com o ensino público de qualidade, ainda existem desafios significativos a serem enfrentados, principalmente no que diz respeito à evasão estudantil e à adaptação dos cursos às novas demandas do mundo contemporâneo.

Além disso, há uma preocupação com o formato tradicional dos cursos, questionando-se se a atual carga horária e estrutura curricular ainda fazem sentido para o perfil dos discentes contemporâneos. A graduação precisa considerar os desafios da realidade socioeconômica dos alunos, muitos dos quais precisam trabalhar e não têm suporte financeiro para uma formação prolongada. Nessa linha, os debatedores reforçaram que a graduação não pode ser pensada apenas como um espaço de formação acadêmica, mas deve também garantir mecanismos de acesso e permanência estudantil.

O ensino superior público tem um compromisso social que vai além da oferta de cursos; ele deve considerar o perfil dos estudantes e adaptar suas metodologias e currículos para melhor atendê-los.

Quando comparadas as questões da UESB com as demais instituições, é importante ressaltar uma clara convergência de ideias e situações que foram apresentadas na exposição do pró-reitor de Graduação da UESB. Entre as principais contribuições, feitas com base nas Políticas de Ensino de Graduação da UFBA e da UNEB, podem ser destacadas as seguintes observações:

- Evasão estudantil: Desde 2022, observou-se um aumento significativo na evasão, atribuído à pandemia e às dificuldades dos alunos em conciliar estudos e trabalho. O ensino remoto havia possibilitado a continuidade das aulas, não obstante o prejuízo para

as atividades de pesquisa e extensão. Com a finalização dessa modalidade, muitos discentes naturalmente tiveram que paralisar os estudos para colaborar com a geração de renda domiciliar.

- Cursos com baixa demanda: Há cursos com baixa demanda e alto índice de evasão, tornando desafiador manter turmas e justificar recursos para essas graduações. Qual o papel da universidade nesse contexto? Aceitar a ideia de que determinados cursos já não devem mais fazer parte da oferta regular da graduação ou continuar ofertando os cursos originalmente disponibilizados nos processos seletivos, independente da procura pelos discentes?

- Assistência estudantil: O corte de verbas, advindo dos contingenciamentos que anualmente são realizados no orçamento das universidades públicas estaduais reduziu a capacidade da universidade de oferecer apoio financeiro aos estudantes que precisam se manter na instituição.

- Estrutura curricular: A estrutura curricular dos cursos de graduação da UESB foi questionada pelos debatedores, que sugeriram que os cursos podem estar “expirados” (ou seja, ultrapassados) e precisam ser reformulados. A carga horária excessiva e a rigidez dos currículos dificultam a conclusão dos cursos e desestimulam os alunos. Os debatedores propuseram um debate sobre a duração da graduação, questionando se cursos de quatro ou cinco anos ainda fazem sentido no contexto atual. Essa reflexão parte do pressuposto de que o mundo mudou e o ensino superior precisa acompanhar essa transformação.

- Atratividade dos cursos: Outro ponto abordado é a baixa atratividade dos cursos da UESB para os jovens. Dados apontam que a Bahia é o estado com menor taxa de ingresso no ensino superior, o que indica que há um problema estrutural na forma como as universidades baianas atraem novos estudantes. Para os debatedores, é fundamental que a Universidade repense seus cursos, tornando-os mais alinhados com as expectativas dos jovens e com as exigências do mercado de trabalho. Eles também mencionam que os currículos deveriam ser mais dinâmicos e permitir maior mobilidade entre cursos da própria Instituição.

- Perfil social dos estudantes: Grande parte dos estudantes da UESB vem de classes sociais que necessitam do trabalho para sua manutenção. Muitos desses alunos não possuem uma rede de apoio familiar que possibilite o estudo em tempo integral. A oferta de cursos diurnos pode ser um obstáculo para esses estudantes, pois inviabiliza a conciliação entre trabalho e estudo. Assim, os debatedores criticaram a falta de flexibilidade nos horários dos cursos e sugeriram que mais cursos noturnos sejam criados, permitindo que os

alunos consigam estudar sem comprometer sua renda. A curricularização da extensão, principalmente, para discentes do turno noturno poderá fazer com que os discentes que não puderem participar das atividades extensionistas, em função da jornada de trabalho, possam evadir ou trancar seus cursos de graduação de origem.

- **Infraestrutura para pessoa com deficiência:** Há um aumento no número de alunos com necessidades educacionais específicas, mas a Universidade ainda não dispõe de infraestrutura e formação adequadas para atender essa demanda.
- **Mobilização e envolvimento dos estudantes:** Muitos estudantes não participam ativamente das atividades acadêmicas, o que compromete o desenvolvimento de uma cultura universitária mais inclusiva e engajada.

Nas considerações finais, os debatedores evidenciaram que a Política de Ensino de Graduação da UESB precisa ser reformulada, para melhor atender às necessidades dos estudantes e reduzir os índices de evasão. A universidade tem um papel fundamental na inclusão social e, para cumprir esse papel, é necessário que sua estrutura acadêmica seja revisada com um olhar crítico e inovador.

Os desafios apontados não são exclusivos da UESB, mas refletem um problema mais amplo do ensino superior público no Brasil. A baixa atratividade dos cursos, a dificuldade de conciliação entre estudo e trabalho, a carga horária excessiva e a falta de flexibilidade curricular são fatores que comprometem a permanência dos alunos e, conseqüentemente, a efetividade da formação superior.

Para que a Política de Ensino de Graduação da UESB seja mais eficaz, ela precisa ser pensada de forma estratégica, priorizando a realidade dos estudantes e adotando medidas concretas para tornar o ensino superior mais acessível e atrativo. Somente assim a universidade poderá cumprir sua missão de formar profissionais qualificados e cidadãos preparados para os desafios do mundo contemporâneo.

Essa análise detalhada mostra como o debate acadêmico sobre a graduação na UESB reflete desafios estruturais comuns às universidades públicas, além de propor soluções para tornar o ensino superior mais inclusivo, eficiente e acessível.

O último ponto destacado nas considerações finais dos debatedores foi a importância da avaliação institucional como ferramenta para diagnosticar e aprimorar a Política de Graduação. A UESB, assim como outras Instituições de Ensino Superior públicas, precisa utilizar os indicadores educacionais e os dados sobre evasão para promover mudanças estruturais e pedagógicas que melhorem a formação oferecida.

1.3 Ensino de Graduação sob o Olhar da Comunidade Universitária

Esta seção apresenta uma análise da Política de Ensino de Graduação, a partir das discussões realizadas no documento da Escuta Digital e nas discussões realizadas pela comunidade universitária da UESB durante este painel no Seminário de Avaliação Institucional (nos três campi). O objetivo é fazer com que tais considerações permitam avaliar a eficácia desta política institucional e propor melhorias estruturais que garantam aumento do desempenho dos cursos com redução da evasão e melhora nos indicadores de qualidade da graduação, objetivando subsidiar o planejamento de longo prazo da Universidade.

1.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

Após analisar o formulário da Escuta Digital e as discussões realizadas pela comunidade universitária presente no Seminário de Avaliação Institucional, ficou evidente que a Política de Ensino de Graduação da UESB possui desafios estruturais, acadêmicos e administrativos que impactam diretamente a qualidade do ensino e a permanência dos estudantes. Os principais destaques apontados foram os seguintes:

- **Evasão e Ocupação de Vagas:** A evasão acadêmica é um dos principais desafios da UESB, principalmente no campus de Itapetinga, que apresenta os piores índices de matrícula e conclusão de cursos. Há um padrão preocupante de estudantes que ingressam na Universidade, mas não conseguem permanecer, seja por questões financeiras, falta de assistência estudantil ou desinteresse pelos cursos escolhidos, principalmente em função de suas matrizes apresentarem baixa articulação com o mercado de trabalho do futuro egresso. Além disso, a ocupação de vagas tem sido um desafio recorrente. Cursos com baixa procura geram um impacto significativo na eficiência dos recursos da Universidade. Isso levanta o debate sobre a real necessidade de abertura de novos cursos antes da consolidação dos existentes. Vale destacar que os cursos que apresentam altos índices de evasão e baixa procura são em grande maioria de licenciaturas, o que remete a uma discussão nacional sobre o ensino de licenciaturas.
- **Infraestrutura Deficiente:** A infraestrutura física dos campi é apontada como um entrave para a qualidade da graduação. Há dificuldades em alocar turmas, escassez de laboratórios e uma distribuição ineficiente dos espaços. Esse problema compromete diretamente a qualidade do ensino, pois muitas disciplinas que exigem suporte laboratorial

não conseguem oferecer uma formação adequada principalmente em aulas de prática acadêmica. A falta de estrutura também impacta a integração entre ensino, pesquisa e extensão. O ideal seria que esses três pilares acadêmicos estivessem sempre de maneira articulada, mas a carência de espaço físico adequado impede essa sinergia.

- **Assistência Estudantil Insuficiente:** Outro ponto citado em muitas respostas da Escuta Digital e também nas questões apontadas pela comunidade discente ao longo do Seminário de Avaliação Institucional foi a dificuldade dos estudantes, principalmente calouros, em acessar os auxílios do Programa de Assistência Estudantil (PRAE). O modelo atual impede que alunos recém-ingressos tenham acesso imediato aos benefícios, o que dificulta sua permanência na Instituição, principalmente aqueles em situação de vulnerabilidade social. A exclusão de estudantes dos auxílios durante os primeiros semestres pode contribuir diretamente para a evasão, já que muitos não conseguem se manter financeiramente sem esse suporte.

- **Burocracia Excessiva nos Processos Acadêmicos:** Muitos estudantes relataram dificuldades para compreender e cumprir os critérios burocráticos exigidos pelos editais da Universidade. Isso cria uma barreira para a entrada de grupos vulneráveis, como pessoas trans, quilombolas, indígenas e portadores de deficiência. Além disso, o processo de chamadas para preenchimento de vagas é lento, o que faz com que alguns alunos ingressem quando o semestre já está avançado. Essa demora prejudica o rendimento dos estudantes e aumenta a chance de desistência.

- **Acessibilidade e Inclusão:** A ausência de infraestrutura acessível e de práticas pedagógicas inclusivas comprometem a experiência acadêmica de estudantes com deficiência. Além disso, não só os docentes, como também o corpo técnico, não recebem formação adequada para lidar com as necessidades desses alunos.

- **Gestão Acadêmica dos Cursos:** A carga horária destinada às coordenações de curso (20 horas semanais) é insuficiente para lidar com todas as demandas administrativas e acadêmicas. Isso sobrecarrega os coordenadores, prejudicando a gestão dos cursos e dificultando a implementação de melhorias pedagógicas.

- **Necessidade de tornar a Avaliação da Graduação parte do Calendário Acadêmico:** Sugere-se a inclusão de seminários periódicos sobre a graduação no calendário oficial da Universidade. Isso garantiria que os problemas e desafios da graduação fossem discutidos regularmente, criando um espaço institucionalizado para ajustes e melhorias.

- **Acessibilidade Didático-Pedagógica:** A falta de acessibilidade didático-pedagógica é outra consideração importante. Os docentes relatam não receber treinamento

adequado para atender discentes com necessidades especiais, e há relatos de falta de material didático-pedagógico que atenda adequadamente a esse público. A falta de acompanhamento e suporte adequados aos docentes que têm alunos com deficiência em suas turmas é um problema recorrente da UESB.

- **Falta de Professores em Determinados Componentes Obrigatórios dos Cursos:** Esta é a crítica mais recorrente e urgente. Aproximadamente 90% dos discentes que participaram da discussão e/ou pesquisa relataram a falta de professores em diversas disciplinas, o que acarreta em atrasos na finalização do curso, sobrecarga dos docentes existentes e impossibilidade de ofertar disciplinas optativas. A falta de professores específicos para determinadas áreas, como Engenharia Ambiental, Bromatologia e Alimentos, também foi destacada. Mesmo após o concurso para professores realizado em 2023, essas lacunas não foram preenchidas.

- **Organização e Comunicação Docente:** Algumas dificuldades foram mencionadas em relação à comunicação entre docentes e discentes, especialmente no que se refere à disponibilização de informações sobre avaliações, notas e conteúdos ministrados. Muitos professores levam um tempo excessivo e isso causa grandes dificuldades para aqueles que precisarão fazer prova final e, às vezes, só descobrem isso na véspera do exame. Por isso, os discentes mencionaram que a prova final de nenhum curso deveria ocorrer sem que o estudante tivesse uma antecedência mínima de 15 dias de todos os seus resultados publicados no portal acadêmico da Universidade.

- **Sobrecarga de Trabalho/Falta de Corpo Técnico/Necessidade de Divisão de Departamentos Grandes:** Uma consideração recorrente foi a sobrecarga de trabalho dos Departamentos, especialmente para diretores e vice-diretores, devido ao grande número de atividades e à falta de corpo técnico e administrativo adequado. A necessidade de divisão de departamentos muito grandes, como o Departamento de Filosofia e Ciências Humanas (DFCH), por exemplo, foi apontada como uma possibilidade.

- **Campus de Itapetinga:** O campus de Itapetinga, atualmente, é o que apresenta maiores problemas relacionados a evasão e baixa ocupação das vagas, principalmente nos cursos de licenciatura. Além disso, foi considerada a necessidade de atualização no acervo da biblioteca, considerando que os livros disponíveis nem sempre estão atualizados com os assuntos trabalhados na sala de aula e nos planos de ensino.

- **Campus de Vitória da Conquista:** Destacou-se a necessidade de otimizar o processo de chamadas para preenchimento de vagas, pois, atualmente, o tempo entre as chamadas é longo, levando à desistência de alunos aprovados. Problemas estruturais

significativos citados foram: falta de salas de aula e laboratórios adequados para atender à demanda crescente.

- Campus de Jequié: A discussão girou em torno da necessidade de melhorias na distribuição de recursos e infraestrutura, especialmente para cursos que exigem laboratórios específicos. Outro ponto de discussão recorrente se deu sobre a ampliação das bolsas de permanência e dos programas de estágio remunerado, visando melhorar a retenção dos alunos.

Sendo assim, as críticas apontam desafios estruturais, acadêmicos e administrativos que, se não sanados, podem comprometer a qualidade do ensino e a permanência dos estudantes nos cursos de graduação.

Entre os principais pontos levantados, destacam-se: alta evasão e baixa ocupação de vagas, principalmente nos cursos de licenciatura e no campus de Itapetinga, infraestrutura deficiente, assistência estudantil insuficiente, burocracia excessiva nos processos acadêmicos, falta de acessibilidade e inclusão, gestão acadêmica sobrecarregada, falta de professores em disciplinas obrigatórias, problemas de comunicação docente, sobrecarga nos departamentos. Foram destacados problemas específicos de cada campus, como a desatualização do acervo da biblioteca em Itapetinga, estrutura inadequada em Vitória da Conquista e falta de recursos laboratoriais e bolsas em Jequié.

O cenário descrito evidencia a necessidade de reformulações na Política de Ensino de Graduação da UESB. A superação dos problemas relatados requer investimentos estruturais, revisão dos processos acadêmico-administrativos, fortalecimento da assistência estudantil e da inclusão, além de uma gestão mais eficiente e participativa. Só assim será possível garantir a permanência dos estudantes, melhorar a qualidade do ensino e alinhar a Universidade às demandas contemporâneas da educação superior.

1.5 Considerações sobre a Política de Ensino de Graduação

Diante da análise realizada, ficou evidente que a Política de Ensino de Graduação da UESB apresenta desafios estruturais, administrativos e acadêmicos que, se não resolvidos adequadamente, podem comprometer a qualidade do ensino e a permanência dos discentes. As altas taxas de evasão e a baixa ocupação de vagas indicam a necessidade de uma reformulação da oferta acadêmica, priorizando o fortalecimento dos cursos existentes. Além disso, a falta de infraestrutura adequada e a ineficiência dos processos administrativos prejudicam a experiência

acadêmica e a gestão dos cursos, criando empecilhos explícitos para a expansão do número de cursos da graduação.

Para enfrentar esses desafios, é fundamental adotar medidas integradas com a PROAPA, que garantam uma assistência estudantil eficaz, aprimorem a acessibilidade e tornem a administração acadêmica mais eficiente. A UESB tem um papel essencial no desenvolvimento regional e, para cumprir sua missão de forma eficaz, precisa implementar mudanças estruturais que tornem sua graduação mais acessível, inclusiva e alinhada às demandas da sociedade.

Diante desse cenário, a superação desses desafios exige a implementação de medidas estruturais que promovam melhorias significativas na gestão, na infraestrutura e no suporte acadêmico e social. As principais ações necessárias vistas como necessárias indicadas pelos debatedores que participaram do painel, bem como pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e das discussões realizadas durante o Seminário, incluem:

- **Melhorar os Cursos já Existentes antes de Criar Novos:** Diante do baixo número de matriculados em alguns cursos e das dificuldades estruturais, muitas observações realizadas pela comunidade universitária sugeriram que a Política de Ensino de Graduação da UESB tenha seu foco voltado para a consolidação e o fortalecimento dos cursos existentes, antes de abrir novos cursos de graduação, e que também fosse feita um análise dos cursos atuais, considerando as altas taxas de evasão e baixa procura em alguns cursos. Essa investigação permitiria um uso mais eficiente dos recursos e melhoraria a qualidade da formação oferecida.
- **Processos Seletivos Especiais:** Algumas propostas sugerem a revisão da Política de Cotas da UESB, alinhando-a ao modelo das Universidades Federais, que exigem apenas três anos de escola pública, em vez dos sete anos atuais. Essa mudança poderia ampliar o número de alunos beneficiados no caso da UESB. Também foi sugerido que o histórico escolar do ensino médio seja considerado como critério de seleção, tornando o ingresso mais acessível a estudantes que não prestaram o ENEM.
- **Atualização dos Métodos de Ensino:** Os discentes sugeriram que os docentes atualizem os métodos de ensino, adotando abordagens mais dinâmicas, práticas e engajadoras. Considerando isso foi sugerida a realização de cursos de capacitação para melhorar a didática dos docentes e promover a atualização em relação às novas tecnologias e metodologias, tornando, assim, o ensino mais dinâmico e interativo. Incluir questões do ENADE nas provas, para que os alunos tenham conhecimento do tipo de prova que precisarão fazer (para os casos dos selecionados anualmente), bem como proporcionar

encontros com empregadores do mercado de trabalho foram pontos destacados por muitos discentes na Escuta Digital.

- **Revisão das Ementas das Disciplinas:** Foi sugerida a revisão e atualização das ementas de algumas disciplinas, para que estejam mais alinhadas com as demandas atuais do mercado de trabalho e com os avanços científicos e tecnológicos. Observou-se que de nada adianta fazer uma atualização curricular com novas disciplinas apenas no nome, mas com os mesmos conteúdos, sendo, muitas vezes, duplicados em disciplinas sequenciais dos cursos de graduação.

- **Aprimoramento da Didática:** Oferecer programas de formação continuada e acompanhamento pedagógico para os professores que necessitam aprimorar a didática. Foi observado por alguns participantes que muitos professores da UESB são ótimos pesquisadores, mas apresentam didática que comprometem a qualidade dos cursos.

- **Distribuição de Carga Horária Docente:** Buscar uma distribuição mais equitativa das atividades entre os professores, evitando a sobrecarga de alguns e o menor envolvimento de outros.

- **Transparência e Comunicação Institucional:** Sugeriu-se que a comunicação sobre matrículas, oferta de disciplinas e trâmites acadêmicos sejam realizados de maneira mais clara e acessível a toda a comunidade acadêmica.

- **Desenvolvimento de canais eficientes de comunicação entre discentes, docentes e gestores para garantir transparência nas decisões acadêmicas:** Foi mencionado que a falta de comunicação adequada traz sérios problemas de transparência das ações públicas que chegam até os discentes que, por exemplo, não conhecem adequadamente o valor dos repasses para ações afirmativas ou para investimentos realizados pela Universidade. Alguns docentes relataram que apesar de existirem informações sobre processos orçamentários e decisões institucionais, muitas vezes eles não são de fácil acesso para discentes compreenderem a situações ou decisões tomadas pelos gestores da UESB em relação aos programas institucionais.

- **Conectividade e Recursos Digitais:** Foi mencionada a importância de investimentos na melhoria da internet nos campi, de modo a facilitar o acesso a conteúdos acadêmicos e atividades remotas.

- **Digitalização e simplificação dos processos administrativos para facilitar o acesso a serviços acadêmicos.**

- Acompanhamento das Atividades Acadêmicas: Foi ressaltada a importância de uma maior proximidade entre os departamentos e a realidade das salas de aula, promovendo um diálogo contínuo para identificar e solucionar eventuais dificuldades acadêmicas.
- Processos Administrativos: Algumas observações indicaram que a otimização de processos administrativos poderia facilitar o acesso dos estudantes a serviços acadêmicos, reduzindo entraves burocráticos. Inclusive, deveria ser determinada uma métrica (em número de dias máximo de resposta) obrigatória máxima de tramitação de processos pelos setores institucionais no portal SEI.
- Modernização dos Ambientes de Ensino: Sugeriu-se a ampliação e reestruturação de laboratórios, bibliotecas e salas de aula, garantindo melhores condições para o aprendizado e das aulas práticas.
- Revisão do Modelo de Cursos: Avaliar a possibilidade de reduzir a carga horária dos cursos e torná-los mais flexíveis e compatíveis com a realidade dos estudantes. A redução da carga horária excessiva poderia ser feita eliminando disciplinas repetitivas e tornando a formação mais dinâmica e atrativa.
- Flexibilização dos Turnos e Modalidades de Ensino: Considerar a ampliação da oferta de cursos noturnos e a implementação de metodologias híbridas, para permitir maior acesso dos estudantes que precisam conciliar estudo e trabalho.
- Diversificação das Formações: Inclusão de cursos tecnológicos e outras modalidades, além dos tradicionais bacharelados e licenciaturas.
- Análise da Estrutura de Custos dos Cursos com alta taxa de evasão e baixa demanda, realocando recursos conforme necessário.
- Melhoria na Assistência Estudantil: Buscar ampliar recursos e estratégias para garantir que mais alunos tenham suporte financeiro, reduzindo a evasão por dificuldades econômicas.
- Fortalecimento das Políticas Afirmativas: As políticas de inclusão devem ser uma responsabilidade coletiva dentro da universidade, e não apenas da pró-reitoria especializada.
- Aprimoramento da integração entre PROGRAD e PROAPA para aumentar a Assistência Estudantil.
- Revisão dos critérios de acesso aos auxílios do Programa de Assistência Estudantil (PRAE), permitindo que calouros em situação de vulnerabilidade tenham suporte imediato, com devida anuência da PROGRAD.

- Expansão dos programas de bolsas de permanência e estágio remunerado para garantir apoio financeiro contínuo aos discentes.
- Investimento em Infraestrutura para Acessibilidade: Adaptar espaços físicos e oferecer suporte pedagógico para atender às necessidades dos estudantes com deficiência.
- Criação de Mecanismos para Aumentar a Participação da Comunidade Acadêmica: Promover estratégias para envolver docentes e discentes nos debates institucionais e eventos formativos.
- Aperfeiçoamento dos Processos de Ingresso e Matrícula: Tornar a divulgação de editais de vagas remanescentes mais eficaz e facilitar o acesso dos estudantes às oportunidades de ingresso na Universidade.
- Criação de Parcerias com o Ensino Médio: Estabelecer estratégias para atrair mais estudantes para a Universidade, evitando o aumento da ociosidade de vagas.
- Uso Estratégico da Avaliação Institucional: Coletar e analisar dados sobre evasão, egressos, cursos com mais ou menos ingressantes, número de vagas ociosas não preenchidas, melhor e pior desempenho do ENADE, bem como outros indicadores que possam subsidiar o desenho e auxiliar na implementação políticas mais eficazes para os anseios da comunidade universitária.
- Expansão e requalificação de laboratórios, bibliotecas e salas de aula, garantindo condições adequadas para ensino, pesquisa e extensão.
- Promoção de acessibilidade arquitetônica e digital para estudantes com deficiência, com reformas estruturais e aquisição de tecnologias assistivas.
- Implementação de um programa de acolhimento e orientação acadêmica para novos alunos, facilitando sua adaptação à Universidade.
- Aceleração dos procedimentos de chamadas para preenchimento de vagas, evitando desistências causadas por atrasos no ingresso.
- Ampliação da carga horária destinada às coordenações de curso, permitindo uma gestão mais eficiente, em face do crescimento das ações inerentes aos coordenadores de colegiados.
- Redistribuição equitativa das atividades entre os docentes para evitar sobrecarga e melhorar a qualidade da docência.
- Criação de um programa de formação continuada para professores, incentivando o uso de metodologias inovadoras e o aprimoramento da didática.
- Realização de concursos públicos para suprir a carência de professores e técnicos administrativos, garantindo o funcionamento adequado dos cursos.

- Incentivo à Pesquisa e Extensão: Os discentes sugerem maior incentivo, por parte dos docentes, à participação em projetos de pesquisa e extensão, com maior divulgação e interação entre docentes e discentes. O estímulo deve ser dado, inclusive reduzindo a quantidade de tarefas das disciplinas que condicionam aprovação final.
- Integração entre ensino, pesquisa e extensão, com flexibilização da graduação para que discentes possam realizar pesquisa e extensão, bem como para melhorar as resoluções de carga horária docente.
- Criação de incentivos para a participação de discentes e docentes em projetos de pesquisa e extensão, fortalecendo a formação acadêmica.
- Ampliação da divulgação e do acesso a programas de iniciação científica e de extensão.

A implementação dessas medidas estruturais sugeridas no Seminário e na Escuta Digital, respeitadas as regulamentações atualmente existentes (e que podem ter a necessidade de revisão ou atualização), poderá permitir que a UESB supere os desafios na sua Política de Ensino de Graduação, tornando-se uma universidade mais eficiente, inclusiva e alinhada às demandas da sociedade e do desenvolvimento regional. Para isso, é essencial um compromisso institucional contínuo, com participação ativa da comunidade acadêmica e investimentos estratégicos que consolidem a Universidade como referência em ensino superior público e de qualidade.

2. TRANSFORMAÇÕES NA PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E INOVAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

2.1 Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sob o Olhar da PROPPI

Em sua exposição temática no Seminário de Avaliação Institucional, o professor Robério Rodrigues Silva, pró-reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB, realizou uma análise detalhada das políticas de pós-graduação, pesquisa e inovação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) no período de 2016 a 2024. Segundo o gestor, o foco principal, durante esse período, foi a atualização do marco legal e a criação de estratégias de fomento e apoio, que resultaram em expressivos resultados obtidos durante esse ciclo.

O pró-reitor destacou a importância da pós-graduação como vetor de desenvolvimento institucional, regional e científico, além de abordar os desafios enfrentados, como a redução de investimentos federais em ciência e tecnologia ao longo dos últimos anos. A UESB buscou mitigar esses desafios por meio de políticas internas de financiamento, como o Programa Interno de Auxílio Financeiro aos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* - AUX-PPG e o Programa Interno de Auxílio Financeiro aos Projetos de Pesquisa e Inovação - AUX-PPI, além de programas de bolsas e apoio à internacionalização, que foram integralmente desenvolvidos pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB, no período em tela.

Os avanços das ações da PROPPI perpassaram pela criação de sistema próprio de avaliação dos programas de pós-graduação da UESB, a criação de novos cursos e a captação de recursos externos para estimular o fortalecimento dos editais, bolsas, formação de grupos de pesquisa e desenvolvimento de ações de inovação.

A Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB foi estruturada com base na necessidade de atualização do marco legal e na criação de mecanismos de fomento e apoio à pesquisa e inovação. Durante o período de 2016 a 2024, a Universidade implementou uma série de resoluções e programas para fortalecer a pós-graduação, como o AUX-PPG e o AUX-PPI. Essas iniciativas visaram descentralizar os recursos e garantir que os programas de pós-graduação tivessem condições de se desenvolver de forma autônoma. Além disso, a UESB buscou promover a internacionalização, com a criação de bolsas de doutorado sanduíche no exterior e a atração de alunos estrangeiros.

A política também foi marcada pela preocupação com a avaliação dos programas de pós-graduação, com a criação de um sistema de autoavaliação, que incluiu a participação de consultores externos. A UESB buscou fortalecer as áreas das humanidades, criando novos

mestrados e doutorados, e investiu na iniciação científica, com a reativação do programa de Iniciação Científica Júnior para alunos do ensino médio.

Os principais destaques da Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB, entre 2016 e 2024, podem ser sintetizados pela exposição do seu pró-reitor, da seguinte forma:

- **Atualização do Marco Legal:** A UESB implementou 18 resoluções (as principais delas serão destacadas mais adiante) para regularizar a participação de professores aposentados para certificar estágios de pós-doutorado e regulamentar laboratórios multiusuários. Essas medidas foram essenciais para garantir a conformidade com as exigências da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).
- **Programas de Fomento:** O AUX-PPG e o AUX-PPI foram criados para descentralizar os recursos e apoiar diretamente os programas de pós-graduação e os pesquisadores. O AUX-PPG, por exemplo, passou de R\$ 10.000 para R\$ 100.000 por programa, dependendo do nível (mestrado ou doutorado).
- **Internacionalização:** A UESB foi pioneira na criação de bolsas de doutorado sanduíche no exterior com recursos próprios, além de atrair alunos estrangeiros de países em desenvolvimento.
- **Avaliação e Planejamento Estratégico:** A Universidade implementou um sistema de autoavaliação que incluiu consultores externos, garantindo uma avaliação mais robusta e transparente dos programas.
- **Criação de Novos Cursos:** Foram criados novos Programas/Cursos *Stricto Sensu*, sendo quatro mestrados (ProfHistória; Educação Física Acadêmico; Educação Física Profissional; e Direito) e sete doutorados (Linguística; Educação Científica; Programa de Pós-Graduação em Ensino da Rede Nordeste (Renoen); Educação; ProfHistória; Geografia; e Relações Étnicas e Contemporaneidade), todos nas áreas das humanidades, fortalecendo a pesquisa nessas áreas.
- **Iniciação Científica:** A UESB dobrou o número de bolsas de iniciação científica e reativou o Programa de Iniciação Científica Júnior para alunos do ensino médio.

Como respostas dessas ações da Políticas de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, realizadas nesse período, pode-se citar o investimento direto no AUX-PPG que, em 2024, foi de R\$ 57.000, para programas com mestrado, e R\$ 100.000, para programas com mestrado e doutorado. Além disso, a PROPPI realizou captações externas importantes. Apenas em 2024, a

UESB captou R\$ 2,3 milhões do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), R\$ 6 milhões da FINEP, para expansão da infraestrutura, e R\$ 3 milhões para revitalização de equipamentos. Por fim, é importante destacar que o número de bolsas de iniciação científica pagas pela UESB aumentou, significativamente, de 75, em 2020, para 150, em 2022.

Outro dado bastante importante foram as elevações de conceito (nota CAPES) de 47 % dos Programas de Pós-Graduação da UESB, na avaliação quadrienal da Capes, finalizada em 2022. O maior destaque ficou com o Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade, que apresentou a nota mais alta de um curso de doutorado entre as quatro universidades estaduais baianas, com o conceito nota 6. A relação completa dos cursos de mestrado e doutorado que tiveram ampliação de conceito CAPES pode ser consultada no Relatório de Avaliação Institucional da UESB, entre 2016 e 2022, elaborado pela APDA e disponível no site da UESB.

Foram fundamentais para os êxitos alcançados, a efetivação de resoluções que buscaram atualizar, estimular e incentivar a pesquisa, a pós-graduação e a inovação na UESB ao longo do período 2016-2024. Entre essas, o pró-reitor destacou as seguintes em sua exposição:

- Resolução CONSU Nº 06/2018: Instituiu o Programa Especial de Participação de Professores Aposentados nas Atividades de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação;
- Resolução CONSU Nº 07/2018: Regulamentou o Programa Interno de Auxílio Financeiro aos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (AUX-PPG);
- Resolução CONSU Nº 03/2019: Aprovou o Regulamento Geral dos Laboratórios Multiusuários de Pesquisa;
- Resolução CONSU Nº 04/2019: Modernizou o programa de bolsas, incluindo bolsas de doutorado sanduíche no exterior e pós-doutorado;
- Resolução CONSU Nº 05/2023: Criou o Programa Institucional de Apoio à Infraestrutura de Pesquisa e Inovação Tecnológica (AUX-PQ/Infra).

Para finalizar, o Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sintetizou, afirmando que a política de pós-graduação da UESB, entre 2016 e 2024, foi marcada por avanços significativos, especialmente na atualização do marco legal, na criação de programas de mestrado e doutorado, no fomento interno e na internacionalização. No entanto, a Universidade enfrenta desafios estruturais, como a redução de investimentos federais e as assimetrias regionais, que impactam na competitividade dos programas de pós-graduação. A

UESB buscou mitigar esses desafios por meio de políticas internas e investimentos próprios, mas ainda há um longo caminho a percorrer para garantir a consolidação e a excelência dos programas de pós-graduação.

2.2 Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sob o Olhar dos Debatedores

Os debatedores convidados para essa temática foram os professores George Rego Albuquerque (UESC), Maria da Conceição Fonseca Silva (UESB) e Vanusa Ruas Freire Viana, Secretária de Educação do município de Belo Campo/Bahia. A Política de Pós-Graduação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) foi objeto de um amplo debate no qual se discutiram avanços, desafios e sugestões de melhorias. A partir das falas dos debatedores, percebe-se que há um movimento de expansão e consolidação da pós-graduação na UESB, mas também diversas dificuldades estruturais e institucionais que precisam ser enfrentadas para garantir a qualidade e a sustentabilidade dos programas.

Os debatedores conceituaram a Política de Pós-Graduação como um conjunto de diretrizes que orientam a pesquisa e a formação de mestres e doutores dentro da Universidade. No entanto, essa Política é vista como um fenômeno complexo e multifacetado, que não se limita apenas ao desenvolvimento acadêmico, mas também à interação com a sociedade e à inovação. Algumas dimensões centrais na conceituação da política de pós-graduação segundo eles incluem 4 elementos principais:

- A pós-graduação como um espaço de pesquisa, inovação e desenvolvimento acadêmico:
 - A pós-graduação pode ser considerada um espaço fundamental para a produção científica e tecnológica;
 - O desenvolvimento da pesquisa está diretamente ligado à capacidade da Universidade de captar recursos e fomentar inovação;
 - Existe uma relação entre a pós-graduação e o fortalecimento da Universidade enquanto instituição de ensino superior.
- O impacto da regulamentação externa na formulação das políticas;
- Um dos questionamentos levantados pelos debatedores diz respeito à origem das políticas implementadas na UESB: muitas delas são impulsionadas por

órgãos de controle externo e não necessariamente refletem as demandas internas da Universidade;

- O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi citado como um exemplo de política que foi implementada para atender a exigências de órgãos reguladores, mas que não necessariamente surgiu a partir de demandas internas da UESB;

- Há uma preocupação com a autonomia da Universidade na definição das diretrizes de sua pós-graduação.

- O acesso e a permanência na pós-graduação:

- A política de pós-graduação não deve se limitar à oferta de vagas, mas também garantir a permanência dos estudantes nos programas;

- Questões como financiamento de bolsas, infraestrutura e suporte acadêmico são fatores determinantes para que os alunos consigam concluir seus cursos.

- A relação entre a pós-graduação e o mercado de trabalho:

- O modelo atual da pós-graduação é fortemente voltado para a formação de pesquisadores e professores universitários, mas há um desafio em expandir sua atuação para outros setores da sociedade;

- Existe uma dificuldade de inserção de mestres e doutores no mercado de trabalho fora do ambiente acadêmico;

- A Universidade deveria estreitar laços com empresas e instituições públicas para garantir que os egressos da pós-graduação possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento social e econômico.

Os debatedores identificaram algumas fragilidades na Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB. Os principais pontos críticos podem ser agrupados da seguinte forma:

- Falta de autonomia na definição das políticas: Muitos dos programas implementados não nasceram de demandas internas da Universidade, mas sim de exigências

de órgãos externos. Isso faz com que as ações da UESB fiquem limitadas ao atendimento de requisitos burocráticos, sem necessariamente responder às necessidades locais;

- **Desafios na permanência estudantil:** A evasão na pós-graduação é um problema significativo. Uma das principais razões para a desistência dos alunos é a falta de acompanhamento adequado por parte dos orientadores. Além disso, dificuldades financeiras e falta de infraestrutura adequada também contribuem para o abandono dos cursos;

- **Dificuldades na internacionalização:** A UESB ainda tem pouca inserção internacional no campo da pesquisa. Apesar da exigência de proficiência em língua estrangeira nos processos seletivos, muitos alunos passam por toda a pós-graduação sem desenvolver habilidades linguísticas suficientes para participar de editais internacionais. Não há um programa contínuo de formação em línguas estrangeiras para preparar os estudantes para oportunidades fora do país;

- **Carga horária excessiva dos docentes:** O modelo atual exige que os professores dediquem muitas horas ao ensino, o que limita sua capacidade de orientar alunos e realizar pesquisas. Nas universidades federais, a carga horária docente é menor, permitindo maior dedicação à pesquisa. Esse é um problema estrutural que precisa ser revisto para melhorar a produtividade acadêmica das Universidades estaduais da Bahia;

- **Infraestrutura e suporte institucional inadequados:** Na UESB, problemas como acesso limitado à internet e falta de equipamentos comprometem a qualidade da pesquisa. A burocracia para aquisição de materiais de laboratório também dificulta o andamento das pesquisas;

- **Falta de valorização dos servidores técnicos:** Os servidores técnico-universitários, não têm os mesmos estímulos que os analistas universitários ou docentes para fazerem cursos de mestrado e doutorado, mesmo nos programas da Universidade. Não há também um programa específico na Universidade que tenha enfoque no trabalho desempenhado pelos servidores técnicos, e que, inclusive, permita o afastamento integral para realização de mestrado ou doutorado. No caso dos técnicos, esses fatores em conjunto desestimulam a formação continuada e a inovação dentro da própria instituição;

- **Desigualdade na distribuição de recursos:** Alguns programas de pós-graduação têm mais acesso a recursos do que outros, o que compromete o desenvolvimento equilibrado da pesquisa dentro da Universidade;

- **Falta de uma política mais específica de inovação:** Apesar de estar bem avançada no estímulo à pós-graduação, a Política de Inovação da UESB é desarticulada, inclusive está longe de atores existentes no município de Vitória da Conquista, a exemplo do Hub de

Inovação. A UESB não realiza o processo de incubação de empresas a partir da sua atividade de inovação. A sociedade praticamente não recebe nos informativos e na comunicação institucional nenhuma ação ou programa diretamente relacionado com a Política de Inovação da UESB.

Em suas considerações finais, os debatedores sintetizaram os argumentos utilizados anteriormente. Reforçaram que a Política de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação da UESB tem avançado nos últimos anos, com a criação de novos programas e o aumento do financiamento, incluindo número de bolsas concedidas para pesquisa e iniciação científica. No entanto, ainda enfrenta desafios estruturais que comprometem sua eficácia. Para garantir uma pós-graduação mais inclusiva, produtiva e inovadora, é fundamental reformular a relação orientador-orientando, fortalecer a internacionalização, reduzir a carga horária docente (principalmente nas atividades da graduação), melhorar a infraestrutura e valorizar os servidores técnicos. Segundo os debatedores somente com essas mudanças será possível consolidar uma Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação de excelência, capaz de contribuir efetivamente para o desenvolvimento acadêmico e social.

2.3 Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação sob o Olhar da Comunidade Universitária

A análise da Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), a partir das observações da Escuta Digital e das discussões da Comunidade Universitária da UESB durante o Seminário de Avaliação, revela uma estrutura em desenvolvimento que, embora esteja alinhada às exigências da CAPES e apresente avanços, enfrenta uma série de desafios administrativos, financeiros e estruturais. Entre os pontos principais que chamaram a atenção da comunidade universitária, destacaram-se as dificuldades de financiamento e suporte institucional, a redução da oferta de cursos de especialização (*lato sensu*), a dificuldade na integração entre pesquisa, extensão e pós-graduação, além da carência de dados sistematizados que podem comprometer o planejamento estratégico da Instituição. A análise também evidencia o esforço da gestão da UESB para superar tais limitações, propondo ações como o fortalecimento dos programas de nota CAPES 3, ampliação da assistência estudantil e articulação com demandas regionais específicas de cada campus da UESB.

Tanto na Escuta Digital quanto nos debates da comunidade universitária, presente no Seminário de Avaliação Institucional, no que se refere à Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação foi possível observar uma preocupação generalizada em fortalecer a articulação entre

pesquisa, extensão e pós-graduação, a necessidade de maior aproximação com o mercado de trabalho e com a sociedade, e o desejo de ampliação das áreas de atuação, sobretudo em campos estratégicos e com impacto regional. Assim, também o desafio de deixar mais claro os impactos e as linhas estratégicas dos programas e ações ligados à Política de Inovação da Universidade. A inovação como parte do tripé da PROPPI precisa receber a mesma atenção da pesquisa e da pós-graduação. E a comunicação com a comunidade acadêmica e com a sociedade precisa evidenciar os resultados já alcançados pelo núcleo de inovação da UESB e os desafios vindouros.

Por outro lado, os pontos divergentes dizem respeito às diferentes demandas e contextos de cada campus. Enquanto no campus de Jequié priorizou-se o desenvolvimento nas áreas de saúde e tecnologia, em Vitória da Conquista o foco na expansão deveria se orientar para áreas como Administração nas Ciências Sociais Aplicadas, e, em Itapetinga foram demandadas ações voltadas para Agronomia e Veterinária. Divergências também foram apontadas na avaliação do equilíbrio entre a expansão da pós-graduação *stricto sensu* e a manutenção da oferta de cursos *lato sensu*, além das formas de gestão interna e prioridades institucionais em relação ao uso dos recursos e a políticas de assistência estudantil também na pós-graduação.

2.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

Após analisar o formulário da Escuta Digital e as discussões realizadas pela comunidade universitária presente no Seminário de Avaliação Institucional, ficou evidente que a Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB possui desafios estruturais, acadêmicos e administrativos que impactam diretamente na qualidade dos programas e na permanência dos estudantes. Os principais destaques apontados foram os seguintes:

- **Problemas Estruturais e Administrativos:** As análises relataram deficiências na infraestrutura física e tecnológica, incluindo a carência de laboratórios adequados, a falta de técnicos especializados e a inexistência de uma base de dados consolidada para o planejamento estratégico da pós-graduação e da inovação. Além disso, houve algumas observações sobre a sobrecarga dos docentes na graduação e a dificuldade de permanência de discentes nas atividades de pesquisa, especialmente para aqueles que residem fora dos municípios sede da Universidade;
- **Aproximação com a Sociedade e o Mercado:** Muitos depoimentos relacionaram a necessidade de maior interação da pós-graduação e da pesquisa da UESB com a

comunidade externa e o mercado de trabalho. As críticas ressaltam que as pesquisas, embora relevantes academicamente, carecem de aplicação prática e de impacto direto nas demandas regionais e sociais, principalmente dos territórios de identidade onde a Universidade tem campus universitário;

- Políticas de Fomento e Financiamento: A insuficiência de recursos financeiros, tanto internos quanto provenientes de agências de fomento como a CAPES, foi outro apontamento destacado. A ausência de um programa estruturado de assistência estudantil para a pós-graduação e a falta de flexibilidade para discentes que trabalham também são apontadas como limitações significativas dos programas de pós-graduação da UESB;
- Demandas Específicas de cada Campus para a Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB:

- Campus de Jequié: A política deve dar mais ênfase na consolidação de programas nas áreas de Sistemas de Informação e Odontologia, bem como no fortalecimento da integração entre pesquisa e extensão, sobretudo nas áreas de Saúde e Tecnologia. Também há a demanda pela ampliação das atividades de extensão alinhadas à realidade da comunidade local;
- Campus de Vitória da Conquista: Foi identificada a necessidade de ações para o fortalecimento de programas já estabelecidos, como o mestrado em Direito, e para a criação de novos, como o de Administração ou de área afim das Ciências Sociais Aplicadas. No campus de Vitória da Conquista também há uma preocupação com a modernização da infraestrutura de dados e com a eficiência na análise dos indicadores da pós-graduação;
- Campus de Itapetinga: A ênfase das sugestões se relacionou ao incentivo de programas voltados para Agronomia, Veterinária, Engenharia de Alimentos e Zootecnia, além da retomada dos cursos lato sensu, que possuem maior aderência às demandas locais. Outro ponto importante destacado foi a necessidade de criação de editais específicos para o financiamento de projetos de pesquisa.

No caso específico da Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, os avanços foram mais reconhecidos do que em outras áreas acadêmicas da Universidade e as análises críticas ficaram restritas aos elementos já destacados. Por sua vez, foram realizadas algumas indicações para melhorar a citada política que serão destacadas na próxima seção, ao lado das

considerações também feitas pelos debatedores que participaram dos painéis do Seminário realizados nos campi da UESB.

Portanto, fica evidente, a partir das críticas feitas à Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB, com base na Escuta Digital e nos debates realizados durante o Seminário de Avaliação Institucional, que, mesmo reconhecendo os avanços importantes da pós-graduação, especialmente no alinhamento às diretrizes da CAPES e nas ações da PROPI, a comunidade acadêmica também aponta desafios significativos, como: deficiências infraestruturais e administrativas; baixa articulação entre pesquisa, pós-graduação e extensão; insuficiência de financiamento e ausência de políticas de assistência estudantil na pós-graduação; e redução da oferta de cursos *lato sensu* ao longo dos últimos anos.

A Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB tem potencial e apresenta avanços importantes, mas ainda enfrenta desafios estruturais, financeiros e de integração com a sociedade. A superação dessas barreiras passa pela ampliação do suporte institucional, fortalecimento da inovação, aproximação com o mercado e atenção às realidades específicas de cada campus. Fortalecer esse eixo acadêmico é essencial para o desenvolvimento regional e para consolidar a UESB como referência em ensino, pesquisa e inovação.

2.5 Considerações Finais sobre a Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

A análise da Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da UESB revela um cenário de avanços importantes, mas também de desafios estruturais e operacionais que ainda impedem a plena consolidação da Universidade como um polo regional de excelência acadêmica e científica. O alinhamento às diretrizes da CAPES e a busca pela ampliação da produção científica são esforços louváveis, contudo, não são suficientes para garantir a sustentabilidade dos programas no longo prazo.

O distanciamento entre a Universidade e as demandas da sociedade e do mercado de trabalho, a precariedade na infraestrutura e a dificuldade de articulação interna entre os campi e a comunidade externa figuram como barreiras significativas que limitam a efetividade da política de pós-graduação, na opinião da comunidade universitária da UESB.

É imperativo que a UESB adote uma postura mais proativa no fortalecimento da sua Política de Pós-Graduação, priorizando uma visão estratégica que integre ensino, pesquisa e extensão de forma sistêmica e orientada às necessidades regionais. A superação das limitações apontadas exige não apenas a ampliação de recursos financeiros, mas uma reestruturação

institucional capaz de tornar a pós-graduação mais eficiente, socialmente engajada e alinhada às demandas contemporâneas.

Diante do cenário apontado, a superação desses desafios exige a implementação de ações no aprimoramento da Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, que foram sugeridas tanto pelos debatedores que participaram do painel como pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e das discussões realizadas durante o Seminário. Entre essas medidas para aperfeiçoamento da citada política da UESB destacaram-se:

- **Maior Autonomia Orçamentária e Financeira:** Implementar mecanismos que garantam maior autonomia na gestão orçamentária, permitindo à Universidade a captação direta e a alocação mais eficiente de recursos para a pós-graduação;
- **Maior Autonomia Institucional:** A Universidade deve criar mecanismos para formular políticas que atendam suas próprias necessidades, reduzindo a dependência de diretrizes externas;
- **Criação de uma Base de Dados Institucional Integrada:** Desenvolver um sistema moderno de coleta e análise de dados sobre os programas de pós-graduação, capaz de subsidiar o planejamento estratégico com informações consolidadas e atualizadas;
- **Investimento em Nova Infraestrutura Física e Técnica:** Ampliar e modernizar os laboratórios de pesquisa e salas de aula dos programas de pós-graduação, garantindo espaços adequados ao desenvolvimento científico e à formação discente. Isso inclui a contratação de técnicos especializados e o fornecimento de equipamentos de ponta;
- **Melhoria da Infraestrutura já Existente:** Questões como falta de salas de aula, ausência de espaços para pesquisadores e coordenadores, conectividade digital problemática, laboratórios obsoletos e falta de acesso a equipamentos e materiais de pesquisa, em virtude da burocracia para compras estabelecida pelo Estado interferem de maneira direta na expansão das atividades acadêmicas na UESB. A conclusão da construção do módulo de aulas da pós-graduação, no campus de Vitória da Conquista, deverá contribuir para superar alguns desses problemas;
- **Regionalização das Ações de Pós-Graduação:** Instituir uma política que promova a adequação das ações de cada campus às suas especificidades regionais, valorizando as vocações locais e maximizando o impacto social e econômico das atividades acadêmicas;
- **Política de Incentivos à Pesquisa Aplicada e Extensão:** Estruturar editais internos e linhas de fomento que priorizem projetos com impacto social direto e integração com o

setor produtivo. Fortalecer parcerias com empresas e organizações civis da região para estimular a pesquisa aplicada;

- **Ampliação e Equilíbrio entre cursos *Stricto e Lato Sensu*:** Reativar e ampliar a oferta de cursos *lato sensu*, garantindo um equilíbrio com os programas *stricto sensu* e suprimindo demandas regionais por capacitação profissional e formação continuada;

- **Valorização e Qualificação do Corpo Técnico e Docente:** Criar programas internos de qualificação e capacitação contínua de servidores técnicos e docentes, com foco em inovação pedagógica, metodologias de pesquisa e extensão universitária;

- **Assistência Estudantil Específica para Pós-Graduação:** Ampliar a assistência estudantil direcionada aos pós-graduandos, com bolsas, auxílios e serviços de apoio que garantam a permanência e o desempenho acadêmico, principalmente para discentes em situação de vulnerabilidade social;

- **Incentivos Acadêmicos e Financeiros:** Além da assistência estudantil específica para a pós-graduação será igualmente importante a criação de uma política de bolsas que contemplem também a participação dos discentes da pós-graduação em atividades de extensão e intercâmbio;

- **Valorização e Publicização das Ações Relacionadas à Política de Inovação:** Ampliar as parcerias institucionais entre a UESB e as entidades públicas e privadas que estão na vanguarda das ações de inovação nos municípios sedes da UESB. A Política de Inovação deve ter um direcionamento mais claro e os resultados precisam ser publicados, inclusive com estatísticas quantitativas e qualitativas que evidenciem os impactos da política para a sociedade;

- **Reformulação do Modelo de Orientação Acadêmica:** Implementar mecanismos de avaliação do trabalho dos orientadores, garantindo que os alunos recebam suporte adequado. Outro aspecto fundamental seria a criação de espaços institucionais para discutir e melhorar a relação orientador-orientando;

- **Fortalecimento da Internacionalização:** O fortalecimento da pesquisa e da pós-graduação passam necessariamente pela internacionalização. Por isso será fundamental criar programas contínuos de formação em línguas estrangeiras e estabelecer parcerias com Universidades estrangeiras para facilitar a mobilidade acadêmica;

- **Redução da Carga Horária Docente:** Uma questão imprescindível para as universidades estaduais da Bahia é revisar a política de distribuição de carga horária para permitir que os professores tenham mais tempo para pesquisa e orientação. Para isso, será

fundamental atualizar o marco regulatório da Política de Graduação, que hoje concentra a maior parte da carga horária dos docentes das universidades públicas estaduais da Bahia;

- **Valorização dos Servidores Técnicos:** Esse assunto é recorrente para todas as ações acadêmicas da Universidade. Para o fortalecimento da pesquisa e da pós-graduação é de fundamental importância criar políticas de incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos. E, derivado desse aperfeiçoamento, garantir que os servidores com pós-graduação tenham melhores condições de trabalho e oportunidades de progressão na carreira;

- **Melhor Distribuição de Recursos:** um desafio não menos importante é o da equidade na distribuição de recursos financeiros para os programas de pós-graduação. Será fundamental criar critérios mais equitativos para a alocação de financiamento dentro da Universidade e assegurar que todos os programas de pós-graduação tenham acesso adequado a verbas para pesquisa;

- **Tornar Mais Clara e Significativa a Política de Inovação da UESB:** Estabelecimento de parcerias institucionais com atores presentes nos Territórios de Identidade onde a UESB atua. Em Vitória da Conquista, há o Hub de Inovação (já consolidado na área empresarial), que pode ajudar na disseminação da inovação a partir da política estabelecida pela PROPI. A incubação de empresas pode acontecer em parceria com a PROGRAD, a partir de empresas juniores. Os resultados da Política de Inovação precisam ser comunicados para a sociedade;

- **Aproximação com o Mercado e a Sociedade:** Sugeriu-se a construção de parcerias com o setor produtivo e organizações sociais, bem como a promoção de eventos e projetos que articulem a pós-graduação com as demandas sociais emergentes;

- **Inclusão e Qualificação Interna:** Foram apontadas propostas como a reserva de cotas para servidores técnicos e a criação de programas de capacitação interna que visassem alinhar as formações com as necessidades institucionais da UESB.

Por fim, a superação dos desafios apontados dependerá não apenas de recursos financeiros e infraestrutura, mas da consolidação de uma cultura institucional voltada para a interdisciplinaridade, para a responsabilidade social e para a inovação no ensino e na pesquisa. Essa mudança de paradigma será determinante para posicionar a UESB como um centro de excelência no desenvolvimento regional e na formação de profissionais e pesquisadores comprometidos com as demandas contemporâneas.

3. TRANSFORMAÇÕES NA RELAÇÃO UNIVERSIDADE SOCIEDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

3.1 Atividades de Extensão sob o Olhar da PROEX

A exposição do painel sobre a evolução da política extensionista da UESB, foi apresentada pela pró-reitora de Extensão e Assuntos Comunitários, Gleide Magali Lemos Pinheiro, destacando sua concepção, diretrizes, áreas temáticas, meios de fomento, modalidades de apoio e os desafios enfrentados na implementação e execução das ações extensionistas.

A concepção de extensão apresentada pela professora Gleide Magali Pinheiro se assenta na seguinte definição: A extensão é entendida como uma atividade que integra a matriz curricular e a organização da pesquisa, constituindo-se em um processo interdisciplinar, político, educacional, cultural, científico, tecnológico, que promove a interação transformadora entre a Universidade e a sociedade.

A UESB tem avançado em várias frentes, como implantação de sistemas de gerenciamento, qualificação de espaços, e ampliação do número de ações extensionistas, especialmente após o período pandêmico. No entanto, ainda existem desafios significativos, como a fragmentação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, a falta de reconhecimento da extensão como ferramenta de transformação social e a necessidade de maior articulação com as camadas menos privilegiadas da sociedade.

Durante sua exposição no Seminário de Avaliação Institucional, a professora Gleide Magali Pinheiro destacou que a Política de Extensão da UESB está alinhada com as diretrizes nacionais, buscando promover a interação dialógica entre a Universidade e a sociedade. A extensão é vista como um processo interdisciplinar e político-educacional, que integra ensino, pesquisa e extensão, visando a transformação social. A UESB tem trabalhado para ampliar o alcance de suas ações extensionistas, especialmente após a pandemia da Covid-19, quando houve uma necessidade de adaptação para o formato *online* e híbrido.

Em relação às áreas temáticas, a UESB realiza suas ações extensionistas em atividades de comunicação, cultura, meio ambiente, saúde, educação, direitos humanos e justiça, tecnologia da produção e trabalho dentro de um raio de atuação que abrange três territórios de identidade (Sudoeste Baiano, Médio Rio de Contas e Médio Sudoeste da Bahia), além da região norte de Minas Gerais e, também, alguns municípios do Espírito Santo.

Segundo a pró-reitora de Extensão e Assuntos Comunitários, a Política de Extensão da UESB está fundamentada nos seguintes princípios:

- **Interação Dialógica:** A extensão é entendida como um processo de diálogo entre a Universidade e a sociedade, promovendo a troca de conhecimentos e a transformação social;
- **Interdisciplinaridade:** As ações extensionistas são desenvolvidas de forma interdisciplinar, envolvendo diferentes áreas do conhecimento e profissionais de diversas áreas;
- **Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão:** A UESB busca integrar as três atividades, entendendo que a extensão não pode ser dissociada do ensino e da pesquisa;
- **Impacto na Formação do Estudante:** A extensão é vista como uma ferramenta fundamental para a formação integral do estudante, preparando-o para atuar de forma crítica e transformadora na sociedade;
- **Ampliação do Público Atendido:** A UESB tem aumentado gradualmente o número de pessoas atendidas pelas ações extensionistas, especialmente após a pandemia, quando houve um aumento significativo no uso de plataformas online;
- **Fomento às Ações Artísticas e Culturais:** A Universidade tem investido em editais específicos para fomentar ações artísticas e culturais, ampliando o alcance e o impacto dessas atividades.

Tomando por base essas premissas, a PROEX desenvolveu um sistema próprio de gerenciamento de extensão, o SIGEXT, que substituiu o SIGPROJ. Esse sistema foi criado com o apoio do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Software da UESB (CPDS) e teve como objetivo ampliar a segurança e a agilidade nos processos de registro e execução das ações extensionistas ao longo do período 2018-2024.

Outro grande marco para a extensão da UESB aconteceu a partir da Resolução CONSU 03/2023. Por meio dessa Resolução, foi instituído o Programa Interno de Auxílio às Atividades de Extensão - AuxExtensão, um termo de outorga que permitiu maior flexibilidade na execução de recursos financeiros para ações extensionistas. Essa resolução, ocorrida em 2023 e, em vigor a partir de então, foi de grande importância para a UESB, pois permitiu que os extensionistas pudessem adquirir materiais e equipamentos necessários para suas ações de forma mais ágil, sem depender exclusivamente dos contratos institucionais.

Além do AuxExtensão, a PROEX/UESB disponibilizou, durante o período 2016-2024, bolsas, diárias para a equipe interna e para colaboradores externos e fomentou suas ações

extensionistas, através de editais com financiamento para ações contínuas e esporádicas, editais temáticos (ações artísticas e culturais) e editais sem ônus para ações contínuas e esporádicas.

Houve um aumento gradual no número de ações extensionistas da UESB, entre 2016 e 2024, com uma redução significativa durante o período pandêmico (2020-2021). No entanto, a partir de 2022, observou-se um aumento expressivo, especialmente após a retomada das atividades presenciais e a adaptação para o modelo híbrido.

O número de pessoas atendidas pelas ações extensionistas da UESB também aumentou de forma constante, atingindo 322 mil pessoas em 2023. Esse aumento foi impulsionado, em parte, pelo uso de plataformas online durante a pandemia, que permitiu a realização de lives, cursos e eventos virtuais.

O número de estudantes bolsistas e voluntários envolvidos em ações extensionistas também aumentou significativamente, passando de 77, em 2016, para 484, em 2023. Esse aumento foi impulsionado pelo aumento do valor das bolsas, que passaram de R\$ 400 para R\$ 700, após uma decisão do CNPq.

A pró-reitora de Extensão e Assuntos Comunitários destacou que a melhora dos números da extensão esteve diretamente relacionada à maior preocupação da gestão da UESB em propor uma Política de Extensão Universitária com diferentes modalidades de ações e públicos-alvo, mas, também, devido à evolução do orçamento da Universidade, em relação à atuação da extensão universitária. A execução do orçamento da PROEX aumentou gradualmente, passando de R\$ 345 mil, em 2016, para R\$ 3,7 milhões, em 2024. No entanto, durante o período pandêmico, a execução foi limitada a apenas 7,9% do orçamento previsto para a Pró-Reitoria em 2020, principalmente devido à suspensão dos editais de financiamento.

Entre os desafios para os próximos anos e para serem enfrentados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional da UESB 2024-2028, a pró-reitora de Extensão e Assuntos Comunitários destacou os seguintes pontos:

- Fragmentação das Atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão: Ainda há uma tendência de separação entre essas três atividades, com docentes e discentes muitas vezes focando em apenas uma delas (e com a maior parte das resoluções da Universidade dando maior ênfase para a graduação). Isso dificulta a integração necessária para uma atuação mais efetiva e transformadora da extensão e do interesse de docentes e discentes em participar dos editais lançados pela PROEX;
- Falta de Reconhecimento da Extensão: A extensão ainda não é plenamente reconhecida como uma atividade que pode gerar impactos políticos e sociais significativos.

Muitas vezes, é vista como uma ação assistencialista ou solidária, e não como uma ferramenta de transformação social;

- **Dificuldades de Articulação com as Camadas Menos Privilegiadas:** Apesar dos avanços, ainda há desafios em alcançar as camadas mais vulneráveis da sociedade, especialmente aquelas que não têm acesso a tecnologias de informação e comunicação. Isso limita o alcance e o impacto das ações extensionistas;
- **Desafios Logísticos e Orçamentários:** A execução das ações extensionistas muitas vezes esbarra em limitações logísticas e orçamentárias, como a falta de recursos para transporte, hospedagem e alimentação. Além disso, a necessidade de maior agilidade nos processos administrativos é um desafio constante, principalmente em função do número de analistas universitários e técnicos à disposição das ações de extensão da UESB. Se não houver novos concursos para aumentar o número efetivo de servidores técnicos da UESB, muitos setores institucionais terão dificuldades em aumentar a escala e a proposição de novas ações de planejamento;
- **Adaptação ao Modelo Híbrido e *Online*:** A pandemia trouxe a necessidade de adaptação para o formato *online*, mas ainda há resistências e dificuldades em garantir a interação dialógica nesse modelo, especialmente para comunidades que não têm acesso a equipamentos tecnológicos e nem a banda larga de internet de boa qualidade.

Concluindo sua exposição, a pró-reitora destacou que a Política de Extensão da UESB tem avançado significativamente nos últimos anos, com destaque para a integração entre ensino, pesquisa e extensão (ainda que de forma embrionária), a ampliação do público atendido, e o fomento às ações artísticas e culturais. No entanto, ainda existem desafios importantes a serem superados, como a fragmentação das atividades, a falta de reconhecimento da extensão como ferramenta de transformação social, e as dificuldades de articulação com as camadas menos privilegiadas da sociedade. A UESB tem buscado enfrentar esses desafios por meio de resoluções, como a implantação do AuxExtensão, e investimentos em sistemas de gerenciamento e qualificação de espaços. No entanto, será necessário um esforço contínuo para garantir que a extensão seja plenamente reconhecida e valorizada como uma atividade essencial para a transformação social e política. A curricularização da extensão, que deverá ser implementada a partir de 2025, será um novo marco para a UESB e vai possibilitar o aumento da integração entre ensino e extensão de forma institucional.

3.2 Política de Extensão sob o Olhar dos Debatedores

Os debates sobre a Política de Extensão da UESB foram realizados pelos professores Raimundo Bonfim dos Santos (UESC), Ana Angélica Leal Barbosa (UESB), Helder Eterno da Silveira (UFU). Essa construção é uma síntese das discussões apresentadas por eles. O debate sobre a extensão universitária na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) abordou a importância da extensão como ferramenta essencial para a transformação da Universidade e seu papel na sociedade. A Universidade é vista como um espaço que não deve apenas produzir conhecimento internamente, mas também dialogar e interagir com a sociedade, para enfrentar desafios sociais, ambientais e econômicos.

A Política de Extensão na opinião deles deve ser vista como um elemento fundamental na democratização do conhecimento e no fortalecimento da relação entre a Universidade e a sociedade. Essa concepção se apoia na ideia de que a Universidade não deve ser uma instituição isolada, restrita ao espaço acadêmico, mas sim uma agente de transformação social. Os debatedores argumentaram que a extensão universitária deve ser entendida como um processo dialógico e não unidirecional, ou seja, não se trata apenas de levar conhecimento acadêmico à comunidade, mas de promover uma troca de saberes entre o conhecimento científico e o saber popular. Nesse sentido, a extensão assume um caráter sócio-referencial, em que as demandas da comunidade externa influenciam as ações internas da Universidade.

Os debatedores enfatizaram que a extensão universitária deve superar o modelo tradicional de apenas difundir o conhecimento produzido pela academia, promovendo a co-produção do saber em parceria com a comunidade. Há um esforço para integrar ensino, pesquisa e extensão, evitando a fragmentação dessas atividades. No entanto, desafios estruturais, como a falta de financiamento e de valorização da extensão, dificultam esse processo.

Além disso, a extensão deve ser vista como um meio de concretizar a função social da Universidade, promovendo a inclusão social, a equidade e o desenvolvimento sustentável. Para os debatedores, a verdadeira efetividade da política de extensão reside na sua capacidade de ser transformadora, tanto para os membros da Universidade quanto para as comunidades envolvidas. A necessidade de um planejamento mais estratégico para a extensão foi apontada como condição primordial da assertividade de suas ações, incluindo a criação de programas integrados, a valorização do trabalho extensionista e a articulação da Universidade com o território onde está inserida. Além disso, há uma preocupação com a formação cidadã dos estudantes e o compromisso social da Universidade.

Houve um consenso entre eles de uma análise crítica à separação entre ensino, pesquisa e extensão, pois essa fragmentação dificulta averiguar o impacto real da Universidade na

sociedade. O extensionista não deve ser apenas um difusor de conhecimento, mas também um pesquisador que atua em conjunto com a comunidade, gerando inovação social e conhecimento aplicável.

Outro ponto relevante é a ideia de que a extensão não pode ser assistencialista ou filantrópica, mas deve estar ligada à responsabilidade social e ao compromisso com a produção científica de impacto. Assim, a extensão deve gerar conhecimento novo, influenciar políticas públicas e contribuir para o desenvolvimento sustentável.

Os principais desafios da política de extensão da UESB apontados pelos debatedores envolvem questões institucionais, dificuldades de financiamento, falta de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, além da resistência de docentes e discentes em se engajarem na extensão. Os pontos críticos apontados podem ser resumidos nos seguintes aspectos:

- **Falta de Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão:** Muitos docentes ainda enxergam essas atividades como independentes, o que limita o potencial transformador da Universidade.
- **Desalinhamento com as Demandas Locais:** Muitas vezes, os projetos de extensão desenvolvidos não são alinhados com as necessidades reais das comunidades atendidas. Isso gera uma desconexão entre o conhecimento produzido na Universidade e as demandas práticas da sociedade, tornando os projetos de impacto limitado.
- **Baixa Valorização Institucional da Extensão:** A extensão ainda não recebe o mesmo reconhecimento que a pesquisa, dificultando sua consolidação como parte essencial da academia. Há menos incentivo para a produção de conhecimento extensionista e poucos espaços para publicação e divulgação de resultados.
- **Dificuldades na Relação com a Sociedade:** No Nordeste, especificamente, há desafios na comunicação entre Universidade e comunidade. A sociedade muitas vezes desconhece o papel da extensão e há uma distância entre os projetos acadêmicos e as necessidades locais.
- **Falta de Financiamento Adequado:** A escassez de recursos impacta diretamente a execução dos projetos de extensão. Muitas vezes, os docentes precisam buscar fontes externas de financiamento, o que exige um esforço adicional e limita a continuidade das ações.
- **Falta de Planejamento Estratégico:** Há uma necessidade de maior sistematização dos projetos de extensão, de forma a garantir sua continuidade e efetividade. Projetos esporádicos ou isolados não geram impacto duradouro.

- Resistência dos Docentes e Discentes: Muitos docentes e discentes preferem focar apenas em pesquisa ou ensino, pois a extensão não é vista como uma prioridade. A sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento institucional desestimulam a participação da comunidade acadêmica nas atividades de extensão.

Em suas considerações finais, os debatedores concluíram que a política de extensão da UESB enfrenta desafios estruturais que vão desde a falta de financiamento até a resistência interna de docentes e estudantes. No entanto, o debate reforçou a importância da extensão como elemento fundamental para que a Universidade cumpra sua função social. Para superar os desafios, é necessário um planejamento mais estratégico, maior integração entre ensino, pesquisa e extensão, além de ações que incentivem a valorização e o reconhecimento da extensão dentro da academia.

Outro aspecto que eles definiram como obrigatório para adaptação da Política de Extensão da UESB nos próximos anos é a curricularização da extensão, vista como um processo essencial para integrar as ações de extensão ao núcleo central das atividades acadêmicas. Essa integração é uma exigência das diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), que determina que pelo menos 10% da carga horária dos cursos de graduação deve ser dedicada a atividades de extensão. Não será fácil, principalmente se não houver um entendimento amplo da Política de Graduação do que esse projeto representa e da engrenagem, incluindo mudanças nas resoluções da Universidade e na carga horária dos docentes que serão responsáveis pelos novos projetos de extensão curricularizada. Se essa plataforma institucional for mal construída, o projeto não surtirá efeito e poderá levar a uma grande resistência dos discentes, principalmente daqueles que estudam à noite e trabalham o dia inteiro.

3.3 Atividades de Extensão sob o Olhar da Comunidade Universitária

As análises da Política de Extensão os da UESB realizadas por meio da Escuta Digital e das discussões da comunidade universitária presente no Seminário de Avaliação, destacaram que a Política de Extensão da UESB é limitada por problemas estruturais e financeiros. Existe um consenso em relação à desvalorização da extensão em comparação com ensino e pesquisa, à burocracia nos processos institucionais e à dificuldade de integração entre as atividades acadêmicas e as demandas sociais. Houve também uma convergência na crítica à insuficiência de recursos, à baixa quantidade de bolsas e ao alcance limitado das ações nos territórios de identidade da Bahia. Outro ponto comum destacado foi a falta de articulação efetiva entre

Universidade e comunidade e a necessidade de maior visibilidade das ações extensionistas da UESB.

A comunidade universitária durante as sessões do Seminário enfatizou a desconexão entre ensino, pesquisa e extensão e sugeriram a curricularização mais estruturada das atividades extensionistas. Já na Escuta Digital, as críticas foram mais relacionadas aos aspectos administrativos e operacionais, como as dificuldades de transporte, a ausência de editais específicos para públicos vulneráveis e a má distribuição interna de recursos entre os campi. Outro apontamento recorrente da Escuta Digital foi em relação à falta de continuidade de projetos e à ausência de editais específicos para pessoas com deficiência ou técnicos administrativos.

3.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

Os principais apontamentos destacados pela comunidade universitária sobre a Política de Extensão e Assuntos Comunitários da UESB foram os seguintes:

- **Desvalorização da Extensão em Relação ao Ensino e à Pesquisa:** A extensão universitária ainda é percebida como uma atividade secundária dentro da UESB. Esse desprestígio se manifesta na estrutura organizacional e nos instrumentos de avaliação docente. Enquanto ensino e pesquisa são priorizados na progressão funcional e no reconhecimento acadêmico, a extensão é tratada como complementar ou voluntária, gerando um desestímulo à participação de docentes e discentes. Muitos professores consideram a extensão um “ônus” que compete com outras atividades mais valorizadas, como a publicação de artigos científicos ou a orientação dos Trabalhos de Conclusão de Cursos;
- **Falta de Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão:** As contribuições da comunidade universitária no Seminário e as observações da Escuta Digital mostraram que a extensão não dialoga de forma consistente com o ensino e a pesquisa. Projetos extensionistas muitas vezes são planejados e executados isoladamente, sem um vínculo direto com as demandas curriculares ou com as linhas de pesquisa desenvolvidas pela Universidade. Isso dificulta a construção de um ciclo virtuoso em que ensino, pesquisa e extensão se retroalimentem para gerar inovação e transformação social;
- **Burocracia Excessiva e Dificuldades Administrativas:** Há uma crítica recorrente à demora e à rigidez nos processos administrativos da Universidade. A demora na aprovação

de projetos, a liberação tardia de recursos e a complexidade dos editais dificultam a implementação de ações extensionistas. Esse cenário desmotiva os proponentes e impede que projetos sejam desenvolvidos de maneira ágil, especialmente em situações emergenciais ou com demandas de curta duração;

- **Insuficiência de Recursos e Apoio Logístico:** O financiamento escasso para projetos de extensão é um entrave crítico. Muitos projetos não possuem recursos mínimos para garantir sua execução plena, o que obriga docentes e discentes a arcarem com custos do próprio bolso. Além disso, a Universidade apresenta deficiência logística, com carência de transporte institucional, hospedagem para ações em territórios distantes e materiais básicos para atividades comunitárias;

- **Desigualdade na Distribuição de Recursos entre os Campi:** As ações de extensão estão concentradas majoritariamente em Vitória da Conquista, o que gera um desequilíbrio na participação e no desenvolvimento de atividades nos campi de Jequié e Itapetinga. Essa centralização limita o alcance territorial da Universidade e enfraquece a sua presença em regiões mais carentes ou afastadas, contrariando o papel da UESB como Universidade multicampi;

- **Falta de Articulação com a Comunidade Externa:** Várias críticas apontam que a UESB ainda não dialoga efetivamente com as comunidades locais para planejar e executar projetos de extensão. A ausência de escuta ativa e de envolvimento direto dos territórios de identidade resulta em ações que muitas vezes não respondem às reais necessidades sociais, sendo percebidas como unilaterais e acadêmicas demais;

- **Falta de Continuidade e de Planejamento de Longo Prazo:** Tanto na Escuta Digital como nos debates do Seminário, foi possível evidenciar a interrupção recorrente de projetos ao término do ciclo estudantil ou do financiamento pontual, o que gera instabilidade e impede a criação de vínculos duradouros com as comunidades. A falta de um planejamento institucional de continuidade fragiliza o impacto social das ações;

- **Extensão Pouco Inclusiva:** Há uma ausência de políticas específicas para garantir a participação de pessoas com deficiência, técnicos administrativos e outros grupos sub-representados na extensão universitária, o que limita a diversidade e a democratização das ações;

- **Demandas Específicas de Cada Campus:**

- **Campus Vitória da Conquista:** Apesar de ser o campus mais atendido em termos de extensão, há demandas por maior articulação com a comunidade externa

e uma revisão na distribuição de recursos para ações voltadas a públicos periféricos e quilombolas

- Campus Jequié: Solicitou-se maior equidade na destinação de recursos e infraestrutura, além de fortalecimento das ações de saúde, que são bem avaliadas, mas limitadas em escopo territorial. Também há reivindicações por mais projetos voltados para inclusão social;
- Campus Itapetinga: Foi apontada a necessidade urgente de criação de projetos voltados para extensão rural e novas tecnologias, sobretudo nas áreas ligadas à Zootecnia. O campus carece de infraestrutura e de maior número de bolsas de extensão.

Posto isso, a análise da Política de Extensão da UESB, feita pela comunidade acadêmica com base na Escuta Digital e nos debates no Seminário de Avaliação, revelou fragilidades estruturais e financeiras que comprometem a efetividade das ações extensionistas. A comunidade universitária aponta uma clara desvalorização da extensão em relação ao ensino e à pesquisa, além de uma burocracia excessiva e dificuldades logísticas que dificultam a execução de projetos.

Outro ponto crítico é a falta de integração entre ensino, pesquisa e extensão, o que compromete a construção de uma prática acadêmica mais transformadora e socialmente relevante. Além disso, há desigualdade na distribuição de recursos e atividades entre os campi, com concentração em Vitória da Conquista, em detrimento dos campi de Jequié e Itapetinga. A pouca articulação com a comunidade externa, a ausência de políticas inclusivas e a falta de planejamento contínuo também foram destacados como entraves importantes. Para mais, cada campus expressou demandas específicas: Vitória da Conquista pede maior inclusão da população vulnerável nas ações extensionistas; Jequié solicita mais infraestrutura e projetos sociais; e Itapetinga requer foco em extensão rural e inovação tecnológica.

A Política de Extensão na UESB enfrenta desafios significativos que comprometem seu papel transformador e sua articulação com a sociedade. Para fortalecer essa dimensão, é fundamental superar os entraves administrativos, redistribuir recursos de forma equitativa, garantir continuidade dos projetos e promover maior inclusão e integração entre ensino, pesquisa e extensão. A escuta ativa da comunidade universitária evidenciou um desejo coletivo de ressignificar a extensão como elemento central da missão universitária.

3.5 Considerações Finais sobre a Política de Extensão e Assuntos Comunitários

As análises realizadas pela comunidade universitária, a partir das discussões realizadas no Seminário e na Escuta Digital, evidenciaram que a Política de Extensão e Assuntos Comunitários da UESB apresenta fragilidades estruturais, orçamentárias e organizacionais que limitam seu papel transformador. Apesar do reconhecimento da importância da extensão no desenvolvimento regional e na formação cidadã dos discentes, a Universidade ainda trabalha sob uma lógica que privilegia ensino e pesquisa, colocando a extensão em função secundária.

Os desafios se manifestam de maneira multifacetada: falta de recursos, burocracia em processos, centralização territorial, desarticulação com as comunidades locais e uma cultura institucional que não valoriza a extensão na mesma medida que as outras dimensões acadêmicas. As principais ações necessárias indicadas pelos debatedores que participaram do painel, bem como pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e das discussões realizadas durante o Seminário para superar esses desafios, incluem:

- **Integração Plena da Extensão ao Currículo dos Cursos:** Recomenda-se que a UESB avance na implementação da Resolução CNE nº 7/2018, inserindo a extensão nos currículos de graduação como componente obrigatório e estruturado. Essa curricularização deve priorizar projetos que articulem diretamente o ensino, a pesquisa e a extensão, fortalecendo a formação cidadã e interdisciplinar dos estudantes;
- **Reestruturação dos Critérios de Avaliação Docente:** Sugere-se a reformulação dos baremas institucionais, atribuindo à extensão o mesmo peso das atividades de ensino e pesquisa nos processos de progressão de carreira. Isso incentivará professores a se engajarem ativamente em projetos extensionistas;
- **Ampliação dos Recursos e Criação de Bolsas Específicas:** É urgente que a Universidade destine uma parcela significativa de seu orçamento para bolsas de extensão, priorizando estudantes em situação de vulnerabilidade. Além disso, recomenda-se estabelecer um fundo específico para financiar materiais, transporte, hospedagem e outras necessidades logísticas das ações extensionistas. Também é importante que, na extensão, a Universidade adote políticas inclusivas, garantindo participação efetiva de públicos historicamente excluídos, como pessoas com deficiência e técnicos administrativos;
- **Desburocratização dos Processos e Maior Autonomia para os Projetos:** A simplificação dos trâmites administrativos e a flexibilização das regras de financiamento são apontadas como medidas essenciais. Isso inclui reduzir a burocracia na utilização de

recursos, agilizar a liberação de verba e permitir mais autonomia financeira aos coordenadores de projetos;

- **Garantia de Sustentabilidade dos Projetos:** Sugere-se que a Universidade estabeleça mecanismos institucionais para assegurar a continuidade de projetos relevantes, mesmo após a saída dos discentes ou o fim de ciclos de financiamento;

- **Criação de Editais Inclusivos e Territoriais:** Foi sugerida a criação de editais específicos para públicos historicamente marginalizados, como pessoas com deficiência, técnicos administrativos e populações quilombolas, indígenas e periféricas. Além disso, recomenda-se lançar editais regionalizados para fortalecer as atividades extensionistas em Jequié e Itapetinga;

- **Revisão dos Editais e Maior Antecedência nas Publicações:** Muitas vezes, os editais para financiamento de projetos são lançados em prazos curtos, dificultando a participação dos interessados. Um planejamento mais antecipado ajudaria a aumentar a adesão dos professores e estudantes;

- **Fortalecimento da Escuta Comunitária e do Planejamento Participativo:** Para garantir maior eficácia das ações, propõe-se a criação de espaços institucionais de escuta e diálogo direto com as comunidades locais, como fóruns participativos e consultas públicas. Assim, os projetos serão mais aderentes às demandas sociais reais;

- **Articulação com a Comunidade Local:** A Universidade deve se aproximar mais das realidades locais, entendendo as necessidades das populações quilombolas, indígenas e outras comunidades vulneráveis. Essa aproximação permite a criação de projetos mais alinhados às demandas sociais;

- **Fortalecer a Comunicação Institucional:** Criar um plano de comunicação institucional que amplie a visibilidade dos projetos de extensão, tanto interna quanto externamente. Por meio da TV UESB, rádios universitárias, mídias sociais e materiais impressos é possível realizar a divulgação das atividades extensionistas e dos resultados alcançados;

- **Criar Programas Interdisciplinares de Extensão:** Em vez de projetos isolados, a Universidade deve fomentar programas duradouros que envolvam diversas áreas do conhecimento. Isso permitirá maior articulação e impacto social;

- **Fortalecer a Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão:** A extensão deve ser incorporada ao currículo acadêmico de forma mais estruturada, evitando que seja vista como uma atividade secundária. A proposta é que a produção de conhecimento envolva, desde o início, a participação da comunidade;

- **Maior Valorização Institucional da Extensão:** A Universidade deve criar mecanismos de incentivo, como congressos específicos para extensão, publicações e reconhecimento do trabalho extensionista na progressão da carreira docente;
- **Melhoria na Captação de Recursos:** É necessário desenvolver estratégias mais eficazes para buscar financiamento, tanto no setor público quanto privado. Além disso, os professores precisam ser incentivados a submeter projetos para editais externos;
- **Criação de um Calendário Coletivo de Ações Extensionistas:** Para melhorar a organização e a divulgação das atividades, sugere-se a criação de um calendário que integre as Pró-Reitorias e os departamentos, facilitando a participação da comunidade acadêmica;
- **Reformulação das Diretrizes Curriculares:** Os currículos dos cursos de graduação devem ser atualizados para incluir atividades de extensão de maneira obrigatória e estruturada. Isso permitiria aos alunos vivenciarem experiências práticas, desenvolvendo habilidades sociais, éticas e profissionais;
- **Ampliação das Parcerias Estratégicas:** A UESB deve estabelecer e fortalecer parcerias com governos locais, organizações não governamentais, empresas privadas e movimentos sociais. Essas colaborações são essenciais para ampliar os recursos disponíveis, compartilhar conhecimentos e garantir que os projetos de extensão respondam de maneira eficaz às demandas sociais;
- **Fomento à Inovação Social:** É necessário estimular a criação de soluções inovadoras para os desafios sociais enfrentados pela comunidade. A Universidade deve ser um espaço de experimentação, incentivando a criação de tecnologias sociais, metodologias participativas e práticas sustentáveis.

Como demonstrado, no caso da extensão universitária, as considerações da comunidade acadêmica apontaram a necessidade de reformulação da Política Institucional de Extensão e Assuntos Comunitários, garantindo que sua execução seja descentralizada e adaptada às realidades locais e regionais. Além disso, a UESB deve priorizar a criação de um ecossistema colaborativo entre docentes, discentes, técnicos e comunidade externa, baseado em princípios de escuta, participação social e valorização dos saberes populares. Sem essas mudanças estruturais, a Universidade continuará trabalhando seus projetos de extensão com limitações que comprometem sua missão pública e seu impacto social. Por outro lado, ao adotar as medidas propostas, a UESB poderá consolidar-se como uma Instituição verdadeiramente integrada ao seu contexto regional, tornando-se um polo dinâmico de inovação social, inclusão e cidadania.

4. INTERNACIONALIZAÇÃO E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

4.1 Internacionalização sob o Olhar da ARINT

Em sua exposição temática no Seminário de Avaliação Institucional, o professor José Jackson dos Reis Santos, assessor de Relações Internacionais (ARINT) da UESB, realizou uma análise sobre a Política de Internacionalização da UESB ao longo do período 2016-2024. A exposição abordou os avanços, desafios e estratégias implementadas pela Universidade para promover a internacionalização, tanto no âmbito acadêmico quanto no cultural.

A UESB tem buscado consolidar sua presença internacional por meio de convênios bilaterais, mobilidade acadêmica e programas de intercâmbio, com foco em países da África, América Latina e Europa. A Política de Internacionalização da UESB é vista como um processo transversal, que envolve não apenas a mobilidade de estudantes e docentes, mas também a integração de diferentes culturas, línguas e saberes, com um enfoque na descolonização do conhecimento e na promoção da justiça social.

A Política de Internacionalização da UESB foi apresentada como um processo abrangente e transversal, que visa ampliar e qualificar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de fortalecer a formação técnico-científica e artístico-cultural da comunidade acadêmica. A internacionalização é entendida como um mecanismo para atender às exigências e desafios da sociedade local e global, promovendo a justiça social e o acesso aos bens culturais e científicos produzidos pela humanidade. A UESB busca, por meio dessa política, estabelecer uma relação de reciprocidade, colaboração e solidariedade com outras instituições internacionais, com foco na descolonização do saber e na inclusão social.

A Política de Internacionalização da UESB é materializada por meio de convênios bilaterais, programas de mobilidade acadêmica, e ações que visam integrar estudantes e pesquisadores estrangeiros à comunidade universitária. Além disso, a Universidade tem investido na criação de um comitê de internacionalização e na elaboração de minutas de resoluções para regulamentar os processos de convênios e mobilidade internacional. A UESB também tem buscado promover a interculturalidade, com projetos que visam acolher estudantes estrangeiros, oferecendo cursos de língua portuguesa e integrando-os à vida acadêmica e cultural da Universidade.

Segundo o assessor de Relações Internacionais, os destaques da Política de Internacionalização da UESB incluem:

- Convênios bilaterais: Entre 2018 e 2024, a UESB estabeleceu 25 convênios com 12 países, incluindo Portugal, Argentina, Estados Unidos, Cuba, Moçambique, Colômbia, Rússia, Angola, França, entre outros. Esses convênios têm como objetivo fortalecer a pesquisa, o ensino e a extensão, além de promover a mobilidade acadêmica de discentes, docentes e técnicos;
- Mobilidade acadêmica: A Universidade tem promovido a mobilidade de estudantes e docentes, tanto de graduação quanto de pós-graduação, por meio de programas como o Grupo de Cooperação Internacional de Universidades Brasileiras (GCUB) e o Programa de Intercâmbio da América Latina (PILA). Além disso, a UESB tem incentivado a mobilidade de técnicos e analistas, que tradicionalmente têm menos oportunidades de intercâmbio. A Universidade tem enviado estudantes para países como México, Moçambique e Cabo Verde, além de receber estudantes de países como Nigéria, Haiti, Cuba, Angola, entre outros;
- Acolhimento de estudantes estrangeiros: A UESB tem desenvolvido projetos de acolhimento linguístico e cultural para estudantes estrangeiros, com foco no ensino do português como língua de acolhimento. Esses projetos visam facilitar a integração dos estudantes estrangeiros à vida acadêmica e social da Universidade;
- Interculturalidade e descolonização do saber: A Política de Internacionalização da UESB tem um forte componente de interculturalidade, com foco na descolonização do conhecimento. A Universidade busca promover o diálogo entre diferentes culturas e saberes, valorizando as contribuições dos povos originários e das nações africanas;
- Projeção futura: A UESB projeta a criação de uma Pró-Reitoria de Internacionalização, que teria como objetivo consolidar e expandir as ações de internacionalização da Universidade. Essa Pró-Reitoria seria responsável por coordenar convênios, mobilidade acadêmica e projetos de interculturalidade.

Na parte final da sua exposição, o assessor de Relações Internacionais defendeu que o PDI 2024-2028 deverá ser mais ousado na definição da Política de Internacionalização da UESB. Segundo a exposição, já foram verificados avanços significativos, principalmente entre 2018 e 2024, mas, em virtude da pandemia da Covid, entre os anos 2020, 2021 e ao longo do primeiro semestre de 2022, esse cenário foi afetado negativamente. Entre os desafios vindouros para a consolidação da Política de Internacionalização da UESB, o assessor da ARINT destacou os seguintes pontos:

- Recursos humanos e financeiros: A UESB enfrenta desafios relacionados à falta de recursos humanos e financeiros para implementar plenamente sua Política de Internacionalização. A Assessoria de Relações Internacionais conta com uma equipe reduzida, o que limita a capacidade de atender às demandas de convênios, mobilidade e acolhimento de estudantes estrangeiros;
- Infraestrutura Acadêmica e Administrativa: A Universidade precisa investir em infraestrutura para atender às necessidades dos estudantes estrangeiros, como alojamentos, restaurantes universitários e espaços de convivência. Além disso, a UESB precisa ampliar sua capacidade de oferecer cursos de línguas e programas de acolhimento;
- Integração entre os campi: A UESB possui três campi e um dos desafios é garantir que as ações de internacionalização sejam integradas e equitativas entre eles. Isso inclui a mobilidade de estudantes e docentes entre os campi e a oferta de programas de intercâmbio que atendam às especificidades de cada local;
- Desafios linguísticos: A UESB enfrenta o desafio de oferecer suporte linguístico adequado para estudantes estrangeiros, especialmente aqueles que chegam sem domínio do português. A Universidade tem buscado desenvolver cursos de português como língua de acolhimento, mas ainda há lacunas a serem preenchidas;
- Sustentabilidade das ações: Um dos desafios é garantir a sustentabilidade das ações de internacionalização, especialmente em um contexto de recursos limitados. A UESB precisa buscar fontes de financiamento externo e estabelecer parcerias estratégicas para manter e expandir seus programas de internacionalização.

Em suas considerações finais, o professor Jackson Reis reafirmou que a UESB tem elaborado minutas de resoluções para regulamentar os processos de internacionalização, incluindo a tramitação de convênios, a mobilidade acadêmica e a criação de um comitê de internacionalização. Essas resoluções visam estabelecer diretrizes claras para a implementação da Política de Internacionalização, garantindo a transparência e a eficiência dos processos.

A Política de Internacionalização da UESB representa um esforço significativo para integrar a Universidade ao cenário global, promovendo a mobilidade acadêmica, a interculturalidade e a descolonização do saber. No entanto, a Universidade enfrenta desafios relacionados à falta de recursos humanos e financeiros, infraestrutura, integração entre os campi e suporte linguístico. A projeção de uma Pró-Reitoria de Internacionalização indica um compromisso com a consolidação e expansão dessas ações, mas será necessário superar os

desafios mencionados para garantir a sustentabilidade e o sucesso da Política de Internacionalização da UESB, principalmente ao longo da gestão do PDI 2024-2028.

4.2 Política de Internacionalização sob o Olhar dos Debatedores

A temática da Política de Internacionalização da UESB foi debatida pelos professores Alexilda Oliveira de Souza e Marcos Túlio Raposo, ambos da UESB, e pela Eneida Soanne Matos Campos de Oliveira, da UEFS. Os debatedores discutiram a Política de Internacionalização da UESB, abordando sua importância, desafios e propostas de aprimoramento. A internacionalização foi apresentada como um processo intencional que vai além da mobilidade acadêmica, abrangendo ensino, pesquisa e extensão. Os principais desafios incluem barreiras linguísticas, falta de infraestrutura e ausência de uma política institucional consolidada. Para superá-los, os debatedores sugeriram a criação de estratégias específicas, como programas de capacitação em línguas, fortalecimento de redes de cooperação internacional e institucionalização da internacionalização no PDI da Universidade.

A internacionalização é definida como um processo intencional e estratégico para integrar dimensões internacionais, interculturais e globais ao ensino superior. Essa integração não se limita à mobilidade acadêmica de discentes, docentes e técnicos, mas inclui a incorporação de conteúdos internacionais no currículo, parcerias interinstitucionais e a criação de programas que promovam a colaboração acadêmica global.

Além disso, a internacionalização deve ser vista como um elemento essencial para a qualificação da pós-graduação. A CAPES, por exemplo, exige que programas de pós-graduação tenham cooperação internacional para atingir conceitos mais elevados (notas 6 e 7). Dessa forma, a internacionalização é tratada como uma necessidade estratégica para elevar o prestígio da UESB no cenário acadêmico global.

Os debatedores apontaram alguns desafios que dificultam a implementação efetiva da internacionalização na UESB, incluindo:

- **Barreiras Linguísticas:** A falta de domínio de idiomas estrangeiros, tanto por estudantes quanto por professores e técnicos administrativos, é um dos principais obstáculos. Sem proficiência em línguas como inglês e espanhol, a participação em eventos internacionais, a publicação em periódicos de alto impacto e a colaboração com pesquisadores estrangeiros ficam comprometidas;

- **Falta de Estrutura Institucional:** A Universidade ainda não possui uma Assessoria Internacional consolidada, o que dificulta a formalização de parcerias e a captação de recursos para programas de internacionalização. Durante o programa "Ciências Sem Fronteiras", por exemplo, a falta de uma estrutura organizada resultou em desafios logísticos e administrativos;
- **Mobilidade Limitada:** Embora a mobilidade acadêmica seja um dos pilares da internacionalização, a UESB enfrenta dificuldades em enviar e receber estudantes e professores estrangeiros. A ausência de incentivos financeiros, editais regulares e infraestrutura adequada reduz a possibilidade de intercâmbios internacionais;
- **Falta de Incentivo à Internacionalização na Graduação:** Enquanto a pós-graduação já possui certa exigência de internacionalização, os cursos de graduação ainda não estão plenamente integrados a essa lógica. A ausência de disciplinas ministradas por professores estrangeiros e a falta de conteúdos internacionalizados nos currículos são problemas que dificultam a formação de profissionais com uma visão globalizada;
- **Reconhecimento Institucional Deficiente:** Mesmo quando ocorrem parcerias e projetos de internacionalização, muitas iniciativas são conduzidas de forma individual por professores, sem um respaldo institucional formal. Esse modelo impede a criação de programas estruturados e perenes, tornando a internacionalização dependente de esforços pessoais e não de uma política institucional sólida;
- **Baixo Índice de Colaboração Internacional:** Os dados apontam que apenas 13,8% das publicações acadêmicas da UESB possuem colaboração internacional, um número abaixo da média nacional de 33%. Essa baixa interação global reduz a visibilidade da Universidade e limita as oportunidades de cooperação científica;
- **Descontinuidade de Programas e Falta de Planejamento Estratégico:** Muitas iniciativas de internacionalização na UESB acabam sendo interrompidas devido à falta de suporte institucional e planejamento de longo prazo. Sem uma política consolidada, ações como intercâmbios e parcerias acadêmicas não são mantidas de forma consistente, dificultando o fortalecimento da cultura de internacionalização dentro da Instituição;
- **Fatores Geográficos e Estruturais:** A localização da UESB, fora de grandes centros urbanos e turísticos, pode ser um entrave para a atração de colaborações internacionais. A falta de uma infraestrutura robusta também pode afetar a receptividade de estudantes estrangeiros e pesquisadores interessados em estabelecer parcerias;
- **Dependência de Programas de Financiamento Externos:** Grande parte da internacionalização na UESB ainda depende de editais temporários e programas de fomento

externos, como os da CAPES e do CNPq. Isso gera instabilidade e impede que a Universidade desenvolva um planejamento sustentável e contínuo.

Em suas considerações finais, os debatedores concluíram afirmando que a internacionalização da UESB é um processo fundamental para garantir a excelência acadêmica da Instituição e ampliar sua inserção no cenário global. No entanto, diversos desafios estruturais, financeiros e linguísticos ainda dificultam sua consolidação. Para superá-los, é necessário investir em uma política institucional bem definida, fortalecer a formação em línguas, ampliar a mobilidade acadêmica e incentivar a produção científica de impacto internacional. A internacionalização deve ser vista não apenas como um diferencial, mas como uma necessidade estratégica para o crescimento e reconhecimento da UESB no cenário acadêmico global.

A internacionalização é um elemento essencial para o crescimento acadêmico e científico da UESB. No entanto, para que essa prática seja consolidada, é necessário superar desafios como a baixa colaboração internacional, a descontinuidade de programas e a dependência de financiamento externo.

A chave para a evolução da internacionalização na UESB está em três pilares fundamentais: estratégia, consistência e inovação. A implementação de um plano estratégico bem definido, alinhado às demandas da Universidade e às tendências globais do ensino superior, é essencial para garantir a continuidade das ações. Além disso, o fortalecimento da Internacionalização em Casa (IaH) pode ser um diferencial para ampliar o impacto da Universidade sem que haja a necessidade de grandes deslocamentos físicos ou investimentos elevados.

A UESB possui potencial acadêmico e científico para se destacar no cenário internacional, mas, para isso, deve adotar uma abordagem proativa, diversificada e sustentável. A internacionalização não pode ser vista como um objetivo isolado, mas sim como um processo contínuo e integrado ao ensino, pesquisa e extensão. Se bem implementada, essa estratégia não apenas fortalecerá a Universidade, mas também beneficiará a sociedade ao formar profissionais mais qualificados e preparados para os desafios globais.

4.3 Internacionalização sob o Olhar da Comunidade Universitária

As análises da Política de Internacionalização da UESB, com base na Escuta Digital e nos apontamentos da plenária presente no Seminário de Avaliação Institucional, indicaram os

desafios, críticas e sugestões para aprimorar a gestão estratégica da internacionalização na Universidade.

Os debates destacaram a necessidade de estruturar melhor as ações de internacionalização, superar barreiras linguísticas, fortalecer cooperações internacionais e criar mecanismos de mensuração do impacto das iniciativas. Há também uma preocupação com a forma como a Universidade se posiciona na geopolítica do conhecimento, considerando a relação entre países do Sul Global e do Norte. Além disso, há um reconhecimento da importância da internacionalização na graduação e pós-graduação, mas com questionamentos sobre a real eficácia das ações implementadas até o presente momento.

4.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

Os principais apontamentos destacados pela comunidade universitária sobre a Política de Internacionalização da UESB foram construídos em cima dos seguintes pontos:

- **Falta de Estruturação e Planejamento Estratégico:** A internacionalização da UESB ainda carece de um planejamento sólido que articule as diferentes ações e direcione esforços para metas claras e mensuráveis. Atualmente, as iniciativas são fragmentadas e ocorrem de forma dispersa entre diferentes setores e programas da Universidade. Essa falta de coordenação dificulta a mensuração dos impactos e impede uma consolidação efetiva da Política de Internacionalização da UESB;
- **Baixo Domínio de Línguas Estrangeiras:** A barreira linguística é um dos maiores entraves à internacionalização, dificultando o acesso dos estudantes e docentes a oportunidades internacionais, como intercâmbios, publicações conjuntas e redes de pesquisa. A deficiência no ensino de línguas também impede a vinda de estudantes estrangeiros, reduzindo a diversidade acadêmica na UESB;
- **Mobilidade Acadêmica Limitada:** A mobilidade internacional para alunos e professores ainda é reduzida, o que prejudica a troca de conhecimento e a participação da UESB em redes acadêmicas globais. Além disso, a Universidade enfrenta dificuldades em receber estudantes estrangeiros, devido à falta de suporte adequado e políticas específicas para acolhimento;
- **Falta de Recursos e Apoio Institucional:** Apesar do avanço da internacionalização nos últimos anos, a falta de orçamento específico e de infraestrutura adequada ainda limitam a implementação de programas de mobilidade, cooperação

acadêmica e eventos internacionais. A ausência de um suporte financeiro contínuo impede a consolidação de parcerias estratégicas e a participação da Universidade em redes acadêmicas globais;

- **Falta de um Portal Institucional Multilíngue:** A UESB ainda não possui uma plataforma institucional traduzida para inglês e espanhol, o que reduz sua visibilidade no cenário acadêmico internacional. Muitos programas de pós-graduação tentam compensar essa lacuna criando suas próprias iniciativas, mas a falta de uma abordagem institucional dificulta a comunicação com Universidades estrangeiras e potenciais parceiros;

- **Crítérios de Avaliação e Indicadores de Internacionalização:** A UESB enfrenta um dilema entre seguir métricas hegemônicas de internacionalização (como publicações em inglês, parcerias com universidades do Norte Global e intercâmbios para países centrais) e adotar uma abordagem mais contra-hegemônica, fortalecendo laços com países da América Latina e África. No entanto, a falta de clareza sobre quais ações realmente contribuem para a internacionalização da Universidade cria incertezas sobre como os esforços devem ser direcionados;

- **Falta de Divulgação e Informação:** A falta de divulgação e esclarecimentos sobre a Política de Internacionalização para a comunidade acadêmica foi apontada como um problema. Muitos desconhecem as possibilidades e os procedimentos. A falta de informações sobre pós-doutorado no exterior por meio da UESB e a ausência de convocações para apresentação da política foram recorrentemente mencionadas na Escuta Digital;

- **Demora e Burocracia:** A demora nos processos e a burocracia excessiva dificultam a participação das comunidades acadêmica e técnica em ações de internacionalização na UESB;

- **Foco Restrito em Intercâmbio:** A Política de Internacionalização da UESB foi caracterizada pela comunidade universitária como focada principalmente em intercâmbio de discentes, com pouca ênfase em cooperação entre grupos de pesquisa, realização de pesquisas conjuntas e outras formas de colaboração internacional;

- **Sistema de Aproveitamento de Disciplinas Limitado:** O sistema de aproveitamento na UESB de disciplinas cursadas em instituições estrangeiras é considerado limitado e um entrave ao estímulo da internacionalização para as universidades estrangeiras. Se a Universidade estrangeira é parceira e tem cooperação internacional com a UESB, o aproveitamento curricular deverá ser o maior possível, do contrário desestimula-se a relação do discente com os programas internacionais;

- Falta de Ações em Cooperação e Pesquisas Conjuntas: Há uma carência de ações que promovam a cooperação entre grupos de pesquisa e a realização de pesquisas conjuntas em áreas de interesse da sociedade baiana;
- Número reduzido de editais na UESB: Foi criticado o número reduzido de oportunidades de intercâmbio e mobilidade internacional, com poucas vagas disponíveis e poucos editais publicados;
- Falta de Apoio Financeiro: Alguns discentes apontaram a falta de apoio financeiro para a realização de intercâmbios e outras atividades internacionais, o que inviabiliza a participação de estudantes de baixa renda;
- Baixo número de Parcerias Internacionais: Foi criticada a quantidade limitada de parcerias internacionais da UESB, o que restringe as opções de intercâmbio para os alunos.
- A curta duração dos convênios internacionais estabelecidos pela ARINT também foi vista como um fator a ser revisado na Política de Internacionalização da UESB para os próximos anos. Mesmo os que defenderam que os convênios existentes contribuem para a internacionalização, afirmaram que tais convênios são em número muito reduzido, criando lacunas para o estímulo de internacionalização da comunidade universitária da UESB;
- Reestruturação dos Critérios de Avaliação da Internacionalização: A UESB, por meio da ARINT, vai precisar definir indicadores claros para medir o impacto das ações de internacionalização e alinhar as ações às métricas exigidas por órgãos de fomento. Atualmente, o setor praticamente não tem indicadores de acompanhamento da Política de Internacionalização para subsidiar o planejamento de ações e para o balizamento em relação às demais Universidades Estaduais da Bahia;
- Demandas Específicas de Cada Campus para a Política de Internacionalização da UESB:
 - Vitória da Conquista:
 - Ampliar a internacionalização, devido ao número de cursos de pós-graduação já consolidados;
 - Necessidade de ampliar parcerias estratégicas com universidades estrangeiras;
 - Criação de um núcleo de apoio ao ensino de línguas;
 - Desenvolvimento de programas de mobilidade virtual.

- Jequié:

- Demanda por mais convênios internacionais nas áreas da Saúde e das Ciências Naturais;
- Maior incentivo à participação de estudantes e professores em redes de pesquisa internacionais;
- Fortalecimento das ações de intercâmbio para os cursos da área Biomédica.

- Itapetinga:

- Maior conexão com países do Norte, especialmente em áreas como Ciências Agrárias e Engenharia;
- Necessidade de expandir parcerias para incluir mais países do Sul Global;
- Maior oferta de cursos e atividades de capacitação em inglês e espanhol para os discentes.

Em síntese, a análise crítica feita pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e do público presente no Seminário de Avaliação em relação a Política de Internacionalização da UESB, apontou diversas fragilidades estruturais e operacionais que dificultam a efetivação de uma política consistente de internacionalização.

Entre os principais problemas destacados estão: a falta de planejamento estratégico integrado, a barreira linguística enfrentada por discentes, docentes e técnicos, a limitada mobilidade acadêmica, a escassez de recursos financeiros e institucionais e a ausência de um portal multilíngue institucional. Também se destacou a falta de divulgação das ações existentes, o foco restrito em intercâmbios e a inexistência na ARINT de um acompanhamento de indicadores claros para avaliação de resultados já alcançados.

A internacionalização na UESB é reconhecida como importante, mas enfrenta sérios desafios estruturais, linguísticos e operacionais. Para avançar, será necessário desenvolver uma política institucional mais clara, planejada e inclusiva, com foco na formação de parcerias estratégicas, valorização da diversidade geopolítica e fortalecimento da comunicação interna e externa. O envolvimento da comunidade acadêmica é fundamental para garantir ações mais efetivas e alinhadas às necessidades locais e globais.

4.5 Considerações Finais sobre a Política de Internacionalização

A internacionalização da UESB é um processo em construção, que enfrenta desafios como a falta de estrutura organizacional, barreiras linguísticas, limitações orçamentárias e a necessidade de adaptação aos critérios globais de avaliação universitária. Para consolidar sua Política de Internacionalização, a UESB precisa adotar medidas estruturais que integrem diferentes setores da Universidade e garantam um planejamento eficiente. As principais ações necessárias indicadas pelos debatedores que participaram do painel, bem como pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e das discussões realizadas durante o Seminário, incluem:

- Criação de uma Política Institucional de Internacionalização: A internacionalização precisa estar alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UESB. A Assessoria de Relações Internacionais deve consolidar diretrizes claras e estabelecer metas a longo prazo para garantir a continuidade das ações;
- Criação de um Plano Estratégico de Internacionalização: Um plano detalhado com objetivos claros e metas mensuráveis é essencial para direcionar os esforços da Universidade em relação à sua Política de Internacionalização. Será importante levar em consideração as ações distribuídas de forma anual e um plano de avaliação para verificar o crescimento dos convênios e cooperações internacionais. Esse documento deverá ser auxiliar ao PDI da Universidade, mas específico da ARINT, inclusive de forma a deixar claro a linha estratégica defendida para a internacionalização acadêmica nos próximos anos e uma avaliação de impacto comparada com as demais Universidades Estaduais da Bahia;
- Criação de um Núcleo de Internacionalização: Um setor especializado para coordenar, planejar e monitorar todas as iniciativas de internacionalização. A estrutura da ARINT vai precisar ser atualizada para que cada coordenação específica esteja vinculada a uma área ligada à Política de Internacionalização, incluindo os programas de intercâmbios, estabelecimento de convênios, análise de dados e estatísticas de internacionalização, realização dos cursos de línguas. Caso contrário, a própria estrutura administrativa vai criar empecilhos ao desenvolvimento das ações de internacionalização da UESB;
- Criação de Estruturas de Apoio: A Assessoria de Relações Internacionais precisa ser fortalecida com pessoal capacitado, orçamento próprio e autonomia para gerenciar programas de internacionalização. Além disso, é fundamental que a UESB estabeleça um órgão suplementar dedicado exclusivamente à internacionalização;
- Fortalecimento da Formação em Línguas Estrangeiras: Diante da barreira linguística, os debatedores sugerem a implementação de cursos permanentes de idiomas

para discentes, docentes e servidores técnicos. Isso pode incluir a criação de um centro de línguas vinculado à Universidade, além de parcerias com plataformas de ensino online. Cada curso de graduação da UESB deve ter ao menos uma disciplina toda ministrada em língua estrangeira, de forma a estimular o ingresso de todos os discentes em cursos oferecidos pela ARINT/UESB;

- **Desenvolvimento de um Portal Institucional Multilíngue:** Como analisado, um dos grandes desafios da ARINT será o de aumentar a visibilidade da UESB no cenário internacional e atrair alunos estrangeiros. Será um condicionante obrigatório para a Política de Internacionalização, desenvolver uma versão do site da UESB em inglês e espanhol para aumentar a visibilidade internacional da Universidade e de seus cursos de graduação e programas de pós-graduação;

- **Definição de Critérios de Avaliação Claros:** Além de possibilitar um melhor planejamento estratégico interno, inclusive com informações de outras unicidades estaduais da Bahia, a ARINT vai precisar garantir que as ações de internacionalização sejam contabilizadas nos rankings e métricas internacionais, inclusive com vistas a aumentar as notas dos programas *stricto sensu* da Universidade;

- **Ampliação do Suporte a Estudantes Estrangeiros:** Para estimular o ingresso de estudantes de outros países em intercâmbio com a UESB, será fundamental garantir acesso a ações de permanência estudantil, como subsídios para refeições e moradia;

- **Incentivo à Cooperação Científica:** A melhora de notas dos programas da Universidade também passa pela cooperação entre grupos de pesquisa e a realização de pesquisas conjuntas com instituições estrangeiras. A Política de Internacionalização vai precisar destinar um conjunto de ações específicas diretamente relacionadas com as linhas de atuação da PROPPI/UESB;

- **Ampliação da Mobilidade Acadêmica:** A UESB deve buscar mais oportunidades de mobilidade internacional, tanto para envio quanto para recepção de estudantes e professores estrangeiros. Isso pode ser feito por meio da adesão a programas como *Erasmus+* e acordos de cooperação com Universidades estrangeiras. A ARINT deverá buscar financiamento externo e fortalecer parcerias internacionais, especialmente com universidades do Sul Global;

- **Implementação da Internacionalização em Casa:** Uma solução para superar a falta de recursos para mobilidade física é fortalecer a internacionalização em casa. Isso pode ser feito por meio da realização de disciplinas em parceria com instituições estrangeiras,

participação remota em eventos internacionais e introdução de conteúdos globais nos currículos;

- Incentivo à Publicação em Periódicos Internacionais: Para que a pesquisa da UESB tenha mais impacto, é necessário incentivar e apoiar publicações em periódicos de relevância global. Isso pode incluir financiamento para traduções, treinamentos em escrita acadêmica em inglês e incentivos para pesquisadores que publicam em revistas de alto impacto;

- Fomento a Projetos de Cooperação Internacional: Além da mobilidade acadêmica, a Universidade deve incentivar a participação em projetos de pesquisa internacionais, facilitando a captação de recursos e promovendo parcerias estratégicas que fortaleçam a produção científica da Instituição;

- Aprimoramento do Suporte Institucional e Financeiro: É fundamental garantir que a internacionalização não dependa exclusivamente de editais externos, mas tenha orçamento próprio dentro da Universidade. Para tanto, é preciso criar um fundo de incentivo à internacionalização, voltado para mobilidade acadêmica, eventos internacionais e projetos de pesquisa conjunta.

A internacionalização da UESB é um processo fundamental para fortalecer sua posição no cenário acadêmico global. Para isso, será essencial superar os desafios estruturais e implementar políticas eficazes que permitam à Universidade expandir sua presença internacional, fortalecer a pesquisa colaborativa e oferecer uma formação acadêmica de qualidade global.

5. TRANSFORMAÇÕES NAS AÇÕES AFIRMATIVAS E ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

5.1 Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil sob o Olhar da PROAPA

Em sua exposição temática, a professora Adriana Amorim, pró-reitora de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil destacou o surgimento da PROAPA como uma instância que transformou a antiga Assessoria de Ações Afirmativas em uma Pró-Reitoria, a partir do ano de 2022. A política da PROAPA da UESB é uma iniciativa abrangente que visa promover a equidade e a inclusão no ambiente universitário. Criada em 2022, a PROAPA é resultado de um processo histórico que começou em 2008, com a implementação das primeiras políticas de ações afirmativas na Universidade. A estrutura da PROAPA inclui núcleos e coordenações que atuam em diferentes eixos: acesso, permanência, assistência estudantil, inclusão e acessibilidade. A política também enfrenta desafios, como a sobrecarga da Universidade com demandas sociais e a falta de recursos financeiros, especialmente após o corte do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAEST) em 2016.

Na sua apresentação, a pró-reitora de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil, afirmou que a PROPA tem como objetivo garantir o acesso, a permanência e a inclusão de grupos historicamente marginalizados, como estudantes de escolas públicas, negros, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência e pessoas trans.

No eixo de acesso, a UESB adota um sistema de reserva de vagas, onde 50% das vagas são destinadas a estudantes de escolas públicas, sendo que 70% dessas vagas são para estudantes autodeclarados negros (pretos ou pardos) e 30% para não negros. Além disso, há vagas adicionais para grupos específicos, como quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e pessoas trans. O Processo Seletivo de Acesso e Inclusão (PSAI) foi criado para facilitar a entrada desses grupos, utilizando notas do ENEM dos últimos cinco anos e eliminando a necessidade de nota de corte.

No eixo de permanência, a Universidade oferece programas de desenvolvimento acadêmico, como monitorias e tutorias, além de equipes multidisciplinares compostas por pedagogos, assistentes sociais e psicólogos para apoiar os estudantes. Há também editais de apoio a eventos, subsídios para alimentação no Restaurante Universitário (RU), cotas de cópias e Residência Universitária em Vitória da Conquista.

A assistência estudantil é garantida por meio de programas como o Mais Futuro, do governo do estado da Bahia, que oferece bolsas a estudantes em situação de vulnerabilidade

social, e o Programa de Assistência Estudantil (PRAE), que concede auxílios para moradia, transporte e emergências. O subsídio para alimentação no RU é um dos principais benefícios, com estudantes habilitados pagando apenas R\$ 2,00 por refeição.

Por fim, no eixo de inclusão e acessibilidade, a UESB conta com núcleos como o Núcleo de Ações Inclusivas para Pessoas com Deficiência (NAIPD), que oferece acompanhamento personalizado, apoio psicológico e pedagógico, além de intérpretes de Libras e técnicos de Atendimento Educacional Especializado. A Universidade também criou núcleos específicos para atender indígenas, quilombolas e pessoas trans.

Segundo a gestora, os principais destaques da Política de Assistência, Permanência Estudantil e Ações Afirmativas da PROAPA incluem:

- Sistema de Reserva de Vagas: A UESB foi pioneira na implementação de cotas para estudantes de escolas públicas e negros, antes mesmo da Lei Federal de Cotas de 2012. A reserva de 50% das vagas para estudantes de escolas públicas, com 70% destinadas a negros, é um marco importante na política de inclusão da Universidade;
- Vagas Adicionais: A criação de vagas adicionais para grupos específicos, como quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e pessoas trans, demonstra um compromisso com a diversidade e a representatividade. Essas vagas não são cotas, mas sim vagas criadas adicionalmente, o que reforça o caráter inclusivo da política;
- Processo Seletivo de Acesso e Inclusão (PSAI): O PSAI é uma inovação que permite a entrada de estudantes utilizando notas do ENEM dos últimos cinco anos, sem a necessidade de nota de corte. Isso facilita o acesso de grupos que, de outra forma, poderiam ser excluídos do processo seletivo tradicional;
- Apoio à Permanência: A Universidade oferece uma série de programas para garantir a permanência dos estudantes, como monitorias, tutorias, subsídios para alimentação e residência universitária. O Restaurante Universitário é um exemplo de política de permanência que impacta diretamente a vida dos estudantes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade social;
- Inclusão e Acessibilidade: A criação de núcleos como o NAIPD e o Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Travestis/Transexuais (NAITRANS) mostra um compromisso com a inclusão de grupos historicamente marginalizados. O apoio psicológico, pedagógico e técnico oferecido por esses núcleos é essencial para garantir a permanência e o sucesso acadêmico desses discentes dos mais diferentes cursos de graduação da UESB.

Apesar dos avanços, a Política de Assistência, Permanência Estudantil e Ações Afirmativas da PROAPA/UESB enfrenta vários desafios, que deverão ser enfrentados pelas políticas do PDI 2024-2028 e pelas parcerias institucionais dos governos do estado e federal. Entre esses, destacam-se:

- Sobrecarga da Universidade: Com o aumento do número de estudantes em situação de vulnerabilidade social, a Universidade tem sido sobrecarregada com demandas que, em tese, deveriam ser atendidas pelo poder público, como alimentação, saúde mental e moradia. A UESB tem assumido essas responsabilidades, mas isso coloca uma pressão significativa sobre seus recursos financeiros e humanos;
- Corte do PNAEST: O corte do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAEST), em 2016, impactou profundamente a capacidade da UESB de manter suas políticas de assistência estudantil. A Universidade tem utilizado recursos próprios para subsidiar o Restaurante Universitário e outros programas, mas isso não é sustentável a longo prazo;
- Desafios Financeiros: A UESB enfrenta dificuldades financeiras para manter suas políticas de inclusão e assistência estudantil. O valor das bolsas oferecidas pela universidade é significativamente menor do que o oferecido por Universidades federais, o que pode levar à evasão de estudantes para instituições com melhores benefícios;
- Inclusão de Grupos Específicos: A inclusão de grupos como pessoas trans e neurodivergentes ainda é um desafio, pois requer adaptações estruturais e culturais na Universidade. A formação de servidores e a criação de núcleos específicos são passos importantes, mas ainda há muito a ser feito para garantir a plena inclusão desses grupos;
- Fortalecimento das Representações Estudantis: Embora tenha havido avanços no fortalecimento dos Diretórios Centrais dos Estudantes (DCEs) e Centros Acadêmicos (CAs), ainda há um longo caminho a percorrer para garantir que as vozes dos estudantes sejam plenamente representadas nos processos decisórios da Universidade.

Apenas para reforçar os avanços da Política de Ações Afirmativas, Permanência e de Assistência Estudantil da UESB, em 2022, 5.885 estudantes foram beneficiados pelos Programas de Assistência e Permanência, outros 2.229 participaram do Programa Mais Futuro e 1.096 estudantes foram habilitados no Programa de Assistência Estudantil, sendo 620 por cotas raciais e 409 por cotas sociais (além de 67 adicionais). Entre 2016 e 2023,

aproximadamente, 2.694 estudantes da UESB foram beneficiados com Programas de Desenvolvimento Acadêmico (tutorias de disciplinas e monitoria).

No balanço geral da pró-reitora, a Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil da UESB representou um avanço significativo na promoção da equidade e da inclusão no ensino superior. No entanto, os desafios financeiros e estruturais exigem atenção contínua e apoio governamental para garantir a sustentabilidade e a efetividade dessas políticas a longo prazo. A UESB tem demonstrado um compromisso claro com a inclusão, mas ainda há muito a ser feito para garantir que todos os estudantes tenham condições equitativas de acesso, permanência e sucesso acadêmico.

5.2 Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil sob o Olhar dos Debatedores

Os debates sobre a Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil da UESB foram realizados pelo professor Helder Freitas Bonfim, da UNEB, nos três campi da UESB. Assim sendo, o relato aqui descrito, levou em consideração as análises que foram realizadas pelo professor Helder Bonfim, que, de certa forma, apresentou a mesma linha de raciocínio em todos os campi. De maneira geral, as contribuições apresentadas pelo debatedor serão descritas a seguir.

O debatedor enfatizou que a discussão sobre ações afirmativas, assistência e permanência estudantil deve ser compreendida dentro de um contexto político e social mais amplo no país e na sua trajetória histórica. Ele argumentou que essas políticas não podem ser tratadas isoladamente, pois fazem parte de um compromisso ético-político institucional. Destacou a necessidade de uma pedagogia da implicação, que busca a conscientização sobre questões étnico-raciais, de gênero e acessibilidade, chamando a atenção para a importância do engajamento de toda a comunidade acadêmica da Universidade.

Outro ponto central foi a reflexão sobre a concepção de Universidade que se quer construir. A UESB tem avançado na institucionalização das políticas de assistência e permanência, com um orçamento significativo, mas enfrentou desafios estruturais e orçamentários que impactaram a efetividade dessas iniciativas. O debatedor também ressaltou que as políticas afirmativas não são responsabilidade exclusiva das Pró-Reitorias específicas, mas de toda a Universidade, incluindo professores, técnicos e estudantes.

Além disso, o debatedor refletiu sobre a necessidade de repensar a gestão universitária, destacando que a concentração de funções em uma única Pró-Reitoria pode comprometer a

eficiência das políticas implementadas. Ele sugeriu que é necessário criar espaços de conexão e diálogo, fortalecer a democracia universitária e preparar a Instituição para enfrentar desafios futuros.

Em seguida, ele destacou os pontos críticos da Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil da UESB, a partir da sua *expertise* com essa discussão na UNEB. Para o professor, as dificuldades principais para o pleno funcionamento de uma política de ações afirmativas e permanência estudantil estariam relacionadas à ocorrência das seguintes constatações:

- **Dificuldades Orçamentárias:** Embora a Universidade destine um orçamento significativo para a assistência estudantil e políticas afirmativas, esse valor ainda é insuficiente para atender todas as demandas sociais que se renovam a cada ano, aumentando o passivo das universidades. Além disso, há um estrangulamento do orçamento, que muitas vezes não é repassado na totalidade necessária e que anualmente enfrenta contingenciamentos, impedindo sua plena execução dentro do que foi estabelecido no planejamento inicialmente proposto para cada ano de referência;
- **Falta de Descentralização Administrativa:** A sobrecarga de uma única Pró-Reitoria (responsável por assistência estudantil, políticas afirmativas e permanência) compromete a eficácia das ações, tornando difícil atender às demandas específicas de cada área. O debatedor sugere que a estrutura organizacional da UNEB pode servir de inspiração para tornar a gestão na UESB mais descentralizada;
- **Violência Simbólica e Dificuldades de Adaptação Institucional:** Há uma dificuldade na adaptação da cultura universitária à diversidade de estudantes ingressantes por meio das políticas afirmativas. Isso se reflete na resistência à mudança de currículos, metodologias de ensino e na manutenção de estruturas excludentes dentro da Universidade;
- **Dificuldades Materiais e Simbólicas:** Além da carência de recursos financeiros, há barreiras sociais e culturais que dificultam a permanência estudantil, como preconceito racial, machismo, capacitismo e homofobia dentro do ambiente acadêmico;
- **Falta de Inclusão Plena:** Ainda existem desafios significativos para garantir que a Universidade seja um espaço verdadeiramente inclusivo. O acesso físico e pedagógico para estudantes com deficiência, por exemplo, ainda não está plenamente garantido, e a comunidade LGBTQIA+ enfrenta barreiras no reconhecimento de seus direitos dentro das instituições públicas de maneira geral;

- Ausência de uma Concepção Democrática de Universidade: O debatedor argumentou que muitas das dificuldades na implementação das políticas afirmativas decorrem da falta de uma cultura institucional democrática e participativa. Ele destacou que a gestão e a participação dos estudantes e servidores (incluindo técnicos e professores) precisam ser fortalecidas para que essas políticas sejam efetivas e gerem o engajamento que pode ensejar transformações estruturais e aceitação de novos paradigmas dentro da Universidade do primeiro terço do século XXI.

Finalizando seus comentários, o debatedor convidado sintetizou que, mesmo parabenizando a UESB pela sua trajetória e compromisso social com a Região Sudoeste da Bahia, a sua Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil enfrenta desafios estruturais e orçamentários, mas também depende de uma mudança cultural dentro da Universidade. O debatedor propôs soluções que envolvem tanto ajustes administrativos quanto um compromisso coletivo da comunidade acadêmica com a inclusão e a diversidade, cujas considerações constarão da próxima seção (ao lado das sugestões dadas pela comunidade universitária da UESB). Finalizando sua participação como debatedor no Seminário, o professor Helder afirmou que a Universidade deve fortalecer sua identidade como um espaço emancipador, garantindo que suas políticas sejam efetivas na promoção da equidade e na permanência estudantil.

5.3 Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil sob o Olhar da Comunidade Universitária

As análises da Política de Ações Afirmativas, Assistência e Permanência Estudantil da UESB, com base na Escuta Digital e nos apontamentos do Seminário de Avaliação Institucional, indicaram os desafios, críticas e sugestões para aprimorar a gestão estratégica da Universidade. A relação entre a comunidade universitária e a Política de Ações Afirmativas, Assistência e Permanência Estudantil na UESB é central para a efetivação do direito à educação superior como um direito universal, igualitário e inclusivo. Essa política não se resume ao acesso, mas à garantia de condições reais para que estudantes permaneçam e concluam seus cursos de graduação com qualidade e dignidade.

A Política de Ações Afirmativas, Assistência e Permanência Estudantil na UESB foi em grande parte conquistada graças à pressão e mobilização dos movimentos estudantis. Eles continuam sendo protagonistas na defesa do aumento de bolsas, da ampliação de vagas em

residências universitárias e da melhoria dos restaurantes universitários e serviços auxiliares aos cursos de graduação.

Apesar da importância, a Política de Ações Afirmativas, Assistência e Permanência Estudantil da UESB enfrenta vários entraves:

- Subfinanciamento e contingenciamento universitário pelo governo do estado;
- Congelamento ou redução de bolsas e auxílios;
- Demanda maior do que a oferta (ex: residências e alimentação);
- Burocracia e lentidão nos processos de seleção e pagamento;
- Estigma social e acadêmico sobre quem é beneficiário de políticas assistenciais.

Esses desafios afetam diretamente a qualidade de vida estudantil e, muitas vezes, levam ao abandono de curso ou à evasão.

5.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

As principais observações feitas pela comunidade universitária, sobre a atual Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil da UESB foram as seguintes:

- **Deficiências Estruturais dos Programas de Assistência:** A assistência estudantil na UESB enfrenta desafios significativos, como limitações orçamentárias, burocracia excessiva e critérios restritivos que excluem estudantes em situação de vulnerabilidade. A irregularidade nos pagamentos das bolsas cria um cenário de insegurança financeira, aumentando os índices de evasão acadêmica. O tempo excessivo para habilitação no PRAE cria um óbice adicional especialmente para os ingressantes, comprometendo sua estabilidade inicial na Universidade;
- **Impacto do Restaurante Universitário na Permanência Acadêmica:** O Restaurante Universitário (RU) é apontado como essencial para a permanência estudantil, mas recebeu críticas nos três campi da UESB. Diversos problemas foram apontados, entre eles:
 - O alto custo das refeições para os alunos que não são habilitados pelo PRAE;
 - A baixa qualidade da alimentação, estudantes citaram episódios em que a refeição estava com sabor ruim (inclusive parecendo estragada), e destacaram a

pouca diversidade no cardápio e o longo tempo de espera nas filas tornam o serviço inadequado para atender às necessidades da comunidade acadêmica.

- A falta de políticas inclusivas para estudantes com restrições alimentares (por exemplo diabéticos) e a ausência de funcionamento noturno também são fatores que agravam a situação.

- **Desafios na Infraestrutura e Acessibilidade:** Os relatos indicam que a UESB apresenta deficiências significativas na infraestrutura para Pessoas com Deficiência (PCDs). Elevadores frequentemente quebrados, rampas mal posicionadas e a falta de materiais adaptados comprometem a inclusão de todas as pessoas que precisam usufruir desse espaço. Além disso, a falta de profissionais capacitados para atender PCDs demonstra um problema crônico de gestão e investimento na Universidade.

- **Demandas específicas por Campus:**

- **Campus de Itapetinga:**

- **Críticas:** Atrasos recorrentes no pagamento das bolsas, burocracia excessiva para habilitação no PRAE, dificuldade de acesso ao RU devido à falta de financiamento. Além disso, os discentes e técnicos relataram a insuficiência do transporte público para o campus, tendo em vista que a UESB fica afastada do centro da cidade, dificultando o deslocamento para a Universidade.

- **Sugestões:** Regularização dos pagamentos, simplificação do processo de habilitação no PRAE, ampliação do subsídio para o RU, buscar fazer um contado com o poder municipal para, talvez, pedir melhorias na quantidade do transporte coletivo disponibilizados para o campus.

- **Campus de Vitória da Conquista:**

- **Críticas:** Falta qualidade na alimentação estudantil, o RU recebeu críticas devido à falta de qualidade das refeições e problemas com os fornecedores. Outra questão levantada pelos discentes é a ausência de quiosques funcionando no campus, o que dificulta o acesso à alimentação. Para mais, foram relatados problemas na distribuição de bolsas e ausência de assistência psicológica. Os discentes destacaram

a necessidade de ampliação do atendimento psicológico, considerando que a evasão também está relacionada ao adoecimento mental de muitos estudantes.

- Sugestões: Melhoria na qualidade e preço do RU, expansão do suporte psicológico, implementação de políticas de mobilidade estudantil. Implementação de mais quiosques de alimentação pelo campus.

- Campus de Jequié:

- Críticas: Infraestrutura precária, há reclamações sobre a falta de manutenção das instalações, como banheiros e espaços de estudo, dificultando a permanência dos estudantes no campus. Uma outra questão recorrente, tanto na Escuta Digital como no debate da sessão temática ao longo do Seminário no campus de Jequié, foi a falta de investimento no RU, principalmente para estudantes que passam o dia todo no campus e não conseguem pagar refeições em locais externos devidos aos valores elevados. Um elemento destacado por docentes e técnicos foi a percepção da falta de conexão entre o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e as ações de assistência e permanência da UESB, considerando que essa política não foi tratada com a devida atenção no planejamento institucional da Universidade, e, por isso, apresenta falhas na implementação (pois na verdade o problema estaria no desenho e concepção da política). Para mais, no campus de Jequié, os representantes do Diretório Acadêmico Indígena e Quilombola (DAIC) apontaram insatisfação com a política de permanência da Instituição, alegando que ela não contempla de maneira adequada as demandas específicas dos estudantes oriundos de comunidades tradicionais, o que compromete significativamente sua adaptação e continuidade acadêmica. As considerações apresentadas pelos representantes do DAIC evidenciam que, apesar de serem beneficiários dos programas de bolsas da UESB e do processo de habilitação do PRAE, a manutenção na Universidade ainda se configura como um grande desafio.

- Sugestões: Reformas na infraestrutura, financiamento adequado para o RU, melhorias no transporte estudantil, metas mais desafiadoras para a política de permanência no PDI da UESB para o período 2024-2028.

- Critérios Restritivos em Auxílios para Estudantes Portadores de Diploma: Um dos principais pontos levantados foi a exclusão de discentes portadores de diploma, que

estão na UESB para uma segunda graduação, dos programas de bolsas. Apesar de estarem em situação de vulnerabilidade, esses discentes não são contemplados pelos auxílios do PRAE.

- **Falta de Políticas para Mães Estudantes de Cursos Noturnos:** As discentes dos cursos noturnos que são mães enfrentam desafios ainda mais complexos na permanência na Universidade. A ausência de creches no turno noturno, a falta de flexibilidade curricular e a inexistência de auxílios específicos agravam as dificuldades dessas estudantes. Esse problema, segundo os estudantes, não tem sido abordado com a devida atenção pelas atuais políticas de assistência estudantil, configurando-se como uma demanda legítima da comunidade discente, quanto à inclusão de grupos específicos na Universidade.

- **Falta de Transparência e Planejamento:** Foi ressaltada a necessidade de um planejamento institucional robusto com maior transparência na comunicação entre a gestão da Universidade e a comunidade universitária, sobre os discentes. A permanência estudantil e as políticas dela derivadas não podem ficar vulneráveis a cortes orçamentários e mudanças de governo, fragilizando a segurança dos alunos. Por isso, na opinião da comunidade universitária, se o orçamento da UESB todos os anos é contingenciado, a alta gestão da Universidade tem que encontrar uma alternativa de enfrentamento, antecipadamente planejada, para evitar cortes no orçamento da assistência e permanência estudantil.

Em síntese, a Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil da UESB, com base nas contribuições da comunidade universitária durante o Seminário de Avaliação Institucional e do formulário Escuta Digital, foi bastante criticada, com apontamentos de diversas deficiências estruturais nos programas de assistência, como orçamentos limitados, burocracia que deveria ser revista, critérios restritivos e irregularidade nos pagamentos de bolsas, o que, entre outros fatores associados, contribui para a evasão estudantil na UESB.

O Restaurante Universitário (RU) foi amplamente criticado nos três campi, por apresentar refeições de baixa qualidade, alto custo para não bolsistas, ausência de cardápio inclusivo e horários limitados, inclusive sem permitir que os discentes de cursos noturnos possam ter acesso a refeições do RU. Outros pontos destacados incluem a precariedade da infraestrutura, falta de acessibilidade para PCDs e ausência de profissionais capacitados e especializados dentro do Restaurante Universitário.

Outras demandas apontaram também a necessidade de realizar melhorias no transporte, alimentação, suporte psicológico, infraestrutura e inclusão de grupos historicamente

marginalizados, como indígenas, quilombolas, mães estudantes e portadores de diploma em nova graduação. Também foram levantadas críticas à falta de comunicação e planejamento da gestão universitária, principalmente frente aos cortes orçamentários. Ainda dentro desse assunto, a PROAPA deveria disponibilizar boletins informativos com indicadores específicos, que evidenciassem a evolução das ações realizadas com ações afirmativas, assistência e permanência, bem como sobre a execução orçamentária mensal da pasta.

As críticas e sugestões da comunidade universitária demonstram a necessidade de uma reestruturação na Política de Permanência e Assistência Estudantil da UESB. É necessário maior investimento, planejamento estratégico e sensibilidade institucional para garantir equidade, inclusão e condições reais de permanência para todos os estudantes, especialmente os mais vulneráveis. A integração dessas demandas ao novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é fundamental para que a Universidade cumpra plenamente seu papel social.

5.5 Considerações Finais sobre a Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil

Diante da análise realizada, ficou evidente que a Política de Permanência e Assistência estudantil da UESB precisa de uma reestruturação para atender adequadamente às necessidades dos estudantes. Os problemas apontados, como atrasos nos pagamentos das bolsas, RU inadequado, falta de acessibilidade, critérios excludentes e deficiências na infraestrutura são obstáculos que dificultam a permanência acadêmica e contribuem para a evasão estudantil.

Para superar esses desafios, é fundamental que a Universidade implemente medidas estruturais na sua Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil, vigente na atualidade e alvo de grandes contestações, sobretudo, pela percepção dos discentes quanto ao alcance de suas premissas fundantes. As principais ações necessárias indicadas pelo debatedor (nesse caso, o mesmo professor convidado para os três campi) que participou dos painéis, bem como pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e das discussões realizadas durante o Seminário, incluem:

- **Reestruturação Administrativa:** O debatedor sugeriu que a UESB repense a organização da Pró-Reitoria responsável pelas políticas afirmativas e assistência estudantil, criando divisões mais especializadas para que cada área tenha uma gestão mais eficaz e particularizada;

- **Ampliação do Orçamento e Garantia de Repasses:** É necessário lutar por mais recursos para as políticas de permanência, garantindo que o orçamento seja suficiente e que os repasses sejam realizados de forma eficiente para evitar cortes ou atrasos nos auxílios estudantis. E isso só vai acontecer se os reitores estiverem dispostos ao embate político com o governo do estado em relação à atual política de repasses praticada para as Universidades Estaduais da Bahia (UEBAs). Não se trata apenas de aumentar os repasses, mas de garantir que o orçamento previsto no início do ano possa ser integralmente executado, sem contingenciamentos. O princípio da autonomia universitária não vem sendo cumprido e, aparentemente, não tem havido um embate dos reitores das universidades estaduais para garantir que os repasses permitam a plena execução das políticas educacionais pelas universidades estaduais da Bahia;

- **Mudança de Cultura Institucional:** O fortalecimento de uma pedagogia da implicação é fundamental para que toda a comunidade acadêmica esteja envolvida na implementação das políticas afirmativas. Isso passa pela formação continuada de professores e técnicos administrativos sobre diversidade, inclusão e combate a discriminações estruturais. A realização de momentos de conscientização deverá ser internalizada pela área administrativa, para que sejam dirigidos palestras e intercâmbios temáticos com outras instituições públicas, para fundamentação de assuntos que ainda não estão plenamente internalizados nem por professores e servidores administrativos e que implicam diretamente na permanência e assistência estudantil dentro de uma Universidade;

- **Reformulação dos Currículos e Práticas Pedagógicas:** A Universidade precisa adaptar seus currículos e metodologias de ensino para garantir que sejam mais inclusivos e contemplem a diversidade dos estudantes. O debatedor mencionou a importância de incorporar referências acadêmicas diversas nos planos de ensino e nas atividades de pesquisa e extensão universitária, que contemplem a produção intelectual de pesquisadores negros, indígenas, mulheres e outras minorias historicamente excluídas;

- **Criação de Espaços de Conexão e Diálogo:** A Universidade deve investir em fóruns permanentes de discussão sobre assistência estudantil e ações afirmativas, garantindo que discentes, docentes e técnicos possam contribuir para a construção dessas políticas. É preciso dar voz ativa aos beneficiários dos programas de ações afirmativas e assistência afirmativa, para que as práticas sejam colegiadas e que a vivência e experiência dos beneficiários possam atualizar a política para eles dirigida. Usar da experiência do PPA participativo pode criar um canal democrático mais participativo, possibilitando que os

discentes tenham mais ciência das dificuldades enfrentadas pelas universidades, bem como sobre os trâmites burocráticos que envolvem as coisas públicas;

- **Melhoria na Acessibilidade:** A Universidade deve garantir acessibilidade plena, tanto física quanto pedagógica, para estudantes com deficiência. Isso inclui adequação da infraestrutura, uso de tecnologias assistivas e formação de professores para lidar com diferentes necessidades educacionais. Muitos professores, por melhor que sejam suas formações, já não acompanham as dificuldades que são intrínsecas aos beneficiários de políticas e programas estudantis da atualidade;

- **Fortalecimento da Democracia Universitária:** O debatedor enfatizou que a participação da comunidade universitária na gestão da Universidade deve ser ampliada, garantindo que as políticas afirmativas e de assistência estudantil sejam discutidas e construídas de forma coletiva. Uma política de ações afirmativas, permanência e assistência estudantil não pode replicar os modelos *top down* comuns na administração pública;

- **Preparação para Desafios Contemporâneos:** A UESB deve estar atenta a novos desafios, como a crescente influência de fundamentalismos religiosos e discursos contrários às políticas de inclusão dentro do ambiente acadêmico. O debatedor sugeriu que a Universidade esteja preparada para defender sua função social e seu compromisso com a diversidade e a equidade;

- **Aumento e regularização dos auxílios financeiros,** garantindo que os discentes recebam suporte adequado sem atrasos;

- **Revisão dos critérios de assistência estudantil,** permitindo que estudantes portadores de diploma e, em condição de vulnerabilidade, também tenham acesso aos auxílios;

- **Melhoria no funcionamento do RU,** com redução do custo das refeições, amplificação do cardápio e inclusão de opções para dietas especiais;

- **Investimento em acessibilidade e inclusão,** proporcionando condições dignas para estudantes PCDs e fortalecendo o suporte pedagógico especializado;

- **Implementação de suporte para mães estudantes dos cursos noturnos,** através da criação de vagas nas creches universitárias e flexibilização da carga horária acadêmica;

- **Maior transparência na gestão da assistência estudantil,** incluindo um canal direto de comunicação entre a administração e os discentes.

Se essas mudanças forem implementadas, a UESB poderá oferecer um ambiente mais equitativo e propício à permanência acadêmica, garantindo que o ingresso no ensino superior



não seja comprometido pela falta de suporte adequado. Importante considerar que algumas das questões apresentadas extrapolam a possibilidade de atuação exclusiva da Universidade, o que vai requerer um esforço de mediação junto à Secretaria de Educação do Estado e das demais Universidades Estaduais Baianas (UEBAs) para a discussão de medidas complementares, para o pleno atendimento das demandas aqui sugeridas pela comunidade universitária.



PARTE II POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

6. GESTÃO ADMINISTRATIVA PARA SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

6.1 Gestão Administrativa e Orçamentária sob o Olhar da PROAD e ASPLAN

A exposição desta temática foi realizada pela pró-reitora de Administração (PROAD) da UESB, Allisianne Krystina Saraiva de Figueiredo, e pela assessora especial de Planejamento e Finanças (ASPLAN), Joana Darte Avelino, de forma que a síntese das considerações realizadas durante o Seminário de Avaliação será realizada de forma conjunta. De forma geral, a ênfase das exposições foi a análise orçamentária da UESB, ao longo do período 2016-2023.

A discussão abrangeu a estrutura orçamentária da UESB, que é composta por três grupos de despesas: pessoal e encargos sociais (Grupo 1), outras despesas correntes (Grupo 3) e investimentos (Grupo 4). O orçamento da UESB é majoritariamente dependente de repasses do governo do estado, que são calculados com base na Receita Líquida de Impostos (RLI), sendo que 5% dessa receita é destinada às universidades estaduais baianas (UEBAs), com a UESB recebendo 21,67% desse montante.

A execução orçamentária histórica mostra que as UEBAs nunca atingiram os 5% previstos de repasse, com uma média de execução de 4,3%. Além disso, há um contingenciamento significativo, especialmente nos grupos 3 e 4, que prejudica a capacidade da Universidade em realizar investimentos e manter suas operações correntes. As expositoras destacaram a necessidade de modernização da infraestrutura, a qualificação de processos e pessoas e o engajamento da comunidade acadêmica para superar os desafios financeiros e administrativos.

A Política de Gestão Administrativa e Orçamentária da UESB está centrada na gestão administrativa e orçamentária da Universidade, com o objetivo de garantir a sustentabilidade das operações e o cumprimento das metas institucionais. A PROAD e a ASPLAN são as responsáveis pela administração do orçamento, da UESB. A ação da ASPLAN busca otimizar a alocação de recursos, garantir a execução orçamentária e promover a eficiência administrativa, apesar dos desafios financeiros e estruturais enfrentados pela Instituição.

A PROAD também atua na gestão de compras públicas, na manutenção da infraestrutura física e na modernização dos processos administrativos, de forma alinhada com a gestão universitária, que integra a gestão administrativa e acadêmica, visando o desenvolvimento institucional e à melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade acadêmica da Universidade.

Os destaques da Política de Gestão Administrativa e Orçamentária da UESB, segundo as expositoras, incluem:

- **Gestão Orçamentária:** A ASPLAN tem conseguido manter a execução orçamentária, especialmente no Grupo 1 (pessoal e encargos sociais), que historicamente apresenta uma execução de 102%, mesmo com os desafios de contingenciamento nos outros grupos de despesas;
- **Modernização dos Processos:** A PROAD tem buscado modernizar os processos administrativos, com foco na padronização de procedimentos, melhoria dos fluxos de trabalho e adoção de tecnologias que facilitem a gestão financeira e administrativa;
- **Qualificação de Pessoas e Estruturas:** A Política de Gestão Administrativa da UESB priorizou, ao longo dos últimos oito anos, a qualificação dos servidores técnico-administrativos e a requalificação das estruturas físicas da Universidade, visando à melhoria contínua dos serviços prestados;
- **Engajamento da Comunidade Acadêmica:** A PROAD tem promovido o engajamento da comunidade acadêmica nas discussões sobre orçamento e gestão, buscando maior transparência e participação nas decisões administrativas.

As expositoras, para concluírem suas exposições, destacaram quais devem ser os desafios para a gestão administrativa e orçamentária da UESB ao longo do período de vigência do PDI 2024-2028. Segundo elas, serão esses os pontos de maior atenção da Política de Gestão Administrativa e Orçamentária nos próximos anos:

- **Contingenciamento Orçamentário:** O contingenciamento de recursos, especialmente nos Grupos 3 e 4, é um dos principais desafios, limitando a capacidade da Universidade de realizar investimentos e manter suas operações correntes;
- **Dependência de Repasses Estaduais:** A UESB é altamente dependente dos repasses do governo do estado, que são insuficientes para cobrir todas as necessidades da Instituição;
- **Modernização Tecnológica:** A Universidade enfrenta desafios na adoção de tecnologias modernas, o que impacta a eficiência administrativa e a conectividade entre os campi;

- **Retenção de Pessoal:** A carreira técnica na UESB enfrenta dificuldades para reter profissionais qualificados, devido à precariedade das condições de trabalho e à falta de atratividade salarial;
- **Gestão de Infraestrutura:** A execução de obras e a manutenção da infraestrutura física são desafios significativos, devido à complexidade dos processos de licitação e à falta de autonomia da Universidade para contratar profissionais especializados.

De forma muito sucinta, as expositoras concluíram que a Política de Gestão Administrativa e Orçamentária da UESB enfrenta diversos desafios, especialmente relacionados ao contingenciamento orçamentário, à dependência de repasses estaduais e à modernização tecnológica. No entanto, a PROAD e a ASPLAN têm buscado superar esses desafios por meio da qualificação de pessoas e estruturas, da modernização dos processos administrativos e do engajamento da comunidade acadêmica. Apesar das dificuldades, a UESB tem demonstrado resiliência e capacidade de adaptação, buscando garantir a sustentabilidade financeira e operacional da Instituição.

6.2 Política de Gestão Administrativa e Orçamentária sob o Olhar dos Debatedores

O debate da Gestão Administrativa e Financeira da UESB contou com a participação dos professores Rômulo Spósito das Virgens (IFBAIANO), Evaldo Cardozo (UESB) e Roberto Paulo Lopes Machado (UESB); pelo professor Luciano Pestana Santos (IFBA/Jequié); e, pelos diretores administrativos Fabrício Soares do Prado (UFBA) e Edenilton Santana (UESC).

A política de Gestão Administrativa e Orçamentária foi definida pelos debatedores como o conjunto de diretrizes e estratégias que visam garantir o funcionamento eficiente das instituições de ensino superior, equilibrando a expansão acadêmica e administrativa com a sustentabilidade financeira. No contexto da UESB e de outras instituições públicas, a administração enfrenta o desafio de se adaptar a um cenário de restrições orçamentárias, burocracia excessiva e falta de autonomia na tomada de decisões.

Um dos pontos centrais dessa conceituação é a descentralização administrativa, que em algumas instituições, como os Institutos Federais, permite maior autonomia nos campi. No entanto, na UESB, a estrutura administrativa ainda é fortemente dependente do governo estadual, o que limita a capacidade da Universidade de gerir seus próprios recursos e definir suas prioridades estratégicas.

Outro aspecto importante é a necessidade de modernização administrativa, com a adoção de ferramentas tecnológicas que possam otimizar a gestão, como os sistemas integrados de administração acadêmica e financeira (exemplo: SUAP). Essas ferramentas ajudam a reduzir custos operacionais, mas exigem investimentos em tecnologia e capacitação de pessoal.

A política de gestão administrativa também enfrenta desafios relacionados ao marco legal da administração pública, que impõe restrições à contratação de pessoal e à implementação de soluções inovadoras. Isso afeta diretamente áreas essenciais, como a contratação de intérpretes de Libras, auxiliares de biblioteca e outros profissionais necessários para a inclusão e qualidade do ensino.

Na opinião dos debatedores, a Política de Gestão Administrativa e Orçamentária de uma Universidade pública tem algumas dificuldades, que, por vezes, dificulta a compreensão geral dos setores institucionais da Universidade pelo não atendimento ou atendimento parcial de demandas relacionadas com ensino, pesquisa e extensão e, principalmente, impede o avanço em gastos com as políticas afirmativas e de permanência estudantil, fundamentais para reduzir a evasão de cursos. Entre as principais dificuldades, os debatedores destacaram as seguintes:

- **Falta de Autonomia Financeira e Administrativa:** A UESB depende de repasses do governo estadual, o que limita sua capacidade de planejamento e execução de projetos estratégicos. Na teoria, as universidades públicas têm autonomia universitária, mas, na prática não. O orçamento é definido pela Secretaria de educação e muitas vezes não contempla as necessidades de expansão das atividades universitárias;
- **Subfinanciamento e Cortes Orçamentários:** O crescimento da Universidade não é acompanhado por um aumento proporcional no orçamento, resultando em dificuldades na manutenção da infraestrutura, na assistência estudantil e na valorização dos servidores. Nem sempre o orçamento previsto é o mesmo executado, pois, há pelo menos 15 anos, o governo da Bahia realiza alguma contingência no orçamento das universidades públicas estaduais. Outro ponto crítico da política de orçamento público de universidades estaduais e federais é a dependência de emendas parlamentares como fonte de financiamento. Apesar de serem um mecanismo importante para viabilizar investimentos emergenciais, as emendas são instáveis, burocráticas e insuficientes para suprir todas as necessidades das instituições;
- **Burocracia e Rigidez na Gestão:** Restrições legais impedem a implementação de soluções mais ágeis, dificultando a contratação de pessoal e o desenvolvimento de parcerias institucionais. A terceirização não resolve o problema de pessoal do Estado, mas, há muitas funções que não mais existem na estrutura de cargos e contratos e muitas vezes essa

ausência acaba fazendo com que determinada atividade fique completamente paralisada, até nova licitação, que nem sempre vai atender às especificidades requeridas em algumas atividades;

- **Impacto da Terceirização:** Devido à falta de contratação de servidores efetivos, a Universidade precisa recorrer à terceirização de serviços essenciais, o que gera custos administrativos elevados e compromete a qualidade do atendimento, bem como leva a descontinuidades de técnicos que são treinados para funções específicas e depois do final do contrato não podem ser recontratados provocando perda de recursos, bem como retrabalhos para qualificação funcional. Outro problema é que o excesso de servidores terceirizados, em geral, provoca perdas na memória de processo e da história de uma instituição pública;

- **Aumento dos Custos Operacionais e Falta de Investimentos em Infraestrutura:** Gastos com energia elétrica, terceirização de serviços e manutenção da infraestrutura têm crescido sem um aumento proporcional no orçamento. Muitos campi das universidades públicas estaduais, inclusive da UESB, carecem de reformas e melhorias, mas não há recursos suficientes para investimentos de longo prazo;

- **Problemas com Interiorização do Ensino:** A UESB desempenha um papel crucial na oferta de ensino superior no interior da Bahia, mas a dispersão geográfica das unidades aumenta os desafios logísticos e financeiros, sem um suporte adequado do governo estadual.

Apesar das dificuldades de superação dos pontos críticos listados anteriormente, os debatedores afirmaram que há algumas alternativas e caminhos para enfrentamento das situações descritas (essas indicações feitas por eles vão constar da lista de sugestões para melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da Política de Gestão Administrativa e Orçamentária, que constarão da seção 6.5). Implementar mudanças para enfrentar esses pontos críticos exige um esforço conjunto entre a Administração da Universidade, os gestores públicos e a comunidade universitária, para garantir que as decisões sejam baseadas em um planejamento estratégico de longo prazo.

Em suas considerações finais, os debatedores concluíram afirmando que a análise evidencia que a UESB enfrenta desafios estruturais significativos tanto na gestão administrativa quanto na política de orçamento. O subfinanciamento, a falta de autonomia administrativa e a rigidez orçamentária são os principais entraves para o desenvolvimento sustentável da Instituição. Sem mudanças estruturais, a Universidade pública continuará enfrentando dificuldades para expandir sua atuação e garantir a qualidade do ensino.

A solução passa pela revisão do modelo de financiamento, maior autonomia na gestão dos recursos e a busca por alternativas para captação de investimentos. Além disso, um planejamento de longo prazo, alinhado às demandas da comunidade acadêmica e às tendências da educação superior, será essencial para garantir a continuidade da UESB como uma referência no ensino superior público da Bahia. O PDI tem que deixar de ser um instrumento burocrático de toda instituição e se transformar num documento estratégico que esteja permanentemente atualizado com as novas demandas e aspirações sociais, notadamente da população jovem cursando ensino médio e universitário.

6.3 Gestão Administrativa e Orçamentária sob o Olhar da Comunidade Universitária

A Política de Gestão Administrativa e Orçamentária da UESB envolve uma série de desafios administrativos, orçamentários e estruturais que impactam a gestão universitária e a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica. A seguir, apresenta-se uma análise das principais observações da comunidade universitária da UESB, seja por meio da Escuta Digital, seja pelos debates realizados nos painéis do Seminário. Foram destacados os seguintes pontos:

- **Falta de Autonomia Administrativa e Orçamentária:** A UESB enfrenta restrições para gerir seus recursos e realizar contratações essenciais sem depender de órgãos externos, como a Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB). Isso gera atrasos na execução de obras e na aquisição de materiais necessários para a manutenção da Universidade;
- **Orçamento Insuficiente e Execução Orçamentária Burocrática:** O corte nos repasses financeiros mensais, por parte do governo do estado, impacta diretamente a qualidade da infraestrutura, a contratação de servidores e o investimento em assistência estudantil. Além disso, há dificuldades na execução dos recursos devido a entraves administrativos e à morosidade dos processos licitatórios;
- **Déficit de Pessoal Técnico-Administrativo:** A falta de servidores dificulta o funcionamento da Universidade, sobrecarregando as equipes existentes e comprometendo a eficiência dos serviços prestados;
- **Problemas com Licitações e Compras Públicas:** A nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021) trouxe mudanças que resultaram em atrasos na aquisição de insumos e serviços essenciais, como o funcionamento do Restaurante Universitário;

- Falta de Transparência Prejudica a Governança Institucional: Muitos processos administrativos não são divulgados de forma clara para a comunidade universitária, gerando desconfiança e dificultando o acompanhamento das decisões institucionais;
- Falta de Planejamento e Problemas da Infraestrutura para a Expansão Universitária: A expansão da UESB ocorre sem garantias de infraestrutura adequada, comprometendo a qualidade do ensino e da pesquisa. Há bastante tempo a infraestrutura da UESB demonstra não se adequar ao plano de trabalho das Pró-Reitorias e assessorias. Como pensar na expansão da graduação sem uma política de acessibilidade? Ou sem um plano da PROAD explícito de infraestrutura de novas salas e laboratórios de pesquisa? Foram inquietudes colocadas nas plenárias do Seminário de Avaliação pela comunidade universitária. Enquanto o campus de Vitória da Conquista recebe mais investimentos, os campi de Itapetinga e Jequié relatam ritmo muito baixo de novas obras e precarização das instalações físicas. Até final de 2024, a UESB não possuía uma coordenação de sustentabilidade ligada à PROAD para pensar as áreas verdes e a preservação ambiental da Universidade;
- Impacto da Nova Lei de Licitações: Há uma percepção de que o campus de Itapetinga sofre mais com os entraves administrativos causados pelas mudanças na legislação, enquanto os outros campi lidam com dificuldades menos intensas.

6.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

As questões levantadas pela comunidade universitária sobre a Política de Gestão Administrativa e Orçamentária da UESB ao longo dos últimos anos foram concentradas em dois eixos estruturantes principais:

- Sobre a Gestão Orçamentária e Administrativa foram levantadas as seguintes questões:
 - Recursos insuficientes para atender às necessidades acadêmicas e estruturais;
 - Execução orçamentária morosa e engessada pela burocracia estatal e pelos trâmites da PROAD;
 - Dependência excessiva de órgãos externos para execução financeira e contratação de pessoal;

- Falta de autonomia na gestão dos recursos financeiros, limitando ações estratégicas;
 - Problemas estruturais graves, como falta de manutenção e obras inacabadas;
 - Espaços acadêmicos insuficientes para laboratórios, salas de aula e setores administrativos;
 - Falta de acessibilidade para pessoas com deficiência (PCDs);
 - Divergências na distribuição de investimentos entre os campi;
 - Déficit significativo de servidores técnico-administrativos e docentes;
 - Dificuldades na contratação de profissionais essenciais, devido à burocracia da SAEB;
 - Sobrecarregamento dos servidores existentes, comprometendo a qualidade do trabalho.
- Sobre Transparência e Governança as considerações realizadas foram:
- Falta de clareza nos processos administrativos e orçamentários;
 - Ineficiência da Ouvidoria e da Auditoria Interna na resolução de problemas e denúncias;
 - Casos de assédio e outras irregularidades sem respostas eficazes da administração.

Sendo assim, conclui-se que a Gestão Administrativa e Orçamentária da UESB enfrenta sérios desafios estruturais, financeiros e organizacionais que impactam diretamente a qualidade dos serviços acadêmicos realizados pela Universidade. A comunidade universitária, por meio da Escuta Digital e Seminário de Avaliação, apontou como principais problemas a falta de autonomia administrativa e orçamentária, a insuficiência de recursos financeiros, a burocracia excessiva na execução orçamentária, e o déficit de servidores técnico-administrativos como os maiores entraves neste atual momento.

Destacaram-se também críticas à nova Lei de Licitações, que gerou atrasos na aquisição de insumos e serviços, especialmente dirigidos ao campus de Itapetinga. Outro ponto recorrente é a falta de comunicação dos processos administrativos, dificultando a governança e gerando incertezas na comunidade acadêmica. Além disso, a expansão universitária ocorre sem o devido

planejamento em infraestrutura, acessibilidade e sustentabilidade, evidenciando que haverá dificuldade ou impossibilidade de permitir a expansão das atividades acadêmicas, como pretendido pelos pró-reitores de graduação, pesquisa e pós-graduação em seus discursos ao longo do Seminário.

A análise feita pela comunidade universitária evidencia que a UESB necessita urgentemente de maior autonomia administrativa, mais investimentos equilibrados entre os campi, transparência e comunicação nos seus processos de gestão universitária. Sem esses avanços, os desafios estruturais e organizacionais continuarão a comprometer o desenvolvimento da Universidade e o atendimento às necessidades das comunidades acadêmica e técnica.

6.5 Considerações Finais sobre a Política de Gestão Administrativa e Orçamentária

A análise final evidenciou que a Política Administrativa e Orçamentária conduzida pela PROAD e ASPLAN na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) enfrenta entraves estruturais, orçamentários e organizacionais que comprometem a eficiência institucional e a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. As limitações relativas à autonomia administrativa e financeira, a morosidade nos processos de aquisição e contratação, além da carência de pessoal e das desigualdades na distribuição de recursos entre os campi, evidenciam a necessidade de reformulação da Política Administrativa Institucional.

Torna-se imperativo, portanto, que a UESB adote uma abordagem sistêmica e estratégica para enfrentar tais desafios. A seguir, apresentam-se diretrizes detalhadas e estruturantes para a reformulação da Política Administrativa e Orçamentária da Universidade, com foco na modernização da gestão, descentralização dos processos, fortalecimento da governança e promoção da eficiência institucional. Além disso, tomando por base as sugestões realizadas pelos debatedores dos painéis e pela comunidade universitária, a partir da Escuta Digital e das discussões durante o Seminário, será necessário também:

- Fortalecimento da Governança Institucional:
 - Implementação de uma Câmara de Governança Administrativa Intercampi, com representatividade paritária dos três campi, visando maior equidade nas decisões estratégicas da PROAD;

- Estabelecimento de um Regimento de Governança Participativa, com diretrizes para deliberação coletiva e planejamento institucional descentralizado.
- Descentralização e Autonomia Administrativa:
 - Criação de núcleos de gestão administrativa nos campi, com autonomia orçamentária para demandas operacionais locais;
 - Instituição de um Fundo de Gestão Local, com alocação de recursos financeiros específicos para cada campus;
 - Atuação institucional junto ao governo do Estado para ampliação da autonomia da UESB nas contratações e execução orçamentária, visando reduzir a dependência da SAEB nos processos internos da UESB.
- Modernização dos Processos Administrativos:
 - Digitalização integral dos processos administrativos, por meio da implantação de um Sistema Integrado de Gestão Universitária (SIG- UESB);
 - Desenvolvimento de um Portal da Transparência da PROAD, com acompanhamento em tempo real de licitações, contratos, despesas e cronogramas;
 - Adoção de *workflows* automatizados para monitoramento e agilização dos trâmites internos.
- Planejamento Estratégico e Orçamentário Participativo:
 - Instituição de Ciclos Anuais de Planejamento Participativo com a comunidade acadêmica, fortalecendo o caráter democrático da gestão;
 - Elaboração de um Plano de Gestão Administrativa com metas territorializadas em função dos campi da UESB;
 - Criação e monitoramento de Indicadores de Desempenho Institucional (KPIs) para avaliação contínua da eficiência administrativa.
- Gestão de Pessoas e Valorização dos Servidores:

- Implementação de um Programa de Formação Continuada e Capacitação dos Servidores Técnico-Administrativos, com foco em gestão pública, inovação e legislação;
 - Criação de mecanismos de reconhecimento institucional e incentivo à produtividade, associados à progressão funcional;
 - Realização periódica de pesquisas de clima organizacional para subsidiar ações de valorização institucional.
- Infraestrutura e Sustentabilidade:
- Implantação de uma Coordenação de Infraestrutura e Sustentabilidade voltada à manutenção predial, acessibilidade e eficiência energética;
 - Desenvolvimento de um Plano Diretor de Sustentabilidade Ambiental, com metas de gestão sustentável e adoção de práticas ecoeficientes;
 - Promoção de políticas de compras sustentáveis em consonância com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU).
- Transparência, Controle e Integridade Institucional:
- Reestruturação da Ouvidoria Universitária, com ampliação da capacidade de resposta e inclusão de canais digitais interativos;
 - Criação de um Comitê de Integridade Institucional, com competências para apuração de denúncias e práticas antiassédio;
 - Elaboração e implementação de um Código de Ética e Conduta Institucional para normatizar práticas administrativas;
 - Envolver docentes, discentes e técnicos nas discussões orçamentárias pode ajudar a definir prioridades de forma mais democrática.
- Captação de Recursos e Cooperação Institucional:
- Fortalecimento da política de captação de recursos externos mediante projetos com órgãos de fomento, parcerias interinstitucionais e convênios de cooperação técnica;

- Criação de uma Unidade Técnica de Projetos Especiais com foco em gestão de propostas e prospecção de recursos;
 - Parcerias com a iniciativa privada, projetos de pesquisa e extensão e editais nacionais e internacionais podem contribuir para aumentar o financiamento da Instituição.
-
- Maior Autonomia Financeira e Administrativa: A UESB deve lutar por uma gestão mais descentralizada, que permita a alocação dos recursos de acordo com as demandas específicas da Instituição;
 - Revisão do Modelo Orçamentário: O orçamento tem que ser definido pela Universidade e não pelo governo do estado. A ampliação dos recursos destinados às universidades estaduais baianas é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira da UESB;
 - Investimento em Tecnologia e Modernização da Gestão: Adoção de sistemas integrados para otimização de processos internos, digitalização de serviços e redução da burocracia;
 - Revisão da Política de Terceirização: Buscar alternativas que reduzam a dependência de serviços terceirizados e promovam a valorização dos servidores efetivos;
 - Melhoria na Eficiência dos Gastos: Investir em eficiência energética e racionalização de despesas pode contribuir para a redução dos custos operacionais.

A adoção dessas diretrizes permitirá à UESB consolidar uma gestão administrativa moderna, eficiente, descentralizada e mais sensível às especificidades de cada campus, promovendo a qualidade acadêmica e o compromisso institucional com a excelência na gestão pública universitária.

7. GESTÃO DE PESSOAS E BEM-ESTAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

7.1 Gestão de Pessoas sob o Olhar da AGP

A exposição do painel sobre a evolução da Política de Gestão de Pessoas da UESB, foi apresentada pela assessora Especial de Gestão de Pessoas, Marcia Queiroz Oliveira. Segundo ela, a Assessoria Especial de Gestão de Pessoas (AGP) foi criada em 2014, com o objetivo de desenvolver ações administrativas voltadas à gestão, desenvolvimento e capacitação de recursos humanos, além de promover a qualidade de vida no trabalho e a valorização dos servidores. A AGP está em processo de regulamentação como Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, seguindo o modelo de outras universidades públicas.

A UESB enfrenta desafios significativos, como a retenção de talentos, a recomposição do quadro de pessoal, a revisão dos planos de carreira e a necessidade de maior qualificação do corpo técnico-administrativo. Além disso, são discutidas as ações de capacitação, promoção da saúde e bem-estar dos servidores e a implementação de programas como o Plano Anual de Capacitação (PAC) e o Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado (PFAC).

A Política de Gestão de Pessoas da UESB é centrada na valorização, capacitação e desenvolvimento dos servidores, tanto docentes quanto técnico-administrativos. A AGP é responsável por coordenar essas ações, que incluem desde o provimento de pessoal até a promoção da qualidade de vida no trabalho. A política visa garantir que os servidores estejam capacitados para atender às demandas institucionais, ao mesmo tempo em que promove um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

Em relação aos maiores destaques da AGP na evolução da Política de Gestão de Pessoas, ao longo do período 2016-2024, a assessora destacou os seguintes pontos:

- Plano Anual de Capacitação (PAC): Composto por dez programas, o PAC visa à formação contínua dos servidores, abrangendo desde a iniciação ao serviço público até a capacitação específica para docentes e técnicos. O programa inclui ações voltadas para a saúde, bem-estar, ética, diversidade e inclusão, além de formação estratégica e tecnológica;
- Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado (PFAC): Especificamente voltado para os analistas universitários, o PFAC foi regulamentado em 2023 e oferece cursos de capacitação contínua, visando ao desenvolvimento profissional e à melhoria das competências técnicas;

- Núcleo de Atenção Integral ao Servidor (NAIS): Criado em 2012 e reestruturado em 2022, o NAIS oferece atendimento interdisciplinar, com foco na saúde mental, assistência social e bem-estar dos servidores. O Núcleo também organiza eventos institucionais e ações de capacitação;
- Concurso Público: A UESB realizou concursos públicos para o provimento de vagas docentes e técnicas, com 89 vagas para docentes, em 2022, e 96 vagas para técnicos em 2024. Esses concursos são fundamentais para a recomposição do quadro de pessoal, que vem sofrendo reduções ao longo dos anos;
- Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Instituído em 2021, o Programa promove ações voltadas para a saúde física e mental dos servidores, incluindo atividades físicas, palestras sobre saúde mental, ergonomia e prevenção de doenças ocupacionais;
- Promoções de Carreira dos Docentes: Em 2023, houve um aumento significativo no número de promoções docentes, com 167 docentes alcançando o nível de pleno, um crescimento de 142% em relação a 2016.

Por fim, a assessora mencionou os principais desafios para a Política de Gestão de Pessoas da UESB durante a vigência do PDI 2024-2028. Os principais destaques foram os seguintes:

- Recomposição do Quadro de Pessoal: A UESB enfrenta uma redução significativa no número de servidores técnico-administrativos, o que impacta a capacidade da Universidade de atender às suas demandas operacionais. Apesar dos concursos públicos realizados, o quadro atual ainda está aquém do necessário, especialmente considerando o crescimento da Instituição;
- Retenção de Talentos: A Universidade tem dificuldades em reter profissionais qualificados, especialmente técnicos, que muitas vezes deixam a Instituição para ocupar cargos em outras organizações com melhores condições remuneratórias. Isso é particularmente crítico em áreas como informática, psicologia e assistência social, onde a demanda por profissionais é alta;
- Revisão dos Planos de Carreira: Os planos de carreira dos técnicos administrativos precisam ser revisados para garantir maior atratividade e retenção de talentos. Atualmente, os processos de promoção e progressão são lentos e burocráticos, o que desmotiva os servidores;

- **Qualificação do Quadro Técnico-Administrativo:** A UESB precisa investir na qualificação de seu quadro técnico, especialmente em nível de mestrado e doutorado, para garantir que os servidores estejam preparados para atender às demandas cada vez mais complexas da Instituição;
- **Combate ao Assédio Moral e Sexual:** A UESB tem avançado na implementação de políticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual, mas ainda há muito a ser feito. A Instituição precisa consolidar protocolos e ações que garantam um ambiente de trabalho seguro e inclusivo para todos os servidores;
- **Regulamentação da AGP:** A AGP ainda não foi regulamentada como Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, o que limita sua capacidade de atuação. A regulamentação é essencial para garantir maior autonomia e eficiência na gestão de pessoas.

Em suas considerações finais, a assessora de Gestão de Pessoas reforçou, de forma sucinta, que a UESB tem demonstrado seu compromisso com a qualificação de seu quadro, por meio de políticas estruturadas, como o PAC e parcerias interinstitucionais. Contudo, desafios como a retenção de talentos, burocracia estatal e limitações infraestruturais exigem ações integradas, incluindo revisão de planos de carreira, maior autonomia na gestão de concursos e investimento em infraestrutura acadêmica. A regulamentação da AGP como Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em trâmite, pode ser um passo decisivo para otimizar essas políticas.

7.2 Política de Gestão de Pessoas sob o Olhar dos Debatedores

Os debatedores convidados para essa temática foram os professores Rômulo Spósito das Virgens (IFBAIANO), Elias Nunes Dourado (UNEB) e Luciano Pestana Santos (IFBA/Jequié). Segundo as opiniões dos debatedores, a Política de Gestão de Pessoas na UESB deve ser compreendida dentro do contexto da administração pública e do ensino superior. Diferente do setor privado, onde a lógica do mercado e da produtividade direta são determinantes, na universidade pública, a gestão de pessoas deve equilibrar os direitos dos servidores com a necessidade de garantir ensino, pesquisa e extensão de qualidade.

Os debatedores destacaram que a avaliação institucional deve ser utilizada como um mecanismo de aprimoramento contínuo da gestão de pessoas, e não apenas como um instrumento burocrático de controle. Para eles, uma política de gestão de pessoas eficiente

precisa considerar a responsabilidade social da instituição e os impactos de suas decisões na comunidade acadêmica e na sociedade.

Outro ponto relevante é a influência das diretrizes políticas e econômicas na gestão pública. Há uma tensão constante entre modelos de administração pública tradicionais e abordagens neoliberais que tentam flexibilizar o regime de trabalho dos servidores. Essa disputa ideológica afeta diretamente as políticas de contratação, progressão e valorização profissional na UESB.

A gestão de pessoas, nesse contexto, precisa ser estratégica. Deve incluir não apenas a administração do quadro funcional, mas também a criação de condições que garantam a permanência dos servidores na instituição, assegurando que os desafios estruturais não se tornem obstáculos insuperáveis para a Universidade.

Os debatedores então destacaram os desafios enfrentados pela UESB em sua Política de Gestão de Pessoas, realizando suas considerações em quatro grandes eixos:

- **Rotatividade e Fixação de Servidores:** A UESB, historicamente, enfrenta dificuldades na retenção de servidores, especialmente em função das baixas remunerações. Muitos professores e técnicos administrativos buscam transferências para instituições em grandes centros urbanos logo após sua nomeação, gerando um ciclo contínuo de vacâncias e reestruturações. Essa rotatividade prejudica a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas, além de comprometer a consolidação de projetos de pesquisa e extensão. Essa questão se agrava pela falta de incentivos para que os servidores permaneçam na Universidade. Salários pouco atrativos, dificuldades de progressão na carreira e a ausência de políticas voltadas para fixação de servidores tornam a UESB menos competitiva em relação a outras instituições de ensino;
- **Carência de Técnicos Administrativos:** A falta de servidores técnicos administrativos é um dos maiores gargalos da UESB. Os debatedores apontaram que essa carência impacta diretamente na capacidade da Universidade de realizar atividades básicas, como suporte acadêmico, manutenção dos sistemas administrativos e acompanhamento das políticas estudantis. Essa limitação se deve, em grande parte, à restrição orçamentária e à ausência de concursos públicos frequentes para reposição de vagas. Além disso, há dificuldade em suprir afastamentos para capacitação e licenças médicas, uma vez que não há reserva técnica suficiente para cobrir essas ausências;
- **Progressão e Promoção dos Servidores:** O processo de progressão funcional dentro da UESB enfrenta entraves burocráticos que dificultam a ascensão dos servidores na

carreira. Há um gargalo tanto na promoção de docentes quanto na de técnicos administrativos, o que gera insatisfação e desmotivação no quadro funcional. Segundo os debatedores, a estrutura salarial da Universidade também está defasada, o que reduz o atrativo da carreira pública e contribui para o êxodo de profissionais;

- **Inclusão e Assistência Estudantil sem Suporte Adequado:** Com o aumento do número de discentes com necessidades específicas, cresce a demanda por profissionais de apoio, como intérpretes de Libras, cuidadores e psicólogos. No entanto, a UESB não possui um orçamento suficiente para contratar esses profissionais de forma permanente, o que levou à terceirização desses serviços. Essa medida, embora emergencial, gera custos adicionais e compromete outras áreas da Universidade.

Em suas considerações finais, os debatedores reforçaram que a Política de Gestão de Pessoas na UESB enfrenta desafios estruturais que exigem respostas estratégicas e planejamento de longo prazo. O grande problema identificado é a rotatividade dos servidores, que compromete a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas. Além disso, a carência de técnicos administrativos e a dificuldade na progressão funcional impactam diretamente a motivação e o desempenho dos profissionais.

A Universidade precisa adotar medidas necessárias para mitigar esses problemas. A implementação de incentivos para fixação de servidores, a ampliação do quadro técnico, a revisão dos critérios de promoção e a destinação de mais recursos para inclusão e assistência estudantil são fundamentais para melhorar a qualidade da gestão de pessoas.

Se a UESB não atuar de forma proativa para resolver essas questões, continuará enfrentando dificuldades na retenção de talentos, na eficiência dos serviços administrativos e na promoção de um ambiente acadêmico saudável. Portanto, o compromisso com a valorização dos servidores e a modernização da gestão são fatores essenciais para garantir o futuro da Universidade como uma Instituição Pública de excelência.

7.3 Gestão de Pessoas sob o Olhar a Comunidade Universitária

As análises dos resultados obtidos por meio da Escuta Digital e das reflexões da comunidade universitária da UESB nas sessões plenárias do Seminário de Avaliação Institucional evidenciaram que a Política de Gestão de Pessoas da UESB é fragmentada, marcada por contradições estruturais e apresenta problemas institucionais que comprometem a valorização dos servidores e o desenvolvimento organizacional. As manifestações dos

diferentes segmentos e campi convergem para um diagnóstico de desestruturação sistêmica, invisibilidade das necessidades humanas no trabalho e baixa capacidade institucional de promover políticas efetivas de valorização, carreira, formação e bem-estar.

7.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

As principais observações da comunidade universitária sobre a Política de Gestão de Pessoas ao longo dos últimos anos foram as seguintes:

- **Precarização e Instabilidade das Relações de Trabalho:** A manutenção de vínculos precários por meio de contratos REDA e terceirizações compromete a estabilidade institucional, a continuidade das atividades técnicas e a identidade organizacional. A presença majoritária de trabalhadores com vínculos frágeis desconfigura a noção de serviço público permanente e dificulta o comprometimento institucional;
- **Ausência de um Projeto Integrado de Valorização:** Não há diretrizes consolidadas de valorização do trabalho técnico-administrativo. A desarticulação entre carreira, formação, saúde, condições de trabalho e reconhecimento funcional resulta em um sistema desconexo e reativo, que atua pontualmente e tende a criar hiatos entre analistas universitários e técnicos e desses em relação aos docentes;
- **Desmotivação causada pela ausência de um plano de carreira estruturado:** A inexistência de um plano de carreira sólido, com critérios objetivos e horizontes de progressão, gera estagnação, frustração e evasão de profissionais qualificados. A valorização por titulação, mérito e desempenho ainda é tratada como privilégio, e não como política pública institucional;
- **Defasagem Salarial Sistêmica:** Os salários pagos aos técnicos e analistas universitários estão aquém da complexidade de suas atribuições. Técnicos altamente qualificados recebem vencimentos inferiores ao piso de outras categorias, gerando sentimento de desvalorização e desencorajamento ao aperfeiçoamento profissional. A defasagem histórica não apenas compromete a atratividade dos cargos, mas impacta diretamente na autoestima e na motivação profissional;
- **Déficit na Política de Formação Continuada:** A formação ofertada é até interessante, com instrutores capacitados e temas diversos, mas falta diálogo com as demandas dos setores e alguns treinamentos acabam sendo realizados de forma genérica, de acordo com a percepção do gestor e não das reais necessidades de aplicação imediata ao

trabalho realizado. Além disso, não há garantia de liberação institucional para que os servidores possam participar das capacitações, o que desestimula o aprimoramento contínuo;

- **Centralização Administrativa e Invisibilidade dos Campi:** O campus de Vitória da Conquista concentra recursos, serviços e decisões estratégicas, aprofundando as desigualdades intercampi. Itapetinga e Jequié praticamente não recebem atenção dos eventos da AGP, sendo em sua maioria realizados em formato EAD, com lógica centralizada em Vitória da Conquista. Sejam palestras organizadas ou cursos ofertados, os campi de Jequié e Itapetinga sempre apresentam número de ações reduzidas em relação ao campus de Vitória da Conquista;

- **Ambiente institucional que compromete o bem-estar no trabalho:** As atuais condições físicas, com excesso de trabalho em função da falta de pessoal, a desumanização das relações de trabalho, somada à precariedade de infraestrutura, resultam em um ambiente propício ao adoecimento físico e mental dos servidores. A inexistência de espaços adequados de descanso e convivência e a escassez de serviços de apoio psicossocial agravam o quadro de comprometimento do bem-estar no trabalho;

- **Mecanismos de Promoção e Progressão Lentos e Excludentes:** A lentidão nos processos de promoção e progressão, associada à dependência do governo estadual e à ausência de vagas, reforça a desmotivação institucional. Muitos servidores permanecem anos sem reconhecimento funcional e sem qualquer tipo de estímulo como cargos de chefia e liderança. A AGP não é a responsável pela política de pessoal do estado, mas, também, não demonstra interesse em realizar proposições que possam estimular os servidores por boas práticas e/ou uma política de transição de cargos existentes entre os servidores concursados;

- **Inexistência de Políticas de Inclusão, Equidade e Combate a Assédios:** A ausência de ações efetivas de enfrentamento ao assédio moral e sexual, bem como de políticas inclusivas para servidores e estudantes com deficiência, revela uma lacuna grave na promoção da justiça social e institucional;

- **Comunicação Institucional Deficiente:** A comunicação interna da área de gestão de pessoas é fragmentada, pouco transparente e desatualizada, o que distancia os servidores das informações sobre seus direitos, oportunidades e processos administrativos.

De forma sintética, a percepção geral da comunidade universitária aponta para uma estrutura desarticulada e precarizada, comprometendo a valorização dos servidores e o desenvolvimento organizacional da Instituição.

Entre as principais críticas destacaram-se: a precarização das relações de trabalho por meio de contratos REDA e terceirizações; a ausência de um projeto integrado de valorização; a inexistência de um plano de carreira estruturado; a defasagem salarial; falhas na política de formação continuada; centralização administrativa no campus de Vitória da Conquista; más condições de trabalho, inclusive pela atual infraestrutura (ou pela falta dela, como os centros de lazer e entretenimento, banheiros adequados, refeitórios); lentidão e exclusão nos processos de promoção; falta de políticas de inclusão e combate ao assédio; e problemas de comunicação interna.

A análise da Escuta Digital revelou um cenário (na percepção dos servidores da UESB) de desvalorização, instabilidade e falta de perspectivas de crescimento. Dessa forma, para que haja melhorias efetivas, torna-se necessária a reformulação da Política de Gestão de Pessoas, com foco na valorização humana, equidade entre os campi, participação dos servidores nas decisões e promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo.

7.5 Considerações Finais sobre a Política de Gestão de Pessoas

A análise da Política de Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), realizada pela comunidade universitária, evidencia que os desafios enfrentados pela Instituição não decorrem apenas de lacunas operacionais, mas sim da ausência de um projeto institucional estruturado, sistêmico e humanizado para a valorização do trabalho técnico-administrativo e docente. Os relatos realizados nos diversos campi no Seminário convergem para a percepção de que a gestão de pessoas tem sido tratada como um setor administrativo funcional, e não como um eixo estratégico de desenvolvimento organizacional, comprometendo a qualidade do serviço público prestado e impactando negativamente a saúde, a motivação e o desempenho dos servidores.

Segundo as constatações da comunidade universitária da UESB, principalmente pelo canal da Escuta Digital, a política atual de gestão de pessoas revela-se, portanto, fragmentada, com iniciativas pontuais e desarticuladas, carente de planejamento estratégico e permeada por estruturas burocratizadas, vínculos laborais precários (terceirizados, REDAs, cargos etc.), processos de progressão morosos (ainda que não derivados da política de gestão da universidade, acabam desestimulando os servidores) e uma cultura institucional que ainda não reconhece plenamente os servidores como sujeitos centrais na construção da missão universitária.

A ausência de equidade intercampi, somada à quase invisibilidade de políticas de bem-estar, inclusão e desenvolvimento de competências, aprofunda o sentimento de desvalorização e fragiliza o sentimento de pertencimento institucional.

Superar tais desafios exige muito mais do que ajustes operacionais: requer uma mudança de paradigma na concepção e na gestão de pessoas, consolidando princípios de justiça funcional, valorização humana, eficiência administrativa e compromisso institucional com o desenvolvimento integral dos seus trabalhadores. A universidade pública contemporânea precisa entender que sua sustentabilidade depende da valorização do seu capital humano, e que nenhuma excelência acadêmica se sustenta sem um corpo técnico e docente devidamente reconhecido, protegido e incentivado.

Com base nos comentários realizados pelos debatedores que participaram dos painéis, bem como pela comunidade universitária, através da Escuta Digital e das discussões realizadas durante o Seminário, a Política de Gestão de Pessoas da UESB precisaria ser completamente reformulada e fundamentada em 13 eixos estruturantes:

- Criação de um Plano Diretor Integrado de Gestão de Pessoas (PDIGP) com horizonte de dez anos:
 - Elaborar um documento estratégico, articulado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com visão sistêmica da política de pessoal;
 - Estabelecer metas específicas e mensuráveis nas áreas de valorização, desenvolvimento de carreira, saúde e bem-estar, cultura organizacional e eficiência administrativa;
 - Definir indicadores de impacto (ex.: taxa de absenteísmo, rotatividade, grau de satisfação dos servidores, tempo médio de progressão funcional).
- Instituir um Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP), com tecnologia de Business Intelligence:
 - Implementar uma plataforma digital unificada para centralizar processos de RH (progressões, capacitação, saúde, benefícios e avaliação de desempenho), em substituição aos arquivos físicos das pastas dos servidores. Propõe-se um

módulo específico para a UESB, com interface ao RH Bahia, mas com o universo de processos dos servidores da Universidade;

- Adotar módulos de inteligência analítica (BI) para gerar relatórios em tempo real e facilitar a tomada de decisão baseada em dados;
- Integrar o SIGP ao sistema financeiro e de gestão orçamentária da UESB, para garantir sustentabilidade e planejamento estratégico, inclusive com indicação orçamentária para cada programa instituído pela AGP/UESB.

▪ Aperfeiçoar a Descentralização Administrativa da Gestão de Pessoas nos Campi:

- Criar duas Gerências de Gestão de Pessoas nos campi de Jequié e Itapetinga, com autonomia decisória em processos de progressão, formação, acolhimento e saúde ocupacional;
- Disponibilizar equipes multiprofissionais (RH, assistentes sociais, psicólogos, técnicos de saúde) permanentes em cada campus;
- Estabelecer uma coordenação geral integradora, com sede em Vitória da Conquista, atuando como articuladora das três gerências.

▪ Estabelecer um Programa Institucional de Saúde Integral e Bem-Estar:

- Implantar núcleos de atenção biopsicossocial em todos os campi, com atendimento psicológico, médico, nutricional e fisioterapêutico;
- Desenvolver ações de promoção da saúde: ginástica laboral, campanhas de prevenção de doenças ocupacionais, atendimento psicológico emergencial e espaços adequados de convivência e descanso;
- Criar um Programa Permanente de Saúde Mental, para enfrentar o adoecimento psíquico no trabalho, com grupos terapêuticos e atividades de autocuidado.

▪ Política de Formação Continuada Customizada:

- Elaborar um Plano Anual de Capacitação (PAC) com base em diagnóstico participativo de necessidades específicas por setor;

- Oferecer cursos alinhados às demandas institucionais (gestão pública, inovação em serviços, transformação digital, atendimento ao público, entre outros);
 - Garantir carga horária destinada à capacitação no horário de trabalho e financiamento de cursos externos, pós-graduações e certificações.
- Modernização dos Processos de Progressão, Promoção e Gratificações:
- Criar uma plataforma digital de gestão de processos de progressão, com acompanhamento público e prazos regulamentados;
 - Redefinir as regras para concessão de gratificações e funções de confiança, com critérios transparentes e baseados em meritocracia e avaliação de desempenho;
 - Estabelecer metas institucionais vinculadas aos processos de progressão e promoções, para reduzir a morosidade administrativa.
- Política de Diversidade, Equidade e Enfrentamento de Assédios:
- Criar um Programa Permanente de Diversidade e Inclusão, com ações afirmativas para grupos minorizados (servidores com deficiência, servidores negros, LGBTQIA+, mulheres);
 - Implantar comitês de diversidade e canais de denúncia com independência e proteção legal para vítimas;
 - Estabelecer protocolos específicos de enfrentamento ao assédio moral e sexual, com previsão de sanções administrativas e educativas.
- Direcionar Dotação Orçamentária para o Desenvolvimento dos Servidores
- Instituir um fundo com dotação orçamentária anual para financiar:
 - Pós-graduação *stricto e lato sensu*;
 - Cursos de idiomas;
 - Missões técnicas e intercâmbios acadêmicos nacionais e internacionais;
 - Projetos de inovação funcional e modernização dos serviços internos.

- Cultura Organizacional e Programa de Humanização no Trabalho:
 - Desenvolver campanhas institucionais de valorização do servidor, fortalecendo o senso de pertencimento e a identidade organizacional da UESB;
 - Implantar espaços de convivência humanizados e salas de desconpressão nos três campi;
 - Criar um calendário anual com eventos culturais, esportivos e de lazer voltados para servidores e suas famílias.
- Central de Comunicação em Gestão de Pessoas, com foco em transparência ativa:
 - Criar um núcleo de comunicação interna, com produção de informativos, vídeos, *podcasts* e *webinars* sobre direitos, benefícios, processos de carreira e programas institucionais;
 - Manter atualizados canais digitais, com uma seção exclusiva de FAQ (Perguntas Frequentes) e atendimento remoto para dúvidas sobre RH.
- Sistema de Monitoramento e Avaliação Contínua:
 - Instituir um sistema para avaliação periódica das políticas de gestão de pessoas, com indicadores qualitativos e quantitativos;
 - Promover auditorias internas anuais e pesquisas de clima organizacional, para identificar fragilidades e propor ajustes em tempo real;
 - Publicar relatórios de prestação de contas, para garantir transparência e participação da comunidade acadêmica.
- Fortalecimento da autonomia da UESB nas negociações com o Governo do Estado:
 - Estabelecer uma agenda conjunta com as demais universidades estaduais da Bahia (UEBAs), para fortalecer a articulação política e institucional;

- Propor, junto ao Fórum das UEBAs, a criação de uma Câmara Técnica permanente, para discutir e negociar políticas de pessoal diretamente com o Governo.
- Criação de Incentivos para a Fixação de Servidores: Para reduzir a rotatividade, a AGP, com anuência da Reitoria, pode desenvolver políticas que tornem a permanência dos servidores mais atrativa. Algumas possibilidades incluem:
 - Adoção de gratificações para servidores que permaneçam na instituição por períodos prolongados;
 - Investimento em programas de qualificação interna para valorização dos profissionais;
 - Melhoria das condições de trabalho nos campi, incluindo infraestrutura e acesso a serviços básicos (refeitórios e áreas de lazer e entretenimento para servidores).

A estruturação destes eixos ressignificaria completamente a Política de Gestão de Pessoas da UESB, dotando-a de um caráter estratégico, inclusivo e adequado ao perfil do trabalho exercido por técnicos, analistas universitários e, inclusive, pelos professores, melhorando a autoestima e valorizando todo o corpo funcional da Universidade. Ainda assim, é essencial que a Instituição pressione o governo estadual para a realização de novos concursos públicos, para suprir a carência de técnicos administrativos e analistas universitários, sem os quais muitos dos serviços prestados pela UESB estão comprometidos nos próximos anos.

8. INFRAESTRUTURA, ACESSIBILIDADE E SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

8.1 Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade sob o Olhar da AOP

A exposição foi conduzida pelo assessor de Obras e Projetos da UESB, João Paulo Santos, que destacou a evolução da infraestrutura da Universidade, as realizações alcançadas, os desafios enfrentados e as perspectivas futuras. A Assessoria de Obras e Projetos (AOP) desempenha um papel central na gestão e execução de projetos de infraestrutura, atuando de forma integrada nos três campi da UESB: Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga. O assessor também destacou questões de acessibilidade e sustentabilidade, que estão enraizadas nos projetos e obras da Universidade, e, também, sobre os desafios significativos a serem superados.

A Política de Infraestrutura da UESB é centrada na manutenção, ampliação e modernização das instalações físicas da Universidade, visando atender às demandas acadêmicas e administrativas. A Assessoria de Obras e Projetos (AOP) é o setor responsável pela elaboração de projetos, execução de obras e manutenção da infraestrutura nos três campi da Universidade. A política é guiada por princípios de sustentabilidade, acessibilidade e eficiência, com o objetivo de garantir que as instalações estejam em pleno funcionamento e atendam às necessidades da comunidade acadêmica.

A AOP enfrenta desafios significativos, como a falta de pessoal técnico especializado, a complexidade dos processos de licitação e a dependência de órgãos externos, como a Superintendência de Patrimônio (SUPAT), para a execução de obras de maior porte. Apesar desses desafios, a Universidade conseguiu avanços consideráveis, com um crescimento de aproximadamente 16.500 m² em áreas construídas, entre 2016 e 2023, além de investimentos totais de R\$ 27.217.496,07 em infraestrutura. Na sua exposição, ainda não constavam as informações realizadas em 2024.

Para o assessor de Obras da AOP, os maiores destaques da Política de Infraestrutura da UESB, no período 2016-2023, incluem:

- Crescimento da infraestrutura física: Entre 2016 e 2023, a UESB expandiu sua área construída em aproximadamente 16.500 m², com destaque para o campus de Jequié, que teve um crescimento de 33% em áreas edificadas. O campus de Vitória da Conquista também registrou um aumento significativo, com 19,5% de crescimento, enquanto Itapetinga teve um crescimento mais modesto, de 6,5%;

- Realizações em obras e projetos: A AOP elaborou 197 projetos, entre 2018 e 2023, incluindo *layouts*, reformas, ampliações e construções. Além disso, foram executadas 111 obras e prestados 51 serviços técnicos, como sondagens, laudos e visitas técnicas;
- Investimentos em infraestrutura: A Universidade investiu mais de R\$ 27 milhões em infraestrutura durante o período avaliado, com destaque para a construção de novos prédios, como os módulos de pós-graduação e a conclusão do Núcleo de Saúde no campus de Jequié.
- Acessibilidade e sustentabilidade: A UESB incorporou princípios de acessibilidade, sustentabilidade e mobilidade em seus projetos e obras, visando modernizar as instalações e torná-las mais inclusivas. Reformas de auditórios, sanitários e a construção de praças de convivência são exemplos de iniciativas que buscam melhorar a qualidade de vida da comunidade acadêmica.

Apesar dos avanços ao longo dos últimos oito anos, o assessor de Obras destacou também que há muito mais desafios para a evolução da Política de Infraestrutura, destacando, inclusive, que o próximo PDI 2024-2028 vai precisar ter um novo olhar e um desmembramento administrativo e orçamentário para tratar a Política de Acessibilidade e a Política de Sustentabilidade da Universidade. Por maior que seja a atenção da AOP aos princípios de acessibilidade e sustentabilidade, a assessoria não dispõe de recursos técnicos e financeiros especializados para agregar dentro do mesmo escopo infraestrutura, acessibilidade e sustentabilidade. Assim, o assessor concluiu que essa separação de ações e destinações orçamentárias será um dos grandes desafios para o Plano de Desenvolvimento Institucional da UESB que vai vigorar nos próximos anos.

Exclusivamente falando sobre a Política de Infraestrutura, os principais desafios destacados pelo gestor da UESB incluem:

- Falta de Pessoal Técnico: A AOP enfrenta uma carência de profissionais especializados em engenharia e arquitetura, o que limita sua capacidade de atender a todas as demandas de infraestrutura de forma ágil e eficiente;
- Dependência de Órgãos Externos: A Universidade depende da Superintendência de Patrimônio (SUPAT) para a execução de obras de maior porte, o que gera morosidade nos processos de licitação e execução. Essa dependência limita a autonomia da UESB em relação à gestão de suas obras;

- **Burocracia e Processos Licitatórios:** A complexidade dos processos de licitação e contratação no setor público é um desafio constante, resultando em atrasos na execução de obras e projetos da Universidade;
- **Manutenção de Infraestrutura Antiga:** A UESB possui prédios construídos nas décadas de 70 e 80, que não foram projetados com os princípios atuais de acessibilidade e sustentabilidade. A manutenção e modernização dessas estruturas representam um desafio contínuo;
- **Execução Orçamentária:** Apesar do aumento no orçamento para obras, a Universidade ainda enfrenta dificuldades para executar integralmente os recursos disponíveis, o que impacta a realização de projetos e obras.

Em suas considerações finais, o assessor da AOP destacou que a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB tem avançado significativamente nos últimos anos, com investimentos que ele considerou expressivos em obras e projetos, além da incorporação de princípios de acessibilidade e sustentabilidade (principalmente nas novas obras).

No entanto, os desafios relacionados à falta de pessoal técnico, dependência de órgãos externos, burocracia e manutenção de infraestrutura antiga ainda são significativos. Para superar esses desafios, a Universidade precisa continuar investindo na capacitação de sua equipe, otimizar os processos de licitação e contratação e buscar maior autonomia na execução de suas obras. As perspectivas futuras, como a construção de novos prédios e a modernização das instalações existentes, indicam um caminho promissor, mas que exigirá esforços contínuos para garantir que as demandas de infraestrutura sejam atendidas de forma eficiente e sustentável.

8.2 Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade sob o Olhar dos Debatedores

Para este painel temático foram convidadas como debatedoras as professoras Silvia Kimo Costa (UFSB), Camila de Mattos Lima Andrade (IFBA/Jequié), e a arquiteta Morgana Nunes. Para as debatedoras, a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) reflete as dificuldades e desafios enfrentados pelas instituições públicas de ensino superior no Brasil. Essa política não se limita apenas à construção e manutenção de edifícios, mas envolve um complexo processo de

planejamento, financiamento, gestão de recursos e superação de entraves burocráticos. Quando bem planejada e executada, a infraestrutura impacta diretamente na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão, pilares fundamentais da Universidade. No entanto, diversos desafios estruturais e operacionais afetam a efetividade dessa política, tornando essencial uma análise aprofundada dos problemas e das possíveis soluções.

Para elas, a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB pode ser compreendida como um conjunto de ações e estratégias voltadas à criação, manutenção e aprimoramento dos espaços físicos da Instituição. Essa concepção deve considerar não apenas a construção de novos prédios, mas também a requalificação dos já existentes, garantindo que atendam a padrões de funcionalidade, segurança, acessibilidade e sustentabilidade.

É fundamental que a infraestrutura universitária esteja alinhada às demandas acadêmicas e institucionais, promovendo ambientes adequados para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Um dos grandes desafios desse planejamento, porém, é a dependência da Universidade de órgãos estaduais para a aprovação e execução de seus projetos, o que gera dificuldades na implementação das ações planejadas.

Outro ponto relevante nessa concepção é a necessidade de um olhar estratégico sobre os investimentos em infraestrutura. Mesmo com recursos limitados, algumas reformas foram realizadas com custo reduzido, demonstrando a importância de um planejamento eficiente e da otimização dos recursos disponíveis.

Diversos entraves prejudicam a efetividade da Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB, entre os quais as debatedoras destacaram os seguintes:

- **Burocracia e Lentidão nos Processos:** A execução de obras e reformas na Universidade é prejudicada por uma excessiva burocracia, que retarda a tramitação dos processos administrativos e a liberação de recursos. Isso gera atrasos na conclusão de projetos e impacta diretamente a qualidade da infraestrutura disponível para a comunidade acadêmica. Além disso, há um descompasso entre o tempo necessário para a aprovação das obras e as demandas emergenciais da Instituição;
- **Falta de Autonomia Institucional:** A UESB depende do governo estadual para a realização de suas obras, o que compromete sua capacidade de tomar decisões ágeis sobre a infraestrutura. Essa falta de autonomia impede a implementação de soluções mais rápidas e eficientes, já que os projetos passam por diferentes instâncias antes de serem efetivamente executados;

- **Orçamento Insuficiente:** Os recursos destinados à infraestrutura são limitados e, muitas vezes, não acompanham o crescimento da Universidade e suas necessidades. Esse problema impacta diretamente a modernização dos espaços físicos e dificulta a realização de obras essenciais. Além disso, há dificuldades na captação e aplicação do orçamento, o que pode levar à devolução de verbas não utilizadas dentro do prazo estipulado;
- **Planejamento Deficiente e Problemas na Execução das Obras:** Algumas obras iniciadas na UESB não podem ser utilizadas imediatamente após sua conclusão devido à ausência de infraestrutura complementar, como redes de saneamento, energia elétrica e acessibilidade. Isso ocorre porque os processos de licitação priorizam, muitas vezes, o menor preço, sem levar em conta a qualidade e a viabilidade dos projetos. Além disso, há situações em que a falta de um planejamento adequado resulta na necessidade de aditivos contratuais, aumentando os custos das obras e estendendo o tempo de execução dos projetos. Esse tipo de falha compromete a eficiência na aplicação dos recursos e a entrega das infraestruturas em tempo hábil para a comunidade acadêmica;
- **Falta de Manutenção Preventiva:** Outro problema recorrente é a ausência de um plano eficaz de manutenção preventiva. Na maioria dos casos, os reparos ocorrem apenas quando os problemas já se tornaram emergenciais, gerando custos mais elevados e dificultando a continuidade das atividades acadêmicas. A implementação de um cronograma de manutenção poderia evitar danos estruturais e reduzir os gastos com reparos emergenciais;
- **Infraestrutura Defasada e Falta de Sustentabilidade:** A infraestrutura da Universidade ainda não segue padrões modernos de eficiência energética e sustentabilidade. Em outras instituições, já se observa a implementação de tecnologias como energia solar, reaproveitamento de água e climatização bioclimática, o que reduz custos operacionais e promove maior eficiência no uso dos recursos naturais. A ausência dessas práticas na UESB representa uma oportunidade perdida de tornar a infraestrutura mais sustentável e economicamente viável.

Em suas considerações finais, as debatedoras concluíram que a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB enfrenta desafios que impactam diretamente o funcionamento da Universidade e a qualidade dos serviços oferecidos à comunidade acadêmica. Entre os principais entraves, destacam-se a burocracia excessiva, a falta de autonomia institucional, o orçamento reduzido e as dificuldades na execução e manutenção das obras.

No entanto, há caminhos viáveis para otimizar essa política. A implementação de um planejamento estratégico mais eficiente, a busca por fontes alternativas de financiamento, a adoção de práticas sustentáveis e a valorização da manutenção preventiva podem contribuir para uma infraestrutura mais moderna e funcional.

Para que essas mudanças ocorram, é essencial que a Universidade fortaleça sua autonomia, melhore seus processos administrativos e estabeleça parcerias estratégicas. Apenas com uma gestão mais eficaz será possível garantir que a infraestrutura da UESB acompanhe seu crescimento e cumpra seu papel na promoção do ensino, pesquisa e extensão de forma plena e sustentável.

8.3 Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade sob o Olhar da Comunidade Universitária

As análises das observações destacadas pela comunidade universitária da UESB realizadas ao longo do Seminário, somadas às questões levantadas na Escuta Digital, evidenciaram que a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia tem sido marcada por desafios estruturais, desigualdades de destinações entre os campi e uma série de demandas relacionadas à expansão das atividades da Universidade.

De maneira geral, a comunidade universitária destacou a necessidade de integrar o planejamento da infraestrutura ao desenvolvimento institucional, bem como de descentralizar a tomada de decisões para garantir equidade entre os campi. De forma unânime, entenderam os discentes, docentes e técnicos que a precariedade da infraestrutura deve ser vista como gargalo estrutural para a expansão universitária. Um dos impactos diretos da infraestrutura da UESB no atual momento reflete-se na permanência estudantil e na qualidade de vida da comunidade acadêmica.

Em relação à infraestrutura, a comunidade universitária destacou também a importância de uma política sustentável para garantir eficiência energética, mobilidade e preservação ambiental e criticou o fato de que o modelo de execução das obras, por vezes, privilegia terceirizações em detrimento de equipes técnicas da própria Universidade.

8.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

Os principais pontos destacados pela comunidade universitária sobre a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB, na atualidade, foram os seguintes:

- **Desigualdade na Distribuição de Recursos:** Há uma percepção de que as obras são mais concentradas no campus de Vitória da Conquista. Os campi de Jequié e Itapetinga sentem-se excluídos em relação a Vitória da Conquista.
- **Falta de Planejamento Participativo e Técnico Local:** As decisões sobre obras e projetos são centralizadas na AOP, sem ampla consulta à comunidade acadêmica. Além disso, a terceirização de projetos compromete a qualidade e contextualização dos espaços.
- **Inexistência de uma Política de Sustentabilidade Efetiva:** Na UESB praticamente não existem ações concretas para captação e reuso de água, eficiência energética e arborização. Além disso, a comunidade universitária destacou que há problemas na gestão de resíduos sólidos e descarte de reagentes.
- **Déficit Estrutural Cotidiano:** Há problemas explicitamente observáveis na estrutura física da universidade, como rachaduras em laboratórios, falta de iluminação em vários pontos (ou iluminação existente mais insuficiente) e climatização em muitos ambientes. Além disso, há insuficiência de espaços de permanência estudantil, creches e residências universitárias.
- **Limitações Orçamentárias e Burocráticas:** Os contingenciamentos de recursos do orçamento da UESB e a lentidão nas licitações prejudicam a velocidade de realização e o montante de obras a serem executadas, o que levam a Assessoria de Obras a tomar decisões unilaterais (normalmente sem escuta e consulta da comunidade) sobre quais obras devem ser priorizadas. Além disso, há uma clara dependência de decisões governamentais para a execução das obras (ferindo o princípio da autonomia universitária).
- **Descentralização da Gestão da Infraestrutura:** Para uma gestão colegiada sobre as diretrizes das obras de infraestrutura da Universidade é salutar a criação de conselhos locais para garantir autonomia dos campi, assim como maior participação da comunidade universitária na definição de prioridades.
- **Reestruturação da Política de Permanência Estudantil:** um dos maiores pleitos dos discentes da UESB está relacionado à Política de Acesso e Permanência Estudantil. Esse fato também está associado com a Assessoria de Obras, principalmente pela necessidade de ampliação de restaurantes universitários e espaços de convivência, assim como pela construção de creches e moradias estudantis.

▪ Criação de um Cronograma Realista para Obras e Reformas: a criação do conselho de obras deverá permitir adicionalmente a definição de priorização de intervenções de baixo custo e impacto imediato nos campi. Além disso, o conselho em conjunto com a AOP deverá ajudar na definição de um planejamento plurianual para grandes reformas.

▪ Demandas específicas por campus:

• Campus de Itapetinga:

- Cobertura da quadra poliesportiva;
- Solução para erosão e drenagem;
- Reforma de laboratórios;
- Melhoria da iluminação e climatização nas salas de aula;
- Implantação de creche e residência universitária.

• Campus de Jequié:

- Melhor urbanização e acessibilidade;
- Ampliação de espaços pedagógicos;
- Estacionamento adequado;
- Maior integração entre setores administrativos.

• Campus de Vitória da Conquista:

- Maior transparência nos processos de planejamento estrutural;
- Expansão das ações sustentáveis;
- Melhoria da iluminação.

Por fim, a análise crítica sobre a infraestrutura, acessibilidade e sustentabilidade da UESB, a partir da percepção da comunidade universitária, mostra que as principais preocupações giram em torno da desigualdade na distribuição de recursos entre os campi (com destaque para Jequié e Itapetinga em relação a Vitória da Conquista), da ausência de planejamento participativo e da falta de uma política eficaz de sustentabilidade ambiental.

Além disso, foram destacados diversos problemas estruturais cotidianos, como rachaduras em laboratórios, falta de iluminação, climatização e espaços adequados para permanência estudantil. As limitações orçamentárias e a burocracia também foram apontadas como entraves significativos para a execução de melhorias. Como soluções, a comunidade sugeriu descentralizar a gestão, criar conselhos locais, implementar um cronograma realista de obras e fortalecer a política de permanência estudantil com creches, moradias e restaurantes universitários.

A análise da comunidade universitária evidenciou que a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB precisa de uma reestruturação com brevidade, com mais equidade, transparência e sustentabilidade. A descentralização da gestão e o planejamento participativo aparecem como caminhos fundamentais para garantir que todos os campi se desenvolvam de forma equilibrada, assegurando melhores condições de ensino, permanência e qualidade de vida para toda a comunidade acadêmica.

8.5 Considerações Finais sobre a Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade

A análise da Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB revela um cenário marcado por desigualdades persistentes, decisões centralizadas, ausência de planejamento integrado e um déficit histórico de investimentos nos campi fora de Vitória da Conquista. Esses elementos apontam não apenas para limitações operacionais, mas também para um modelo de gestão que carece de sensibilidade territorial, planejamento estratégico de longo prazo e compromisso com a equidade intercampi.

A concentração de recursos em um único campus aprofunda disparidades regionais e compromete a missão institucional da Universidade enquanto agente de desenvolvimento regional. A inexistência de uma política sustentável efetiva reforça a desconexão entre o planejamento institucional e as práticas operacionais, além de subutilizar o potencial da UESB para liderar iniciativas ambientais no semiárido baiano.

Além disso, a adoção de modelos terceirizados, a escassa valorização de equipes técnicas internas e a lentidão dos processos licitatórios revelam uma cultura institucional excessivamente dependente de soluções externas e marcada por problemas administrativos que diminuem a produtividade da Assessoria de Obras.

Diante dessas evidências, é importante realizar uma ampla reformulação da Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB, que vá além de ações pontuais e

proponha uma transformação sistêmica na Universidade. Para isso, as debatedoras dos painéis, bem como a comunidade universitária, fizeram uma lista de proposições para contribuir com as discussões em torno desta reformulação, apontando as seguintes diretrizes:

- Governança Descentralizada e Participativa:
 - Implantação de Núcleos Locais de Planejamento Físico-Estrutural em cada campus;
 - Criação de um Fórum Permanente de Infraestrutura com representantes dos três campi;
 - Institucionalização de consultas públicas periódicas para definição de prioridades.
- Plano Diretor de Infraestrutura Multicampi:
 - Elaboração de um Plano Diretor Integrado com diagnósticos técnicos detalhados por campus;
 - Definição de metas escalonadas e indicadores de qualidade da infraestrutura;
 - Previsão de revisões quadrienais, com base em monitoramento contínuo.
- Política Institucional de Sustentabilidade:
 - Criação de uma Diretoria de Sustentabilidade vinculada à Reitoria, com orçamento autônomo;
 - Implementação de sistemas de reuso de água, painéis solares e arquitetura bioclimática;
 - Ampliação da cobertura arbórea, com critérios técnicos para sombreamento e conforto térmico;
 - Utilização de materiais de construção mais eficientes, que reduzam custos e impactos ambientais.
- Fortalecimento da Infraestrutura de Permanência Estudantil:

- Construção e manutenção de residências universitárias, creches e espaços culturais;
 - Expansão dos restaurantes universitários, com cardápios regionalizados e subsidiados;
 - Criação de espaços de acolhimento e convivência integrados à vida acadêmica.
- Valorização das Equipes Técnicas Internas:
 - Reestruturação das unidades de engenharia e arquitetura da UESB;
 - Fomento à formação continuada para servidores técnicos;
 - Redução progressiva da dependência de empresas terceirizadas.
 -
 - Revisão da Política Orçamentária e dos Processos Administrativos:
 - Reorganização das rubricas orçamentárias, para garantir recursos permanentes para manutenção predial;
 - Criação de um fundo específico para pequenas intervenções emergenciais nos campi;
 - Digitalização e simplificação dos fluxos de compras e licitações.
 - Transparência e Prestação de Contas:
 - Publicação de relatórios anuais sobre execução de obras e reformas;
 - Criação de um painel digital de obras acessível à comunidade acadêmica;
 - Inclusão de auditorias participativas nos projetos de infraestrutura.
 - Articulação com Políticas Públicas Externas
 - Estreitamento de vínculos com prefeituras e consórcios intermunicipais para obras compartilhadas;

- Busca ativa por convênios com órgãos federais e estaduais voltados à infraestrutura educacional;
 - Inserção da UESB em redes nacionais de sustentabilidade universitária.
- Manutenção Preventiva e Otimização dos Espaços:
- Criação de um cronograma de manutenção preventiva para reduzir custos com reparos emergenciais;
 - Integração entre planejamento acadêmico e infraestrutura, garantindo que novos espaços atendam às reais necessidades da comunidade universitária;
 - Desenvolvimento de programas de extensão que envolvam os alunos na conservação dos espaços físicos, promovendo maior senso de pertencimento e cuidado com a infraestrutura da Universidade.
- Maior Autonomia da Universidade:
- Articulação junto ao governo estadual para que a UESB tenha maior autonomia financeira e administrativa na gestão de sua infraestrutura;
 - Possibilidade de criação de um fundo próprio para pequenas reformas e obras emergenciais, reduzindo a necessidade de aprovação externa para cada intervenção.
- Agilização dos Processos Burocráticos:
- Implementação de um planejamento institucional mais eficiente, reduzindo a dependência de órgãos externos para a execução de obras;
 - Digitalização de processos administrativos, para acelerar a tramitação de projetos e evitar atrasos desnecessários;
 - Criação de comitês internos para acompanhar e pressionar pela efetivação das obras dentro dos prazos estabelecidos.
- Captação de Recursos Externos:

- Estabelecimento de parcerias público-privadas para viabilizar novos investimentos em infraestrutura;
- Maior uso de emendas parlamentares como fonte de financiamento para projetos estruturais da Universidade;
- Expansão da captação de recursos, por meio de convênios e editais federais voltados à modernização de instituições de ensino superior.

Essas proposições visam superar a delimitação pouco sustentável e fragmentada da atual Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade, apostando em uma gestão mais democrática, técnica, sustentável e sensível às singularidades de cada Território de Identidade onde a UESB está presente. O fortalecimento da infraestrutura universitária, assim como da sustentabilidade deve ser entendido como uma condição indispensável para o exercício pleno das funções de ensino, pesquisa e extensão, mas também como um elemento estruturante da própria identidade institucional da UESB enquanto Universidade pública que pensa e participa ativamente do processo de desenvolvimento regional da Bahia.

9. COMUNICAÇÃO E CONECTIVIDADE UNIVERSITÁRIAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

9.1 Comunicação e Conectividade sob o Olhar da ASCOM e UINFOR

A exposição deste painel foi realizada pela assessora de Comunicação da UESB, Cíntia Garcia, e pelo diretor da Unidade Organizacional de Informática, Fabrício Sousa Pinto. Em sua apresentação, Cíntia Garcia destacou a estrutura e os desafios da Política de Comunicação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), com foco na Assessoria de Comunicação (ASCOM) e no Sistema Universitário de Rádio e TV (SURTE).

A comunicação institucional da UESB é dividida em duas unidades principais: a ASCOM, que oferece suporte à administração central e setorial, e o SURTE, que inclui uma rádio e uma TV educativa. A rádio foi implantada, em 2001, e a TV, em 2002, ambas com alcance significativo nos territórios onde a UESB atua. No entanto, há desafios relacionados à infraestrutura, como a necessidade de investimentos para ampliação do sinal da TV, e à gestão, como a sobreposição de funções entre a ASCOM e o SURTE. Além disso, há uma demanda por uma política de comunicação mais clara e atualizada, que defina diretrizes e estratégias para a comunicação institucional, especialmente considerando o avanço das tecnologias e a necessidade de maior integração com a sociedade.

A Política de Comunicação da UESB enfrenta desafios significativos, como a necessidade de investimentos em infraestrutura, para ampliar o alcance da TV, e a sobreposição de funções entre a ASCOM e o SURTE, o que pode gerar conflitos de interesse. Além disso, a resolução que rege o sistema de rádio e TV está desatualizada, o que exige uma revisão para adequá-la ao contexto atual. A Universidade também enfrenta dificuldades financeiras para manter o sistema de rádio e TV, que tem custos elevados, especialmente em relação à produção de programação.

Segundo a assessora de Comunicação, os destaques da Política de Comunicação da UESB, entre 2016 e 2024, incluem:

- Sistema de Rádio e TV (SURTE): A rádio e a TV educativas são conquistas significativas da UESB, com a rádio atingindo 1,4 milhão de pessoas e a TV cobrindo Vitória da Conquista e parte do norte de Minas Gerais. Esses meios de comunicação contribuem para a difusão de informações de interesse público e social, além de fortalecer a presença da Universidade na região;

- **Assessoria de Comunicação Multitarefa:** A ASCOM desempenha um papel crucial na gestão da comunicação institucional, oferecendo suporte à administração central e setorial, gerenciando o site institucional, redes sociais e outras plataformas digitais. A equipe é composta por jornalistas, publicitários e profissionais de TI, que trabalham na produção de matérias, reportagens, campanhas especiais e revistas eletrônicas;
- **Integração com a Sociedade:** A UESB busca integrar-se com a sociedade por meio de suas plataformas de comunicação, especialmente através do SURTE, que oferece programação educativa e informativa. Além disso, a Universidade está presente em redes sociais como Instagram, Facebook e WhatsApp, buscando estabelecer um diálogo mais próximo com o público;
- **Ciência na UESB:** Um dos produtos de destaque TV UESB é o "Ciência na UESB", que traduz pesquisas científicas em linguagem acessível para a população, contribuindo para a popularização da ciência e o fortalecimento da imagem da Universidade como uma instituição de pesquisa.

Em relação aos desafios da Política de Comunicação, que deverão constar do PDI 2024-2028 e que geram preocupações para seu equacionamento, a assessora de Comunicação da UESB elencou os seguintes pontos:

- **Infraestrutura e Investimentos:** A UESB enfrenta dificuldades para manter e expandir a infraestrutura de comunicação, especialmente no que diz respeito ao sistema de rádio e TV. A TV, por exemplo, ainda não cobre todas as localidades onde a Universidade atua, e há necessidade de investimentos para ampliar o sinal. Além disso, os custos de manutenção e produção de programação são elevados, o que exige uma maior alocação de recursos financeiros;
- **Sobreposição de Funções:** Há uma sobreposição de funções entre a ASCOM e o SURTE, já que a mesma pessoa está à frente de ambas as unidades. Isso pode gerar conflitos de interesse e dificuldades na gestão, uma vez que a comunicação institucional e a comunicação pública têm focos diferentes;
- **Política de Comunicação Desatualizada:** A resolução que rege o sistema de rádio e TV está desatualizada, o que exige uma revisão para adequá-la ao contexto atual. A Universidade precisa definir uma política de comunicação mais clara, com diretrizes e estratégias que contemplem as necessidades atuais e futuras da Instituição;

- **Recursos Humanos:** A UESB enfrenta desafios relacionados à gestão de recursos humanos, especialmente no que diz respeito à rotatividade de funcionários e à atratividade salarial. A alta rotatividade e a falta de profissionais especializados em comunicação podem impactar negativamente a qualidade e a eficiência da comunicação institucional;
- **Integração com a Sociedade:** Embora a UESB busque integrar-se com a sociedade por meio de suas plataformas de comunicação, ainda há desafios para alcançar um público mais amplo e diversificado. A Universidade precisa investir em estratégias de comunicação que permitam uma maior interação com a comunidade, especialmente em um contexto de crescente digitalização e uso de redes sociais.

Em suas considerações finais, a assessora de Comunicação destacou que a Política de Comunicação da UESB apresentou conquistas significativas, como o Sistema de Rádio e TV e a atuação da ASCOM para o fortalecimento institucional da Universidade, mas também enfrenta desafios importantes, especialmente em relação à infraestrutura, gestão de recursos humanos e integração com a sociedade. Para superar esses desafios, a Universidade precisa investir em uma Política de Comunicação mais clara e atualizada, além de buscar maior integração com a comunidade, por meio de estratégias inovadoras e inclusivas.

Em sua exposição, o diretor da Unidade Organizacional de Informática destacou que a UINFOR é um setor estratégico da UESB, responsável pela gestão da infraestrutura tecnológica, desenvolvimento de sistemas e suporte à comunidade acadêmica. Sua atuação é fundamental para operacionalizar tanto a comunicação institucional quanto atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O diretor da UINFOR então destacou os principais avanços na gestão de informática e conectividade na UESB, ao longo do período 2016-2024:

- **Gestão de Redes e Conectividade:** Administração da rede Wi-Fi multicampi, com 11.800 usuários ativos (2023). Implantação de telefonia VoIP, integrando os campi de Vitória da Conquista, Jequié e Itapetinga, com ampliação de ramais e redução de custos;
- **Infraestrutura Crítica:** Implantação de um Data Center hiperconvergente (investimento de R\$ 2,5 milhões em 2023), garantindo armazenamento e processamento de dados. Migração para conexão de 10 Gbps, via Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), em parceria com o Projeto InfoBahia;
- **Desenvolvimento e Inovação de Sistemas:** Criação do Sistema de Gestão de Eventos (SIGEventos), em fase final de implantação, para automatizar inscrições,

certificados e gestão acadêmica. Integração com o ba.gov.br para serviços digitais (ex.: solicitação de diplomas), sendo pioneira entre as universidades estaduais baianas. Desenvolvimento do Sistema de Biometria para restaurante universitário e reprografia, garantindo segurança e controle de acesso. Criação de APIs para integração com o SEI Bahia, automatizando processos administrativos;

- Resiliência Durante a Pandemia: Implementação do Processo Seletivo Especial (2020), baseado em notas do ENEM, em tempo recorde, garantindo a continuidade das atividades acadêmicas;
- Parcerias Estratégicas: Colaboração com a RNP para acesso a serviços como Eduroam (Wi-Fi em instituições parceiras) e Conferência Web (plataforma de reuniões sem limitações de tempo).

Em seguida, o diretor da UINFOR detalhou a relação do setor com a área acadêmica da Universidade, com maior destaque à pós-graduação. Os principais suportes da Unidade de Informática da UESB se relacionam a:

- Portal de Periódicos: Acesso a bases de dados científicas (ex.: CAPES, SCIELO), essencial para pesquisa avançada;
- Desenvolvimento do SIGAA: Sistema de gestão acadêmica que será utilizado (até o final do PDI 2024-2028) para matrículas, histórico de disciplinas e processos seletivos, incluindo o Processo Seletivo de Acesso e Inclusão (PSAI), criado durante a pandemia;
- Ferramentas de IA: Uso de Inteligência Artificial para revisão de textos, depuração de códigos e apoio à pesquisa, ainda que em fase inicial;
- Suporte a eventos científicos: Sistemas como Bonafide (emissão de certificados) e SIGEventos facilitam a organização de eventos acadêmicos.

Por fim, o diretor da UINFOR destacou os desafios que precisarão ser enfrentados pelo PDI 2024-2028, bem como pelo planejamento estratégico da UESB nos próximos anos:

- Recursos humanos insuficientes e alta rotatividade: Dificuldade em reter técnicos especializados devido a salários não competitivos (ex.: concurso feito precisou convocar a pessoa que passou e 5º lugar, porque nenhum convocado anterior quis assumir a vaga disponível);

- Sobrecarga de demandas: A equipe atual gerencia 15 contratos simultâneos (ex.: fibra óptica, telefonia), além de atender a 1.124 chamados de suporte em 2023;
- Tecnologia defasada em alguns setores: Necessidade de migração completa para o novo sistema SIGAA, ainda pendente em módulos como o acadêmico;
- Falta de capacitação: Poucos servidores dominam ferramentas avançadas (ex.: *Testbed* da RNP, para simulações em pesquisa);
- Dependência de terceirizados: Serviços críticos, como manutenção de redes, dependem de contratos temporários, gerando instabilidade;
- Limitações no suporte a pesquisas: Atrasos na implementação de ferramentas como da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) dificultam a divulgação de trabalhos acadêmicos. Infraestrutura de rede insuficiente em áreas rurais ou afastadas dos campi, afetando alunos de pós-graduação em campo;
- Fragilidade na inovação: Baixo uso de IA e Big Data em projetos de pesquisa, restringindo a competitividade em editais nacionais.

Em suas considerações finais, o diretor da UINFOR destacou que a Unidade tem desafios muito grandes e, por isso, será necessário ampliar a equipe de gestão e de suporte, com concursos específicos para áreas críticas (redes e desenvolvimento de sistemas). E incluir a atual equipe da UINFOR em programas de capacitação técnica, em cursos em parceria com a RNP, sobre ferramentas como IA e *cloud computing*. Destacou também os avanços conseguidos ao longo dos anos. A UINFOR, para ele, é um pilar invisível, porém vital, para a UESB. Seus avanços em infraestrutura e sistemas sustentam atividades acadêmicas diárias, enquanto seus desafios refletem gargalos estruturais que impactam toda a área acadêmica.

Por fim, o PDI, necessariamente, vai ter que estabelecer políticas para fortalecer a UINFOR em questões como investimento em pessoal e tecnologias emergentes, para que a Universidade consolide sua posição como instituição de ensino, pesquisa, extensão e inovação no Nordeste.

9.2 Política de Comunicação e Conectividade sob o Olhar dos Debatedores

Os debatedores convidados para discutir a Política de Comunicação e Conectividade da UESB foram o professor Francis José Pereira (UESB) e a professora Camila de Mattos Lima Andrade (IFBA/Jequié). As análises realizadas por ambos foram críticas em relação à Política de Comunicação da UESB, inclusive destacando a necessidade que a UESB repense o modelo

de considerar SURTE e ASCOM dentro da mesma estrutura e coordenadas pela mesma pessoa. A Política de Comunicação deve ser concebida como um fenômeno complexo e dinâmico, que precisa acompanhar as rápidas transformações tecnológicas, sociais e culturais do mundo contemporâneo. Eles defenderam a ideia de que a comunicação não se resume à simples transmissão de informações, mas deve ser vista como uma ferramenta estratégica que articula diferentes públicos e interesses, especialmente no contexto universitário.

A comunicação deve ser estruturada de maneira a garantir não apenas a fluidez e a clareza das informações, mas também a transparência institucional e o fortalecimento da imagem da Universidade perante a sociedade. Os debatedores destacaram a importância de uma comunicação adaptativa, capaz de responder às mudanças no comportamento dos consumidores de informação, impulsionadas pela convergência midiática e pelas novas formas de interação digital.

A conectividade, por sua vez, é entendida como a infraestrutura necessária para viabilizar essa comunicação, permitindo a troca de informações entre os diferentes públicos e setores da Universidade. A pandemia acelerou a necessidade de um modelo de comunicação digital mais eficiente, reforçando a importância da internet de alta velocidade e de estratégias multiplataforma que incluam redes sociais, rádio, TV universitária e plataformas digitais.

A Política de Comunicação e Conectividade também deve ser vista como um instrumento de transparência e prestação de contas, devendo distinguir-se da comunicação da reitoria. Essa separação é crucial para garantir que a comunicação institucional da UESB tenha um caráter público e informativo e não seja confundida com ações promocionais da administração.

Além disso, eles alertaram para os riscos associados à desinformação e à "pós-verdade", fenômenos que também atingem as Universidades e que exigem, portanto, um compromisso ético das instituições na disseminação de informações precisas, confiáveis e responsáveis. Nesse contexto, a política de comunicação institucional deve ser uma ferramenta não só de divulgação, mas também de resistência à desinformação e ao ódio institucionalizado que se espalha no ambiente digital.

Os professores destacaram os principais pontos críticos da atual Política de Comunicação e Conectividade da UESB, entre eles:

- Burocracia e Lentidão do Setor Público: Os debatedores apontaram a morosidade dos processos administrativos como uma das principais limitações para o avanço das práticas comunicacionais. A velocidade das transformações tecnológicas exige

uma resposta rápida e adaptativa, mas as universidades públicas, como a UESB, enfrentam dificuldades por conta das amarras burocráticas, o que compromete a atualização dos recursos e das práticas de comunicação;

- **Defasagem Profissional e Limitações Legais:** Outro ponto crítico refere-se à carência de profissionais qualificados para atender demandas específicas das áreas de Comunicação, como produção de conteúdo digital, gestão de redes sociais e marketing institucional. A política de pessoal do governo estadual, que restringe a realização de concursos públicos, agrava essa situação, forçando a Instituição a recorrer à terceirização como uma solução temporária e, muitas vezes, ineficaz, para garantir a continuidade e a qualidade das ações de comunicação;

- **Limitações na Comunicação Institucional e na Reitoria:** Na opinião dos debatedores há falhas na visibilidade das ações da administração universitária e na transparência das atividades da reitoria. Isso revela a necessidade de uma comunicação mais estratégica, capaz de aproximar a gestão universitária de seus diversos públicos, promovendo maior participação e engajamento da comunidade acadêmica;

- **Desafios Enfrentados pelo Sistema UESB de Rádio e Televisão Educativas (SURTE):**

- Falta de recursos financeiros específicos - Isso compromete a produção de conteúdos de qualidade e a modernização dos equipamentos;
- Carência de acessibilidade - A programação da rádio e da TV Educativa ainda não atende plenamente às demandas de inclusão de pessoas com deficiência;
- Convergência midiática insuficiente - O sistema não consegue integrar de forma eficaz os diferentes meios de comunicação (rádio, TV e plataformas digitais), limitando o alcance e a eficácia das ações de comunicação.

- **Infraestrutura de Conectividade:** Os debatedores ressaltaram problemas sérios de infraestrutura digital, como a ausência de uma equipe técnica especializada para lidar com as demandas de conectividade e a limitação de autonomia para aquisição de equipamentos. A centralização das compras pelo governo estadual restringe a capacidade da UESB de investir rapidamente em soluções de tecnologia e inovação;

- **Falta de Planejamento Estratégico Estruturado:** A Universidade ainda não consolidou uma política de comunicação integrada e planejada, o que resulta em ações

fragmentadas e com pouca continuidade. Falta uma visão de longo prazo para definir diretrizes claras sobre o uso dos meios de comunicação da Instituição;

- **Defasagem Tecnológica e Infraestrutural:** A conectividade da UESB enfrenta sérios problemas devido à falta de investimento em infraestrutura de internet de alta velocidade. A ausência de um cabeamento eficiente, a dependência de tecnologias ultrapassadas como rádio e a falta de políticas institucionais para garantir acesso digital prejudicam tanto os processos administrativos quanto a experiência acadêmica dos estudantes e professores;

- **Desigualdade no Acesso à Informação:** Nem todos os membros da comunidade acadêmica têm condições de acessar plenamente os canais de comunicação digitais da Universidade. Isso se torna um obstáculo tanto para a participação efetiva nos processos acadêmicos quanto para a inclusão de setores mais vulneráveis, como estudantes de regiões periféricas e áreas rurais;

- **Desinformação e Falta de Controle da Comunicação:** A comunicação interna e externa da UESB não possui um sistema estruturado para evitar a disseminação de informações equivocadas. Muitos membros da comunidade acadêmica baseiam-se em grupos de WhatsApp e redes sociais, onde informações incorretas se espalham rapidamente, gerando confusão e dificultando o trabalho da administração universitária;

- **Debilidades Estruturais na Assessoria de Comunicação:** A ASCOM enfrenta limitações de recursos humanos e financeiros, dificultando sua atuação. A equipe reduzida e a falta de profissionais especializados limitam a capacidade de resposta da comunicação institucional da UESB. Além disso, há uma sobrecarga de funções, pois a equipe precisa atender a três campi universitários com diferentes realidades e necessidades;

- **Falta de Integração Entre os Meios de Comunicação da Universidade:** Embora a UESB tenha canais diversos, como rádio, TV Educativa e redes sociais, esses meios ainda operam de maneira isolada, sem uma estratégia integrada que amplifique seu alcance e impacto;

- **Baixa Visibilidade das Ações Acadêmicas e Científicas:** A Universidade produz pesquisas e projetos de impacto social significativo, mas não consegue divulgar de forma eficiente essas iniciativas. Isso reduz o reconhecimento da Instituição perante a sociedade e limita seu potencial de influência no desenvolvimento regional.

Em suas considerações finais, os debatedores reforçaram que os desafios da Política de Comunicação e Conectividade no período entre 2024 e 2028 (dentro do PDI da UESB) serão

muito grandes. Pelo debate realizado, ficou claro que as barreiras atuais da Política de Comunicação e Conectividade da UESB não se limitam a questões tecnológicas, mas abrangem também fatores estruturais e legais, que exigem uma reavaliação das políticas de gestão pública. A modernização da comunicação e conectividade universitárias deve ser pensada de maneira estratégica, considerando as especificidades do ambiente acadêmico, as novas demandas sociais e as rápidas transformações no campo digital.

A análise da Política de Comunicação e Conectividade da UESB revelou também que a Universidade enfrenta desafios significativos na modernização de sua infraestrutura tecnológica e na gestão eficiente da comunicação institucional. A ausência de um planejamento estratégico bem definido, as limitações estruturais e a falta de integração entre os meios de comunicação dificultam o alcance da Universidade e sua relação com a sociedade.

Para superar esses desafios, a UESB precisa investir em conectividade, fortalecer sua Assessoria de Comunicação e estabelecer um modelo de governança informacional mais eficiente. Além disso, é necessário diferenciar com clareza a comunicação institucional da comunicação da reitoria, garantindo maior transparência e legitimidade.

A Universidade também deve aprimorar suas estratégias de combate à desinformação e promover um acesso mais democrático à informação, reduzindo as desigualdades tecnológicas entre seus alunos e professores.

Por fim, a modernização da comunicação institucional da UESB deve ser vista como uma prioridade estratégica para ampliar seu impacto social e acadêmico. O fortalecimento da divulgação científica, a valorização dos canais institucionais e a integração das mídias digitais são ações essenciais para garantir que a Universidade cumpra seu papel de formação, pesquisa e extensão de maneira mais eficaz e acessível.

9.3 Comunicação e Conectividade sob o Olhar da Comunidade Universitária

A partir dos resultados da Escuta Digital e das participações da comunidade universitária nos painéis temáticos, durante a realização do Seminário de Avaliação Institucional, foram identificadas fragilidades, potencialidades, sugestões e demandas específicas que orientam a Política de Comunicação e Conectividade da UESB. Segundo tais análises, a Política de Comunicação e Conectividade da UESB apresenta um panorama marcado por lacunas estruturais, operacionais e estratégicas. As ações comunicacionais e tecnológicas encontram-se descentralizadas, desarticuladas e, muitas vezes, desconectadas das necessidades reais da comunidade acadêmica e administrativa da Universidade.

Há consenso sobre o problema da infraestrutura tecnológica e a obsolescência dos equipamentos, como parte inerente da ausência de uma Política Institucional consolidada, clara e estratégica. A lentidão da comunicação, a desatualização dos canais institucionais e a instabilidade da internet foram apontadas como eixos que não conseguiram ser modificados ao longo do período 2016-2024. Por outro lado, houve reconhecimento da comunidade universitária que tanto as áreas de comunicação como de conectividade apresentam déficit de pessoal qualificado e carência de planejamento sistêmico.

A Política de Comunicação foi criticada principalmente pela ineficiência na divulgação institucional, pela ausência de segmentação das informações e pela baixa interação com a comunidade universitária. Já a Política de Conectividade foi criticada com maior veemência no tocante à qualidade técnica dos serviços prestados, como a baixa velocidade da internet, falhas de sistemas, acesso limitado e ausência de suporte técnico adequado.

9.4 Principais Críticas Apontadas pela Comunidade Universitária

As principais questões levantadas pela comunidade universitária sobre a Política de Comunicação e Conectividade da UESB no Seminário e através das análises da Escuta Digital foram as seguintes:

- Sobre a Comunicação Institucional:
 - A centralização da comunicação na Reitoria produz um efeito excludente sobre as demais unidades, gerando descompasso entre a produção institucional e sua visibilidade;
 - A ASCOM é apontada como uma instância burocrática e pouco responsiva, incapaz de atender com agilidade às demandas da comunidade;
 - O excesso de circulares não segmentadas promove ruído comunicacional, gerando saturação informativa e dificultando o acesso a conteúdo realmente relevantes;
 - A desatualização do site institucional, dos setores acadêmicos e das páginas de extensão prejudica a transparência e o acesso à informação;

- A comunicação externa é pouco eficiente: há baixa presença da UESB em mídias locais e redes sociais, o que compromete sua imagem pública e afasta potenciais ingressantes;
- A falta de acessibilidade nos conteúdos digitais limita a inclusão de pessoas com deficiência;
- A comunicação tende a ser unidirecional e pouco dialógica, sem espaços efetivos de escuta qualificada da comunidade interna e externa;
- A programação da rádio e TV Educativa tem baixa atratividade e alcance limitado, o que compromete seu papel educativo e de divulgação científica.

▪ Sobre a Conectividade e Infraestrutura Tecnológica:

- A qualidade da internet é descrita com termos como instável e insuficiente para o desenvolvimento e necessidades acadêmicas e administrativas;
- A infraestrutura de rede apresenta falhas, com ausência de cobertura integral nos campi, cabeamento inadequado e ausência de suporte técnico permanente;
- O parque tecnológico está ultrapassado: computadores lentos, sistemas desatualizados, projetores obsoletos e falta de softwares licenciados comprometem o funcionamento cotidiano da Universidade;
- O sistema SAGRES é amplamente rejeitado, por apresentar instabilidades, lentidão e falhas graves, como perda de dados e desconformidade com o regimento interno;
- A limitação de acesso à internet por CPF e a burocracia para visitantes e palestrantes indicam falta de planejamento inclusivo e visão institucional ampliada;
- A falta de acesso às bases de dados científicas, como *Scopus*, e a não adesão à Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) isolam a UESB em relação a outras universidades públicas.
- O acesso *Virtual Private Network* (VPN), essencial para atividades remotas, é considerado precário, desnecessariamente complexo e com baixa funcionalidade.

▪ Demandas específicas por campus:

- Campus de Itapetinga: Implantação urgente da Rádio e TV UESB, contratação de provedor de internet eficiente, criação de ações de comunicação voltadas à comunidade local e campanhas regionais de divulgação dos cursos;
- Campus de Jequié: Melhoria da infraestrutura tecnológica, reforço de equipe técnica, estúdios estruturados, cobertura jornalística adequada e expansão do sinal da TV UESB;
- Campus de Vitória da Conquista: Necessidade de melhoria na comunicação interna, atualização do site institucional, descentralização efetiva da comunicação, modernização da rádio e valorização da comunicação científica.

Assim, a análise das críticas à Política de Comunicação e Conectividade da UESB, baseada nos resultados da Escuta Digital e discussões realizadas durante o Seminário de Avaliação Institucional, identificou que, na atualidade, há um conjunto de falhas estruturais, operacionais e estratégicas que afetam diretamente a eficácia da comunicação institucional e a qualidade dos serviços tecnológicos prestados. Talvez, de todas as análises realizadas pela Escuta Digital, a comunicação, na opinião da comunidade universitária é o setor com maiores problemas estruturais que demandariam uma completa reformulação de atuação da ASCOM. A identificação não foi a de que existem problemas que podem ou devem ser sanados, mas a comunicação apareceu como um entrave para todos os setores, evidenciando a necessidade de repensar completamente a política atual da Universidade.

Na área da Comunicação Institucional, as críticas recaem sobre a centralização das decisões na Reitoria, a burocracia da ASCOM, o excesso de circulares não segmentadas, a desatualização de canais oficiais para divulgação do portfólio dos cursos de graduação e pós-graduação e a pouca divulgação dos resultados de pesquisa e extensão da universidade. A comunicação é percebida como pouco acessível, excludente e unilateral, prejudicando a interação com a comunidade interna e externa. O site nem comunica nem apresenta os diferenciais dos cursos, da graduação, da extensão, a não ser circunstancialmente por conta das notícias que são apresentadas diariamente.

Em relação à Conectividade, os principais problemas apontados foram a baixa qualidade da internet, falhas na infraestrutura de rede, obsolescência dos equipamentos e sistemas (como o SAGRES), além da falta de acesso a ferramentas e bases de dados científicas essenciais. Destacaram-se também limitações técnicas que dificultam a inclusão digital e acadêmica da comunidade universitária.

Ficou evidente que a UESB necessita de uma Política de Comunicação e Conectividade mais moderna, integrada e sensível às demandas da comunidade universitária (não será possível aproveitar a atual para melhorá-la). A superação das deficiências identificadas exige investimentos estruturais, descentralização de processos, qualificação de equipes e, principalmente, uma escuta ativa e contínua da comunidade acadêmica, para que a comunicação se torne mais inclusiva, eficiente e alinhada à missão institucional da Universidade.

9.5 Considerações Finais sobre a Política de Comunicação e Conectividade

A Política de Comunicação e Conectividade da UESB, em sua configuração atual, encontra-se aquém das necessidades de uma universidade pública comprometida com a democratização do conhecimento. Trata-se de um eixo estratégico, cuja fragilidade compromete não apenas o desempenho institucional, mas também a inclusão digital, a visibilidade social e a capacidade de diálogo com a comunidade externa.

A superação desses desafios exige uma inflexão estratégica: é preciso institucionalizar a comunicação e a conectividade como pilares estruturantes da gestão universitária. Isso requer investimentos orçamentários contínuos, reestruturação organizacional, modernização tecnológica e reposicionamento político dessas áreas no organograma institucional. Para tanto, os debatedores dos painéis e a comunidade universitária, a partir da Escuta Digital e dos debates ao longo do Seminário, fizeram um conjunto de indicações de medidas estruturais para reconfigurar a atual Política de Comunicação e Conectividade da UESB, destacando as seguintes sugestões:

- Reestruturação da Assessoria de Comunicação: Uma das propostas é o fortalecimento da Assessoria de Comunicação, que deveria ter um papel estratégico na gestão da imagem institucional, monitorando de forma contínua o comportamento dos públicos internos (discentes, docentes e funcionários) e externos (comunidade e mídia). A Assessoria também deve atuar no combate à desinformação e na promoção de uma comunicação transparente;
- Modernização da Comunicação Institucional: A ASCOM deverá adotar novas práticas e formatos de comunicação, utilizando as potencialidades das mídias digitais e as redes sociais para tornar a comunicação mais ágil e eficiente. Isso inclui a produção de conteúdos multimídia, o uso de linguagem acessível e a personalização das mensagens de acordo com os diferentes públicos-alvo;

- **Site Precisa Evidenciar as Potencialidades:** O site da UESB na internet precisa ser completamente modificado. Além de uma interface muito poluída de informações, o atual site não comunica adequadamente os projetos e portfólios da Universidade. A UESB tem grande relevância em ensino, pesquisa e extensão e seu principal veículo com a comunidade externa não faz a comunicação visual adequada, assim como também não contempla as ações de desenvolvimento institucional e regional realizados pela Universidade. Não se trata apenas de atualização das informações, a interface gráfica precisa ser completamente refeita;

- **Implementação de um Planejamento Estratégico Integrado:** A criação de uma Política de Comunicação estruturada, com diretrizes bem definidas e metas de curto, médio e longo prazo, ajudaria a organizar as ações institucionais. Esse planejamento deve incluir diretrizes para o uso dos diferentes meios de comunicação e mecanismos para avaliação contínua de sua eficácia;

- **Fortalecimento da Comunicação dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação:** Aumentar a visibilidade dos cursos e de suas potencialidades acadêmicas e melhorar a transparência das decisões são medidas fundamentais para gerar maior divulgação da importância da UESB para a sociedade, bem como dos serviços por ela prestados. Isso pode ser alcançado por meio de relatórios periódicos, cobertura dos eventos e projetos de pesquisa e extensão transmissões ao vivo de reuniões e a participação ativa nas redes sociais. A UESB tem o único curso de Direito com Conceito Preliminar de Curso (CPC) nota 5 no MEC, entre as Universidades da Região Sudoeste da Bahia, e essa informação, assim como outras de natureza semelhante, não são divulgadas para promover seus cursos de graduação e pós-graduação;

- **Investimento em Recursos Humanos:** O fortalecimento da equipe de comunicação exige não só a contratação de profissionais qualificados, mas também a capacitação constante desses profissionais. Como a realização de concursos públicos é limitada, a Universidade deve buscar alternativas, como parcerias com instituições de ensino e a criação de programas de capacitação interna;

- **Melhoria do Sistema UESB de Rádio e Televisão Educativas-** O SURTE precisa:

- Garantir financiamento específico para a modernização de equipamentos e produção de conteúdo;
- Investir em acessibilidade, ampliando o alcance das produções para pessoas com deficiência;

- Promover a convergência midiática, integrando rádio, TV e plataformas digitais em uma estratégia de comunicação unificada.
- Expansão e Melhoria da Conectividade Digital: A Universidade deve adotar políticas que ampliem o acesso à internet de qualidade, promovendo a inclusão digital e a transformação tecnológica no ambiente acadêmico. Além disso, a autonomia para adquirir equipamentos deve ser discutida com o governo estadual, visando uma flexibilização das regras de compras;
- Expansão e Modernização da Infraestrutura Tecnológica: A Universidade precisa investir em melhorias na conectividade, como ampliação do cabeamento de internet de alta velocidade, aquisição de servidores mais eficientes e parcerias com operadoras para garantir acesso digital para estudantes e professores;
- Integração dos Meios de Comunicação Institucionais: A Universidade deve trabalhar para integrar rádio, TV Educativa, redes sociais e site institucional, criando uma estratégia única e coordenada para divulgação das ações institucionais;
- Fortalecimento da Divulgação Científica e Acadêmica: Criar programas específicos para dar visibilidade às pesquisas e projetos de extensão da UESB. Isso pode ser feito através de *podcasts*, vídeos curtos para redes sociais e reportagens especiais nos canais institucionais;
- Combate à Desinformação: A UESB precisa desenvolver estratégias para combater a disseminação de *fake news* dentro da comunidade acadêmica. Isso pode ser feito através de campanhas de conscientização, treinamentos sobre checagem de informações e a criação de um canal oficial para desmentir boatos e esclarecer dúvidas;
- Sugestões para a Política de Comunicação:
 - Instituir uma Política de Comunicação baseada em princípios democráticos, transparência, inclusão e diálogo com a comunidade;
 - Criar uma Secretaria de Comunicação Institucional, com equipe multidisciplinar, autonomia orçamentária e integração com todos os campi.
- Sugestões para a Política de Conectividade:

- Desenvolver um Plano Diretor de Conectividade com cronograma de curto, médio e longo prazo para universalizar a rede de internet nos campi.
- Substituir o SAGRES por um sistema mais robusto e integrado, como o SIGAA;
- Integrar a UESB à RNP e garantir acesso à Rede CAFÉ (Comunidade Acadêmica Federada), ampliando os recursos disponíveis para pesquisa.

Além dessas ações mais estruturantes, a Política de Comunicação e Conectividade da UESB precisa também de ações mais específicas que podem melhorar a visibilidade da Universidade e dos projetos sociais atualmente existentes. Entre elas, a comunidade universitária destacou os seguintes pontos:

- Realização de concursos públicos específicos para comunicação, audiovisual e tecnologia da informação;
- Criação de um Observatório de Comunicação Universitária, com indicadores de avaliação e impacto social;
- Fortalecimento da comunicação com a sociedade regional por meio de parcerias com escolas, movimentos sociais e mídia local;
- Ampliação dos estúdios de rádio e TV com infraestrutura moderna e programação diversificada;
- Implantação de políticas de acessibilidade e comunicação inclusiva em todos os canais institucionais;
- Promover campanhas contínuas de divulgação científica, extensão e inovação, com foco na aproximação da UESB com a comunidade regional;
- Valorizar a participação estudantil e dos cursos de Jornalismo na produção de conteúdo para a TV e Rádio Educativos;
- Criar canais de escuta ativa e participativa, incluindo ouvidorias setoriais e mecanismos de feedback em tempo real;
- Implementar uma Política de Comunicação inclusiva, com materiais em Libras, audiodescrição, legendas e formatos acessíveis;
- Implantar infraestrutura de fibra óptica, roteadores de alta performance e sistemas de monitoramento de desempenho em tempo real;
- Renovar o parque tecnológico com aquisição de computadores modernos, *softwares* atualizados e recursos audiovisuais para salas de aula;

- Reduzir burocracias no acesso à internet, eliminar restrições por CPF e criar rede para visitantes com *login* simplificado;
- Estabelecer a política de manutenção preventiva dos equipamentos e capacitação permanente da equipe técnica;
- Expandir o acesso às bases de dados científicas e *softwares* especializados por meio de convênios institucionais;
- Adotar um sistema segmentado de comunicação interna, com filtros automáticos e boletins temáticos para diferentes públicos (docentes, discentes e técnicos administrativos);
- Atualizar o portal institucional com conteúdo dinâmico, linguagem acessível e recursos de acessibilidade digital.

Reposicionar a comunicação e a conectividade no centro da gestão universitária é condição indispensável para que a UESB se afirme como referência acadêmica, socialmente comprometida, inovadora e inclusiva. No alvorecer do século XXI, uma Universidade pública que não conseguir demonstrar suas potencialidades e compromisso com o desenvolvimento científico e regional certamente estará excluída das grandes decisões governamentais, assim como também poderá ter sua existência e importância contestadas pela sociedade contemporânea. Urge a necessidade de repensar completamente a comunicação institucional feita pela UESB diante dos desafios apresentados neste Relatório.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Seminário de Avaliação Institucional da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB representou um marco significativo na reflexão sobre os avanços, desafios e perspectivas para a Universidade no período de 2016 a 2024 e para o novo ciclo do Recredenciamento Institucional que se iniciará a partir de 2025. O Seminário consolidou um amplo debate sobre as políticas acadêmicas e administrativas da UESB, permitindo uma análise aprofundada dos principais eixos institucionais.

É importante frisar que boa parte das reflexões realizadas por este Relatório não seria possível sem a Escuta Digital. Mais do que um documento de perguntas e respostas, a Escuta representa um avanço em uma gestão que dialoga com sua comunidade universitária e que colhe interpretações, anseios, demandas, críticas e sugestões para o desenvolvimento da UESB, com mais inclusão e qualidade nas ações públicas. Com as observações realizadas pela Escuta Digital e pela comunidade universitária ao longo do Seminário nos campi da UESB será possível não só acompanhar o atendimento das principais demandas da Universidade por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028, mas, definir um novo planejamento estratégico, que deverá envolver toda a Universidade e alimentar os PDIs subsequentes.

A discussão sobre as Políticas Acadêmicas revelou avanços significativos, especialmente no fortalecimento da graduação, na valorização da extensão universitária e na ampliação da pesquisa e pós-graduação. A expansão dos cursos, a consolidação de políticas afirmativas e a melhoria nos indicadores acadêmicos, como os resultados positivos no ENADE, demonstram um crescimento qualitativo da formação ofertada pela UESB. Contudo, desafios como a evasão estudantil, a necessidade de revisão dos currículos para maior alinhamento com as novas diretrizes nacionais e o fortalecimento da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão ainda exigem soluções estruturadas.

A UESB avançou significativamente na estruturação da sua pós-graduação, com a criação de novos cursos de mestrado e doutorado, a consolidação dos grupos de pesquisa e a ampliação das redes de colaboração interinstitucionais, no fortalecimento de políticas internas de financiamento e na promoção da internacionalização. No entanto, desafios persistem para a Política de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, como a falta de infraestrutura adequada, escassez de técnicos especializados e a redução de investimentos federais. A necessidade de maior aproximação da pesquisa com a sociedade e o setor produtivo foi amplamente debatida pela comunidade universitária, assim como a importância de políticas de fomento que garantam a sustentabilidade dos programas de pós-graduação.

A curricularização da extensão se destaca como um passo essencial para consolidar a integração entre ensino e formação cidadã, permitindo que os estudantes desenvolvam experiências práticas e interdisciplinares que potencializam a sua inserção no mercado de trabalho e a sua contribuição à sociedade. Os desafios para a Política de Extensão da UESB, por outro lado, manifestam-se de maneira multifacetada: falta de recursos, burocracia em processos, centralização territorial, desarticulação com as comunidades locais e uma cultura institucional que não valoriza a extensão na mesma medida que as outras dimensões acadêmicas.

O fortalecimento das parcerias institucionais, tanto no Brasil quanto no exterior, também foi destacado como um caminho essencial para a internacionalização da Universidade. A internacionalização do ensino superior é um elemento estratégico para o crescimento acadêmico e institucional, mas, na UESB, não obstante à importância da ARINT, a Política de Internacionalização ainda é um processo em construção, que enfrenta desafios estruturais, financeiros e linguísticos. A criação de um plano estratégico para fortalecer parcerias internacionais, ampliar a mobilidade acadêmica e integrar conteúdos internacionais ao currículo é essencial. Além disso, a formação em línguas estrangeiras e a melhoria do suporte institucional para estudantes e pesquisadores internacionais foram destacadas pela comunidade universitária como medidas prioritárias para a Política de Internacionalização da UESB.

Em relação à Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil, a UESB avançou significativamente, com a ampliação das bolsas e auxílios, a consolidação do Restaurante Universitário (RU) e a expansão dos programas de apoio psicopedagógico. No entanto, a carência de investimentos e a limitação orçamentária impõem desafios à continuidade e aprimoramento dessas políticas. Foi enfatizada a necessidade de ampliar os critérios de assistência estudantil, garantindo um atendimento mais inclusivo e equitativo. Questões como a assistência específica para estudantes em situação de vulnerabilidade, apoio para discentes com deficiência e reforço às políticas de moradia e transporte universitário foram temas centrais. A Universidade deve buscar novas fontes de financiamento e parcerias institucionais para garantir a sustentabilidade dessas ações.

No âmbito administrativo, os desafios da gestão universitária foram amplamente discutidos, com ênfase na necessidade de otimização dos processos institucionais, no fortalecimento da governança universitária e na busca por novos modelos de financiamento. A Universidade tem enfrentado dificuldades com limitações/ contingenciamentos orçamentários que ferem o princípio da autonomia universitária, o que demanda um planejamento financeiro

mais assertivo e um diálogo constante com os poderes públicos, para garantir a sustentabilidade das suas políticas acadêmicas.

A melhoria dos processos de gestão de pessoas também foi um ponto de destaque, com demandas por capacitação contínua, maior incentivo ao desenvolvimento profissional e um modelo de valorização que considere a complexidade do trabalho realizado pelos docentes e técnicos. A modernização dos sistemas administrativos e acadêmicos, bem como a descentralização da gestão, foram apontadas como estratégias fundamentais para melhorar a eficiência operacional da UESB. Ancorado na Escuta Digital, o Relatório destacou 15 novos eixos para uma reestruturação da Política de Gestão de Pessoas, incluindo a criação de um Plano Diretor Integrado de Gestão de Pessoas com horizonte de dez anos para UESB.

A Política de Infraestrutura, Acessibilidade e Sustentabilidade da UESB apresentou avanços, mas ainda enfrenta desafios como burocracia excessiva para realização das obras, falta de autonomia institucional e orçamento insuficiente. A necessidade de modernização dos espaços físicos, adoção de práticas sustentáveis e maior descentralização dos investimentos entre os campi foi enfatizada. A busca por fontes alternativas de financiamento e a implementação de um planejamento estratégico mais eficiente são fundamentais para garantir a melhoria contínua das instalações da Universidade em face da expansão de suas atividades na atualidade e no futuro.

Por fim, a UESB precisa fortalecer sua comunicação institucional, garantindo transparência, inclusão e eficiência na disseminação de informações. A reestruturação dos meios de comunicação, a criação de uma Secretaria de Comunicação Institucional e a implementação de um Plano Diretor de Conectividade foram sugeridas pela comunidade universitária como medidas prioritárias para a Política de Comunicação e Conectividade da Instituição. A Universidade produz pesquisas e projetos de impacto social significativo, mas não consegue divulgar de forma eficiente essas iniciativas. Isso reduz o reconhecimento da UESB perante a sociedade e limita seu potencial de influência no desenvolvimento regional da Bahia.

A modernização da infraestrutura digital e a ampliação do acesso à internet nos campi também foram apontadas como essenciais para o desenvolvimento acadêmico e administrativo da UESB, imprescindíveis para as mudanças tecnológicas em curso na atualidade, que impactarão, sociedade, Universidade e mercado de trabalho.

O Seminário de Avaliação Institucional proporcionou reflexões essenciais para a construção de um novo ciclo de desenvolvimento para a UESB. As contribuições sistematizadas neste Relatório indicam que a Universidade deve continuar investindo na qualificação do

ensino, na inovação tecnológica e na inclusão social, assegurando que suas políticas sejam cada vez mais eficazes e alinhadas às necessidades da sociedade. Para tanto, faz-se necessário um planejamento estratégico de longo prazo, articulando ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa de maneira integrada. A Universidade deve buscar soluções inovadoras para sua sustentabilidade financeira, promover parcerias interinstitucionais, avançar em medidas de sustentabilidade ambiental e reforçar a cultura de avaliação contínua e a transparência institucional.

O futuro da UESB dependerá da capacidade da Universidade em consolidar suas conquistas e superar seus desafios, garantindo um ensino superior de qualidade, inclusivo e comprometido com o desenvolvimento regional. Assim, este Relatório reafirma a importância do Seminário de Avaliação Institucional como uma ferramenta essencial para o aperfeiçoamento das políticas acadêmicas e administrativas, projetando um futuro de excelência para a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia e constituindo-se em um insumo importante para auxiliar no planejamento estratégico dos setores institucionais da UESB.

Para consolidar um novo ciclo de desenvolvimento, a UESB deve adotar estratégias de planejamento integrado, investindo na formação de seus quadros acadêmicos e técnicos, na ampliação da infraestrutura e na modernização da gestão universitária. A participação ativa da comunidade universitária e a busca por parcerias estratégicas serão determinantes para que a Universidade se consolide ainda mais como um polo de excelência no ensino superior, na pesquisa e na extensão universitária na esfera pública estadual, contribuindo para o desenvolvimento regional e nacional, com inclusão social e formação cidadã.



11. ANEXOS

ANEXO I – RESULTADOS DA ESCUTA DIGITA

ANEXO II – QUADRO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

ANEXO III – QUADRO SÍNTESE DAS ANÁLISES



ANEXO I – RESULTADOS DA ESCUTA DIGITA

Bloco 1: Percepções do Corpo Docente (CD)

Figura-CD 1 – Número de Docentes por Departamento.

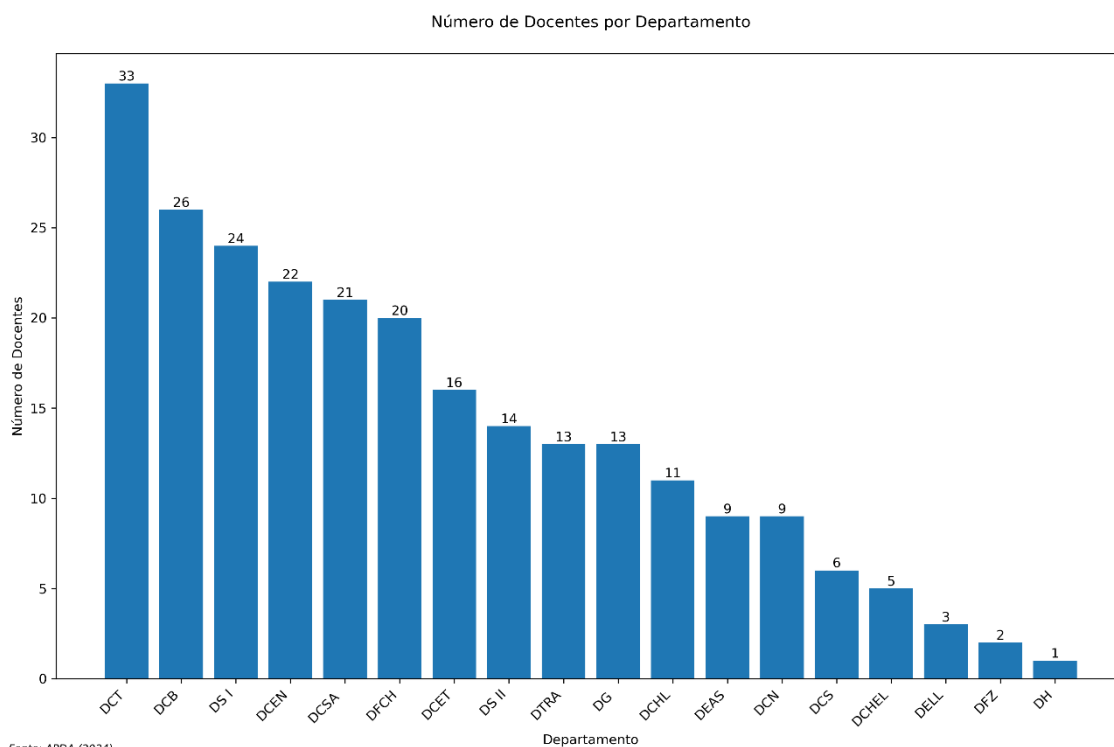


Figura-CD 2 - A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.

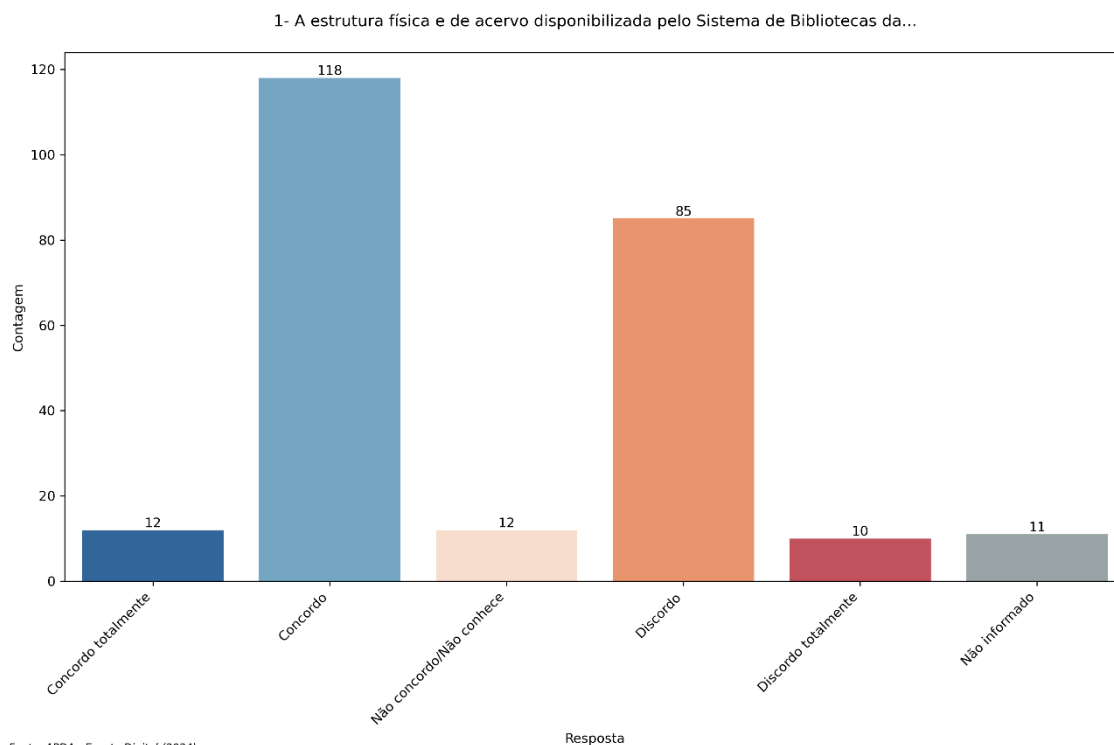


Figura-CD 3 - O Departamento cumpre, adequadamente, a sua função institucional de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades acadêmicas, administrativas e científicas de sua competência.

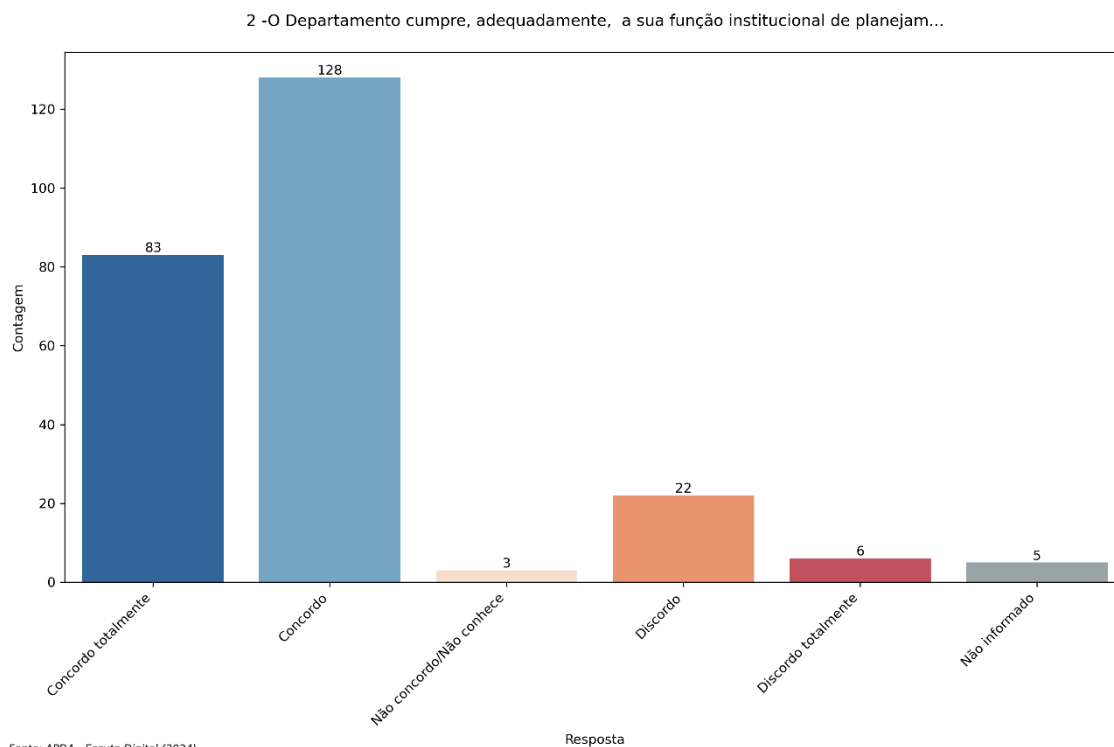


Figura-CD 4 - A Pós-Graduação da UESB estimula e apoia o desenvolvimento de atividades de pesquisa, inovação tecnológica, extensão e publicações científicas.

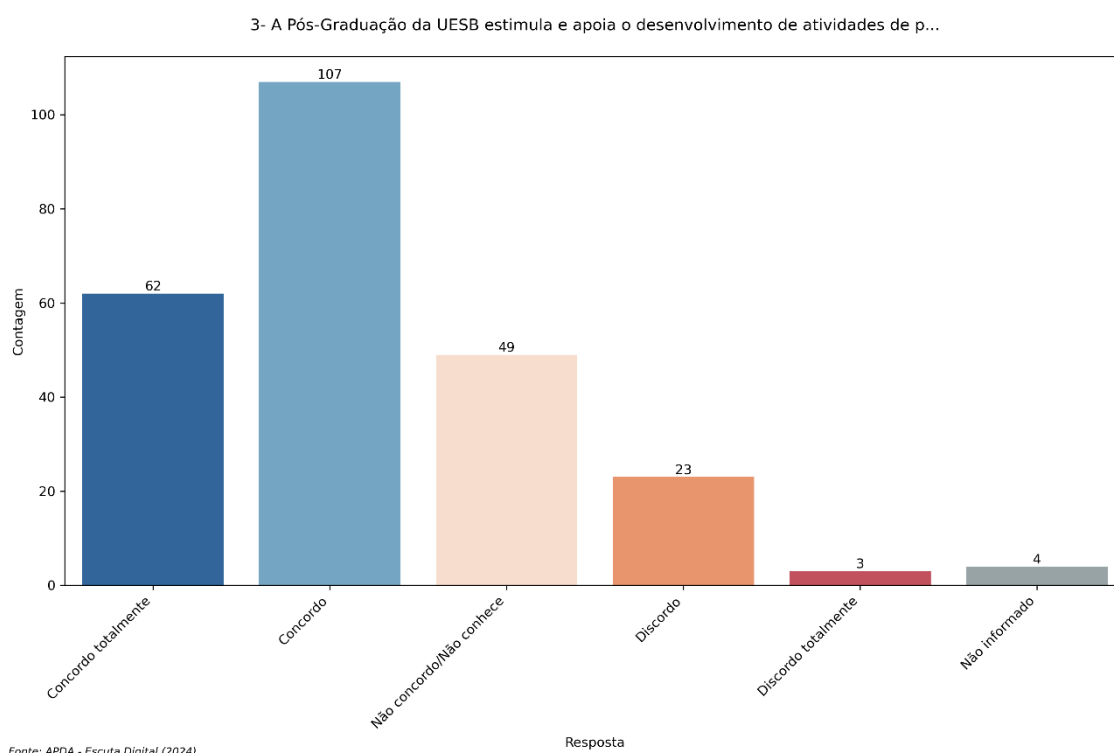


Figura-CD 5 - A Pós-Graduação oferece um ambiente favorável para a colaboração e interação entre os discentes, docentes, técnicos e sociedade.

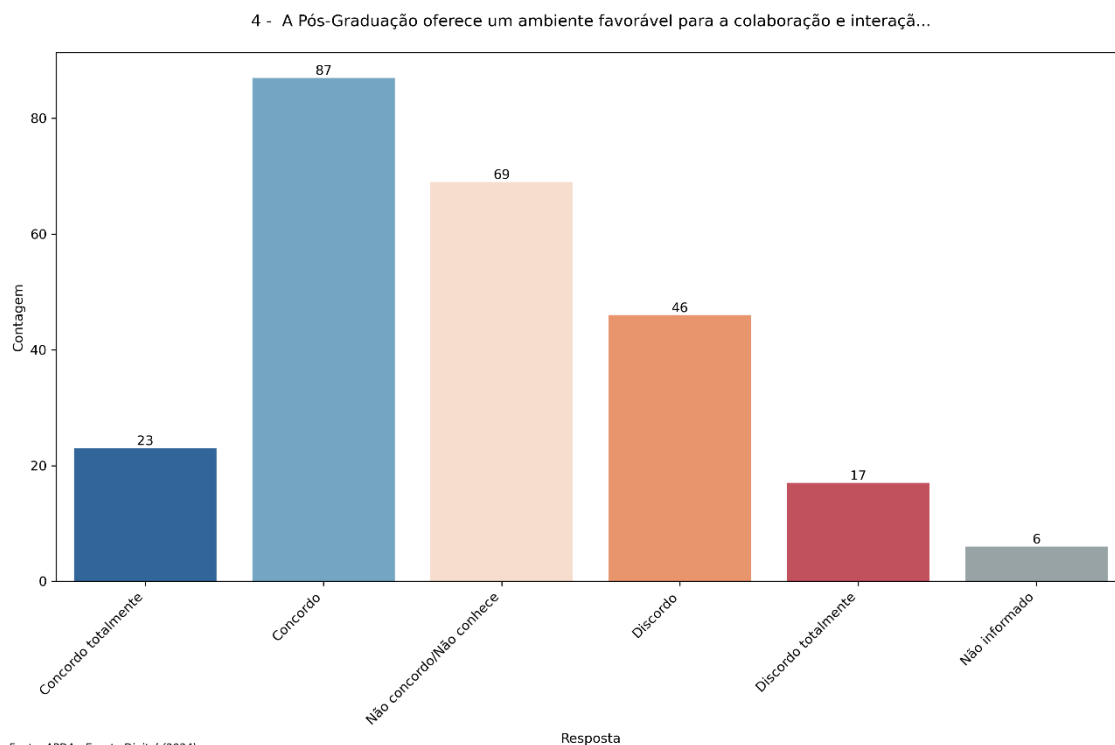


Figura-CD 6 - Os Programas de Pós-Graduação da UESB atendem às demandas sociais do estado da Bahia.

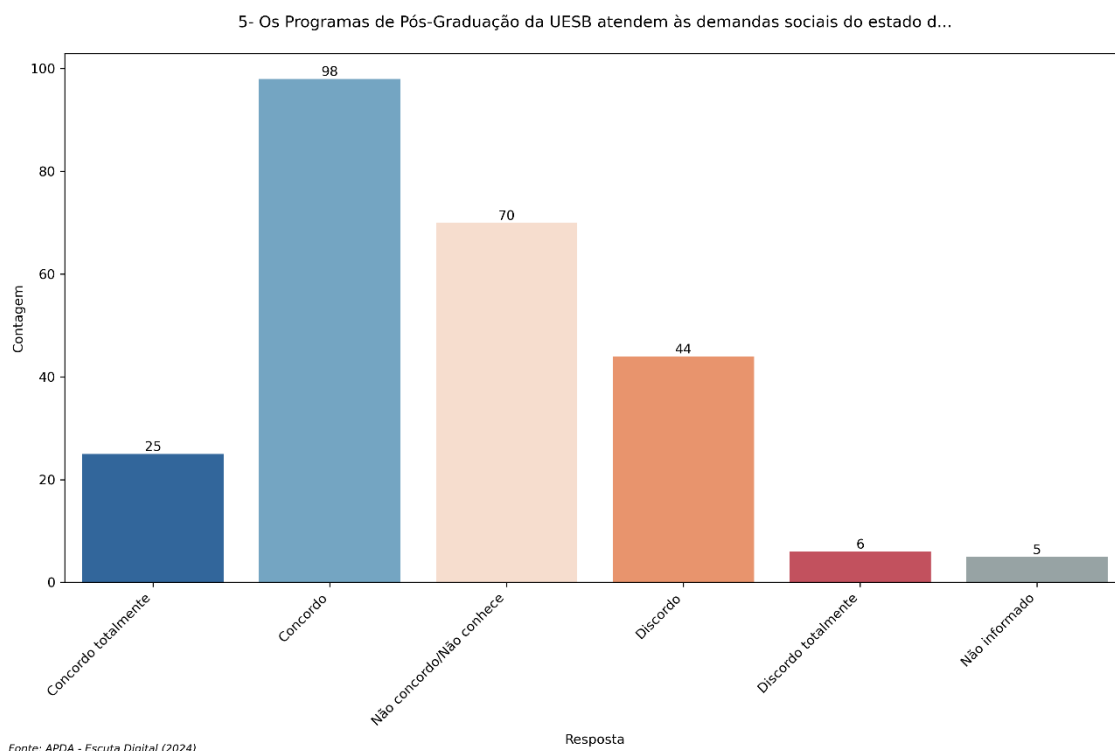


Figura-CD 7 - O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de Iniciação científica, financiamento de projetos e publicações científicas), atende às expectativas da comunidade acadêmica.

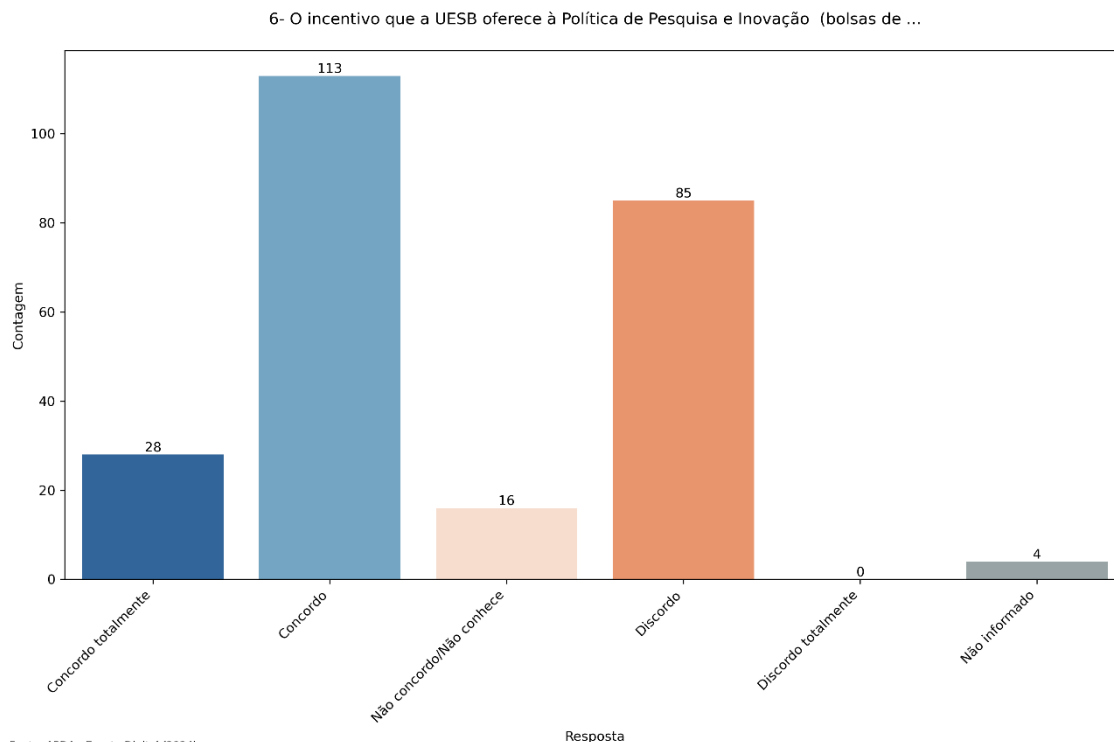


Figura-CD 8 - A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB (projetos tecnológicos, grupos de pesquisa, registro de patentes, programas de iniciação tecnológica e acervo tecnológico) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

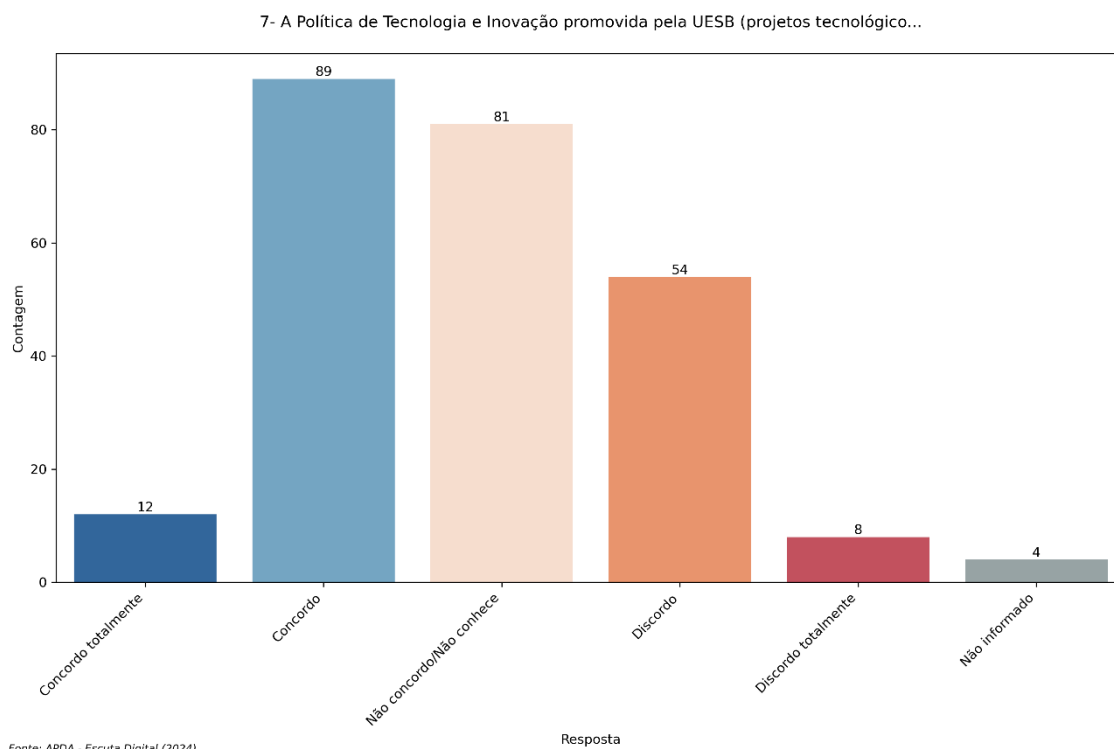


Figura-CD 9 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.

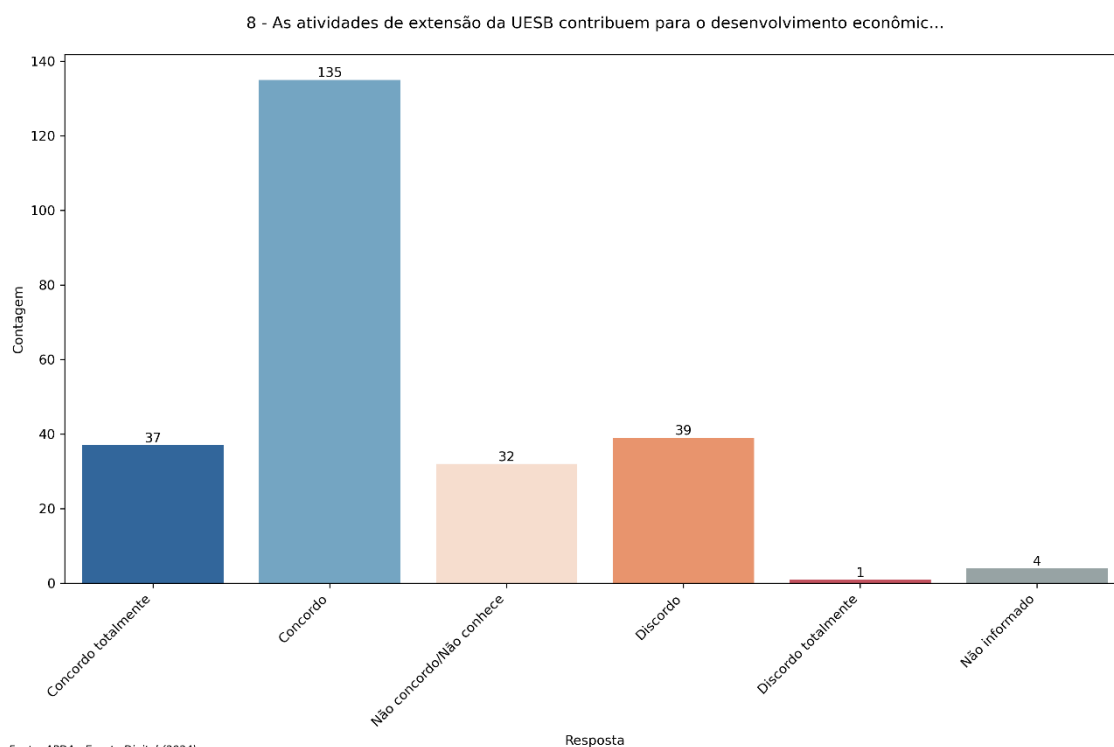


Figura-CD 10 - O incentivo que a UESB oferece às ações extensionistas é adequado para o desenvolvimento da Política de Extensão Universitária.

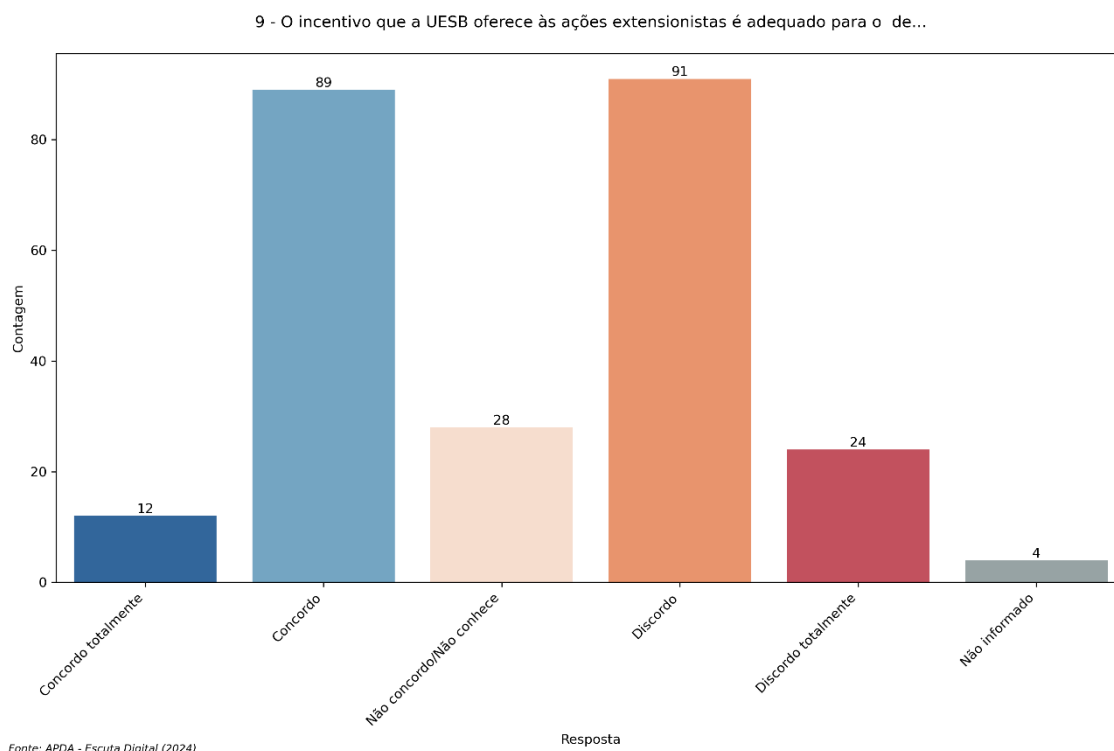


Figura-CD 11 - As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.

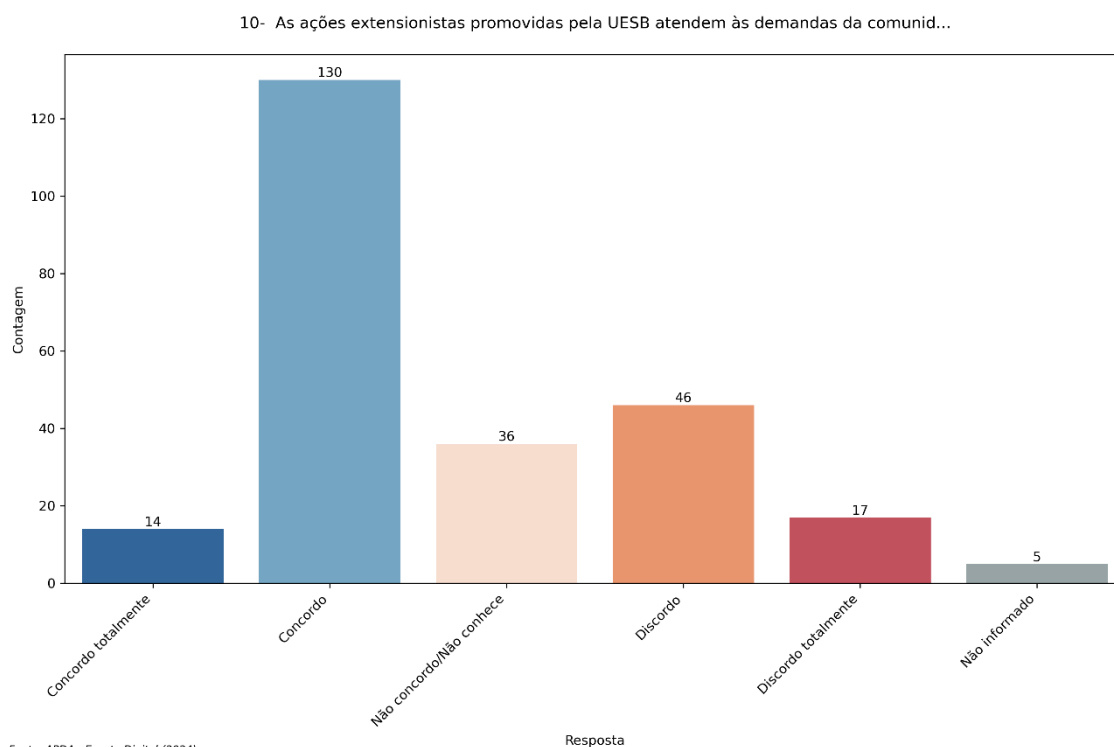


Figura-CD 12 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

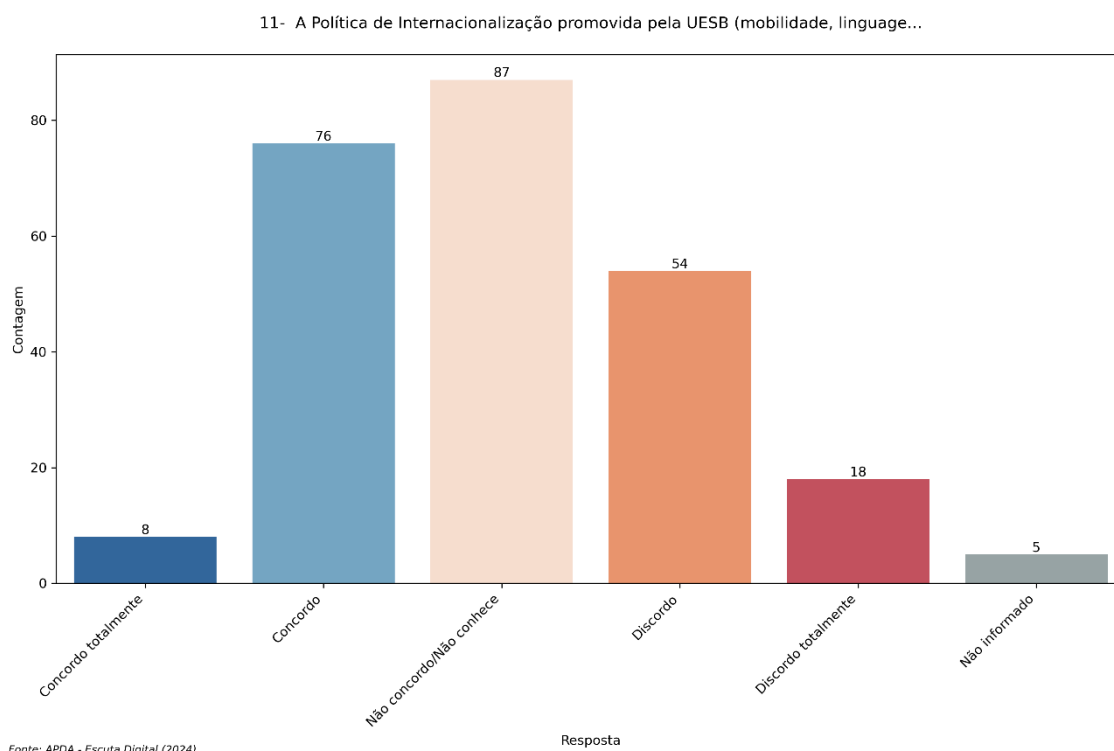


Figura-CD 13 - Os convênios de cooperação e colaboração internacionais, firmados pela UESB com outras instituições, contribuem para o desenvolvimento da Política de Internacionalização da Universidade.

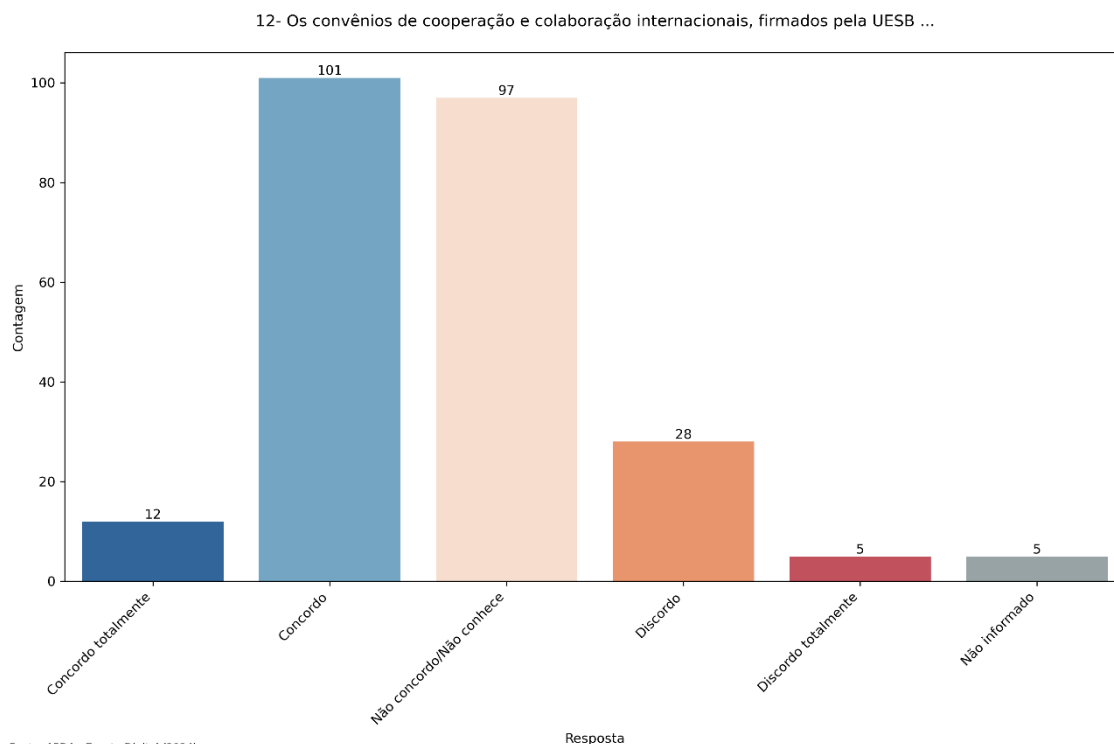


Figura-CD 14 - As ações direcionadas para Pessoas com Deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.

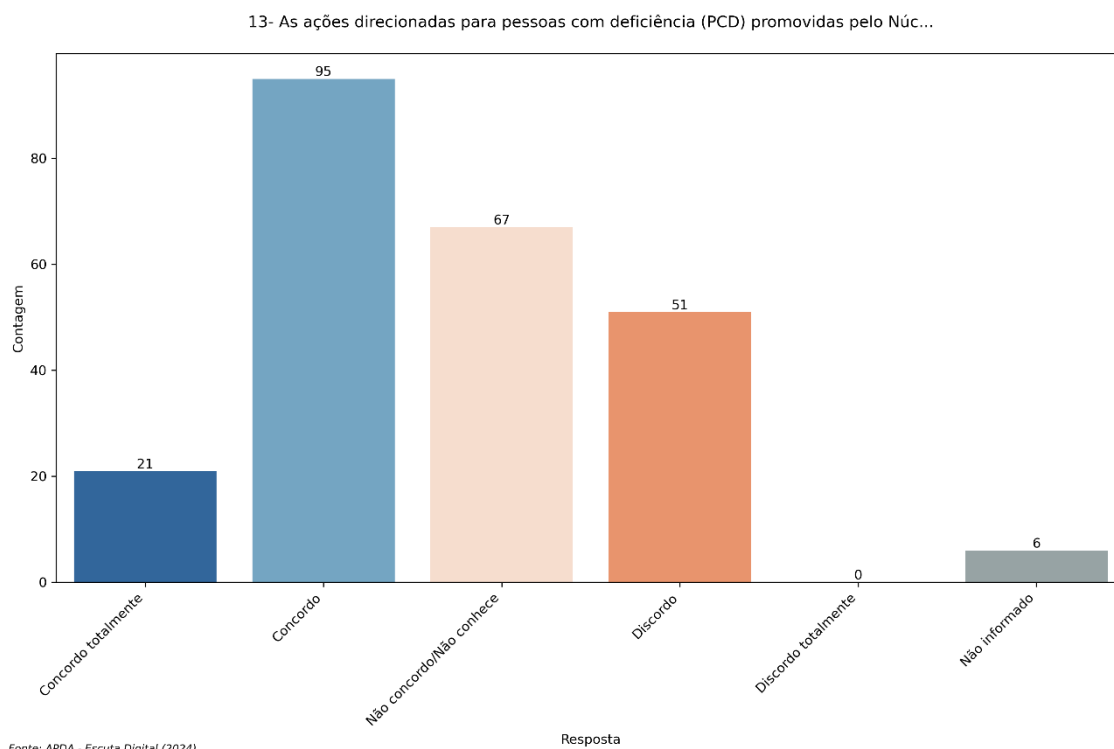


Figura-CD 15 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.

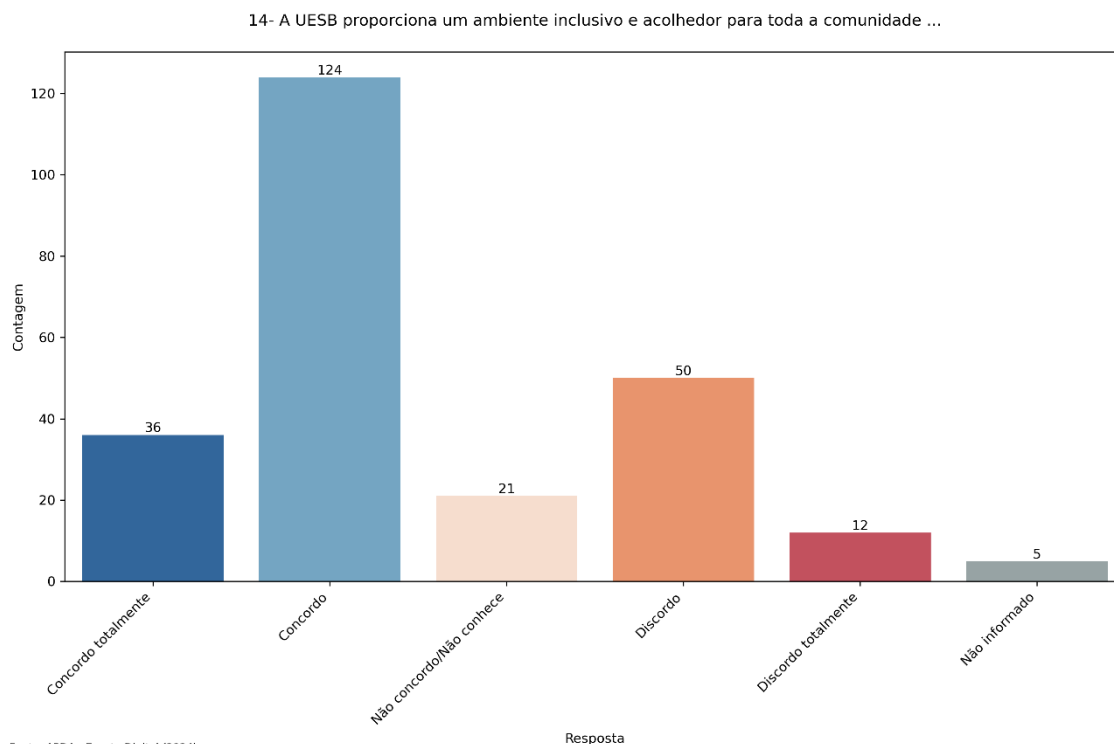


Figura-CD 16 - A Política de Gestão de Pessoas promovida pela UESB (Formação, Capacitação, Carreiras, Saúde e Bem-Estar) contribui para o desenvolvimento pessoal dos servidores e da Instituição.

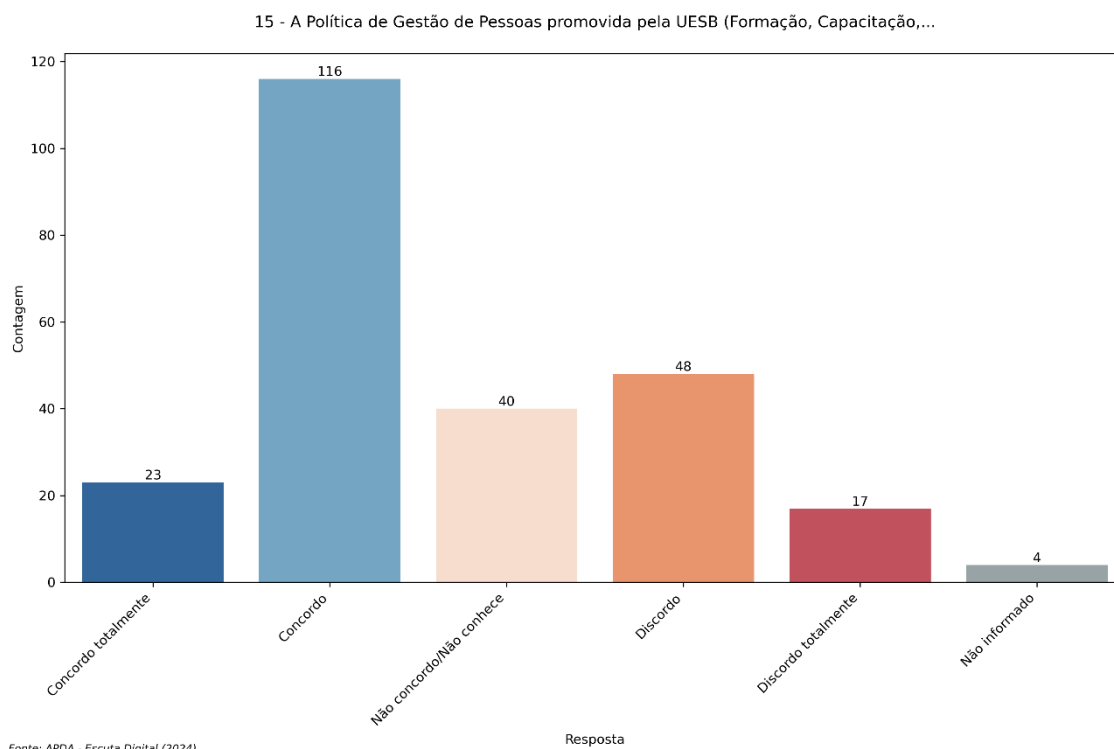


Figura-CD 17 - A Política de Promoção e Progressão de Carreiras de servidores da Universidade está sendo realizada em conformidade com o arcabouço legal do estado da Bahia.

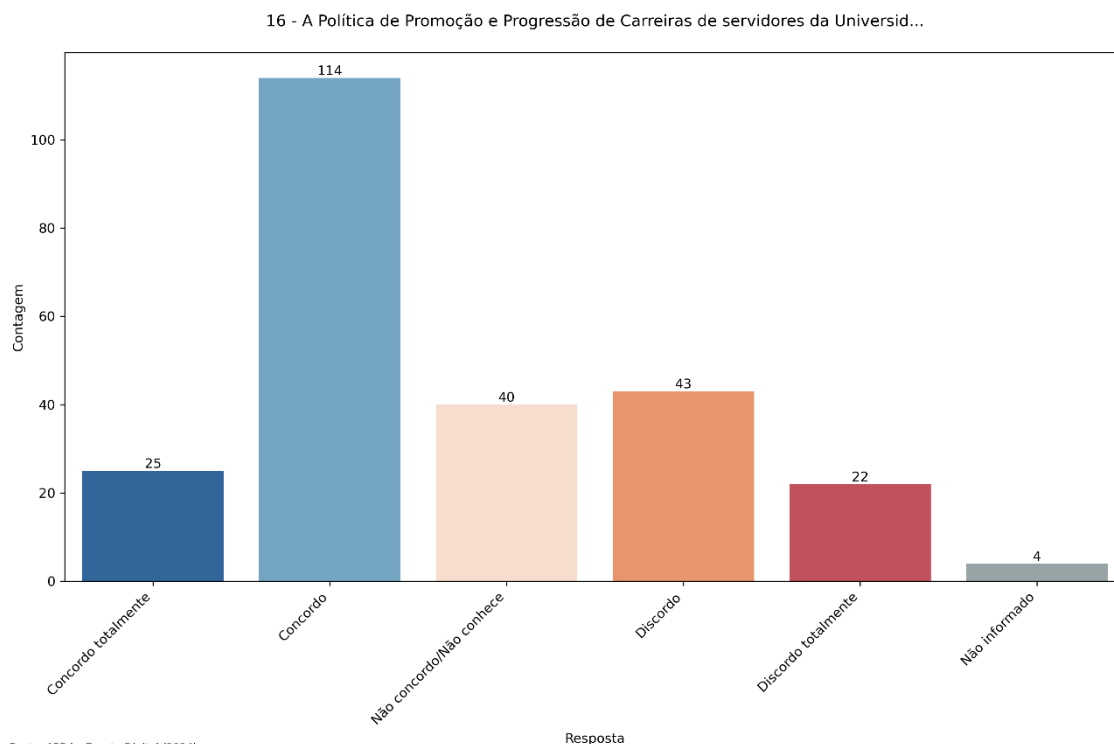


Figura-CD 18 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.

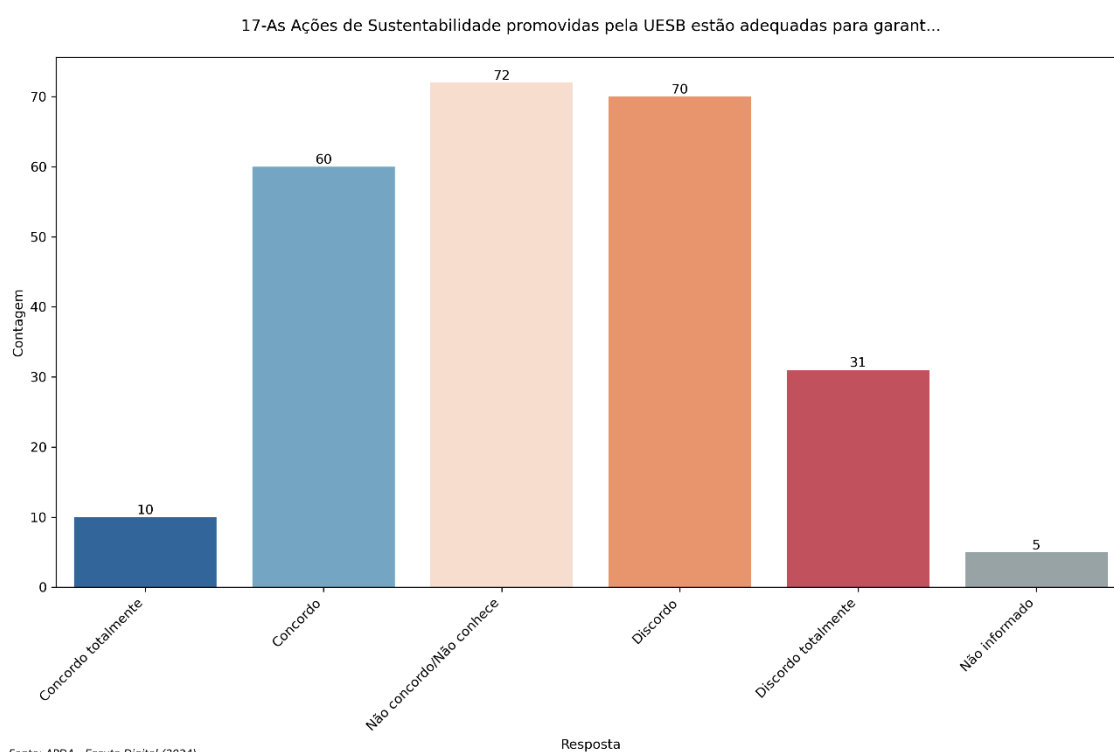


Figura-CD 19 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.

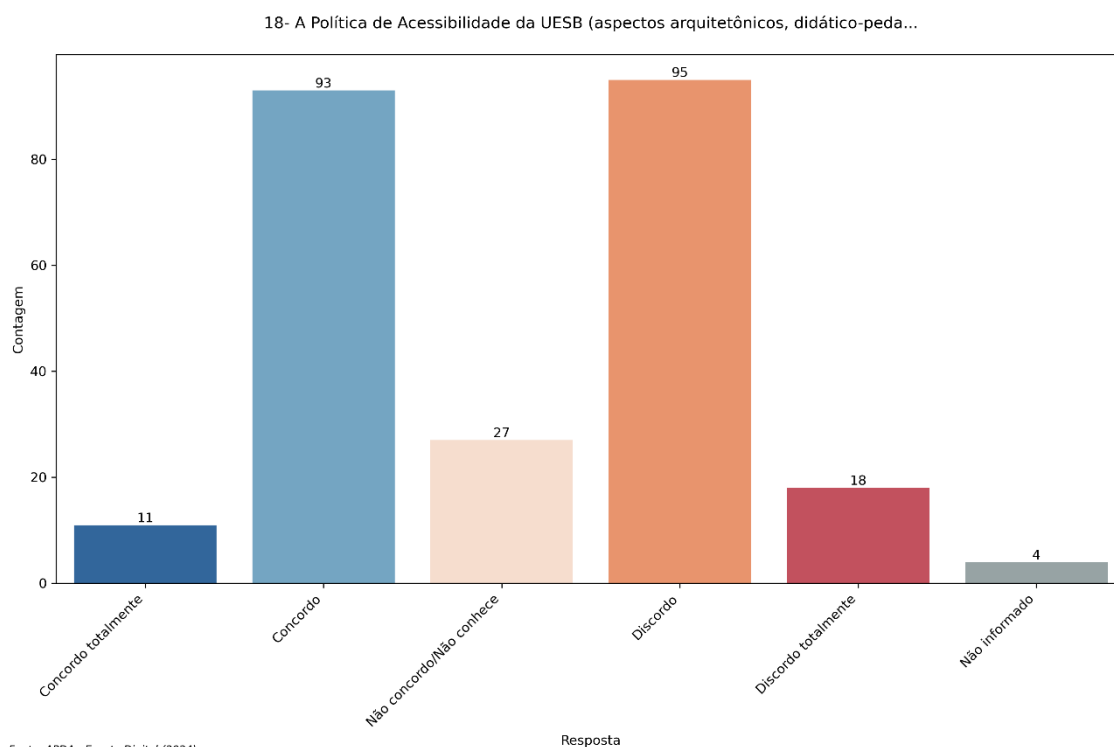


Figura-CD 20 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.

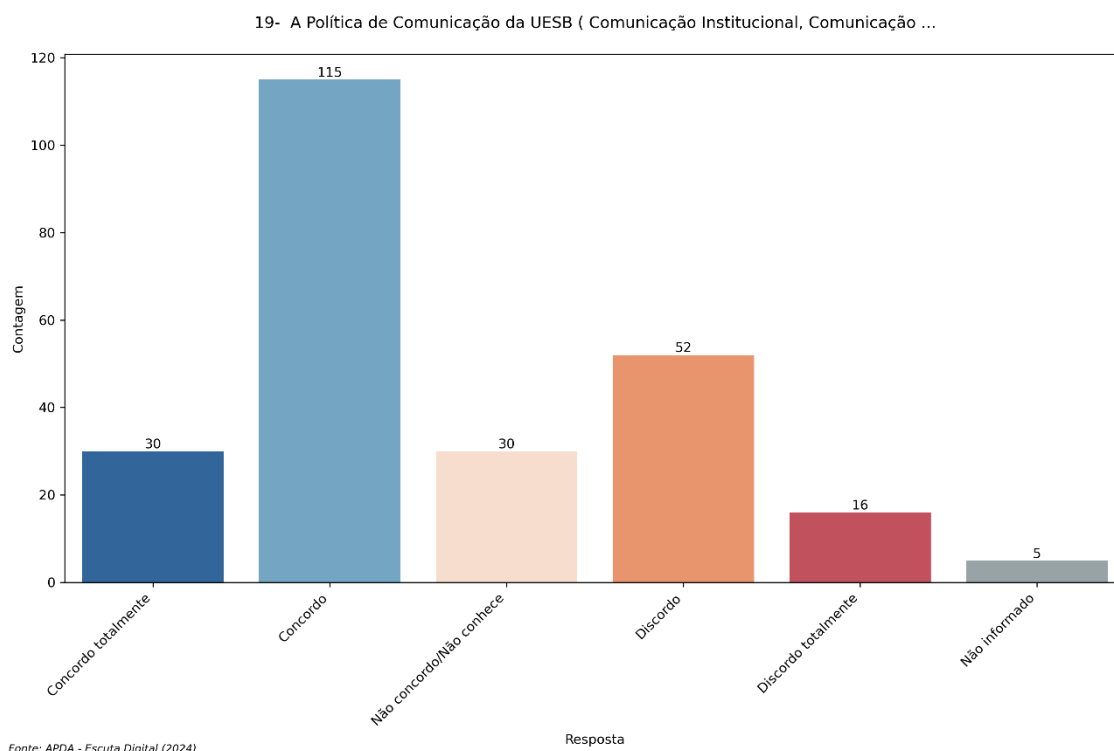


Figura-CD 21 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.

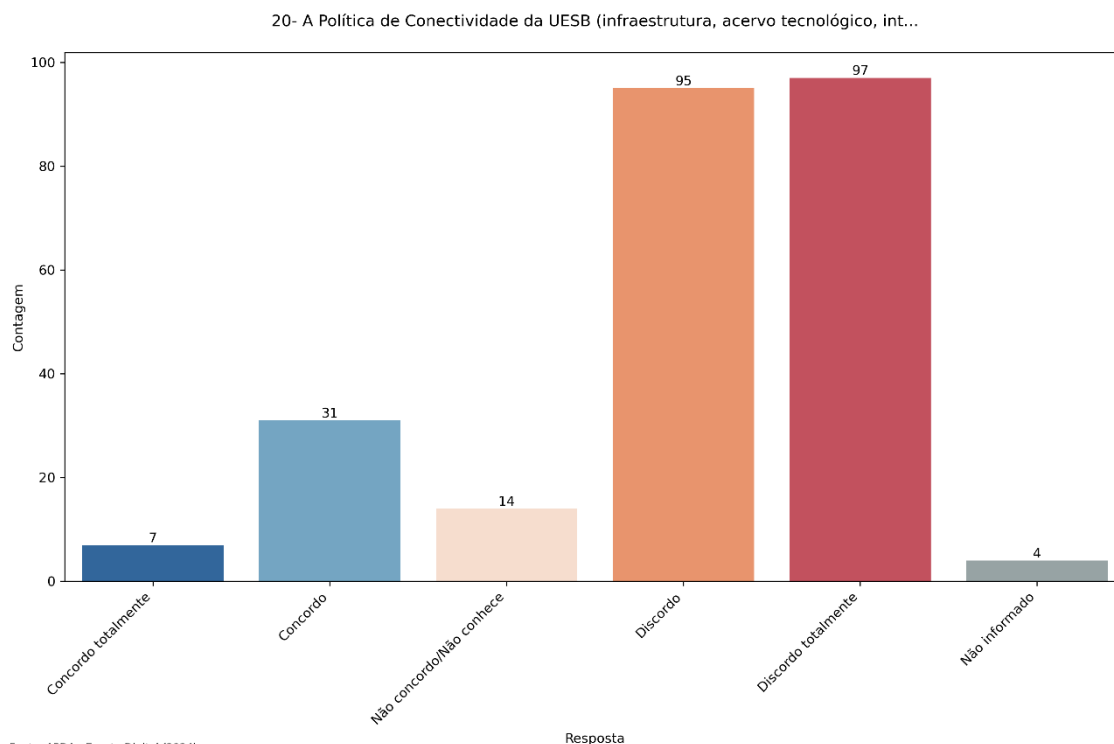


Figura-CD 22 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.

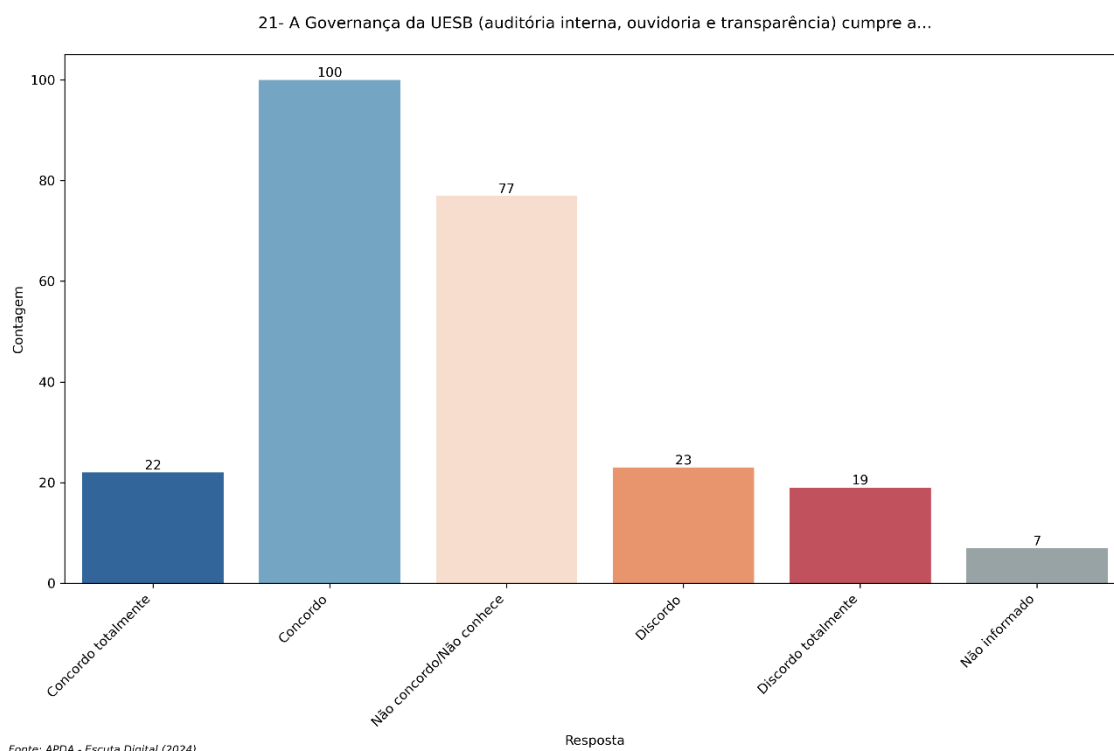


Figura-CD 23 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade.

22 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucion...

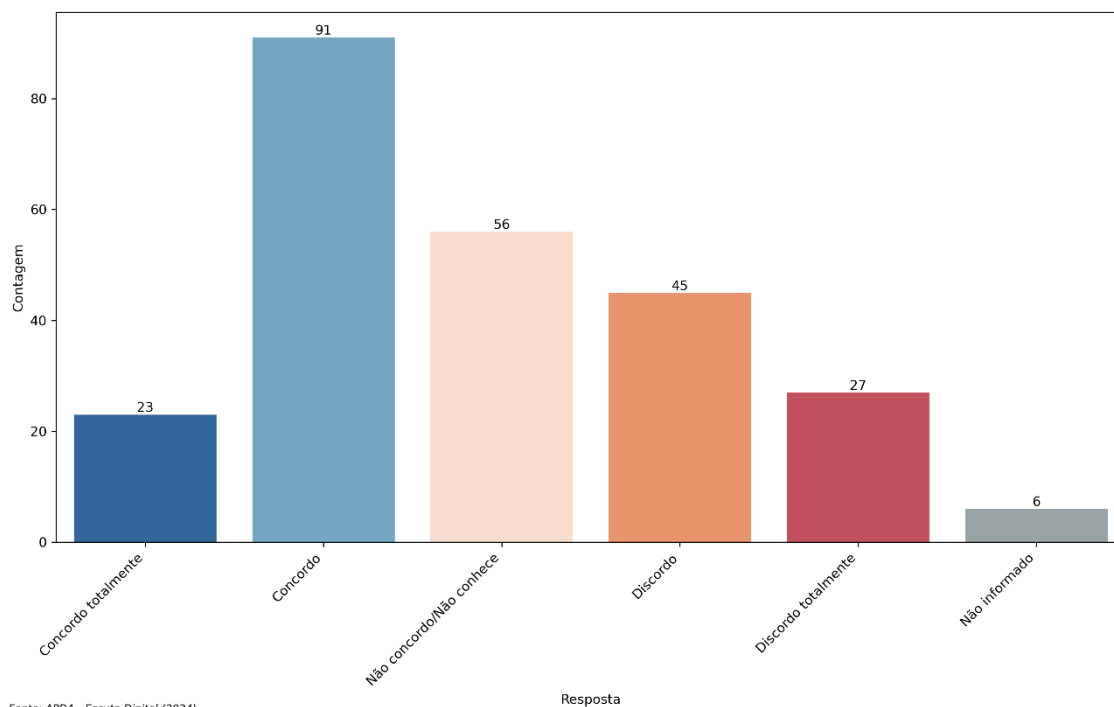


Figura-CD 24 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.

23 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e in...

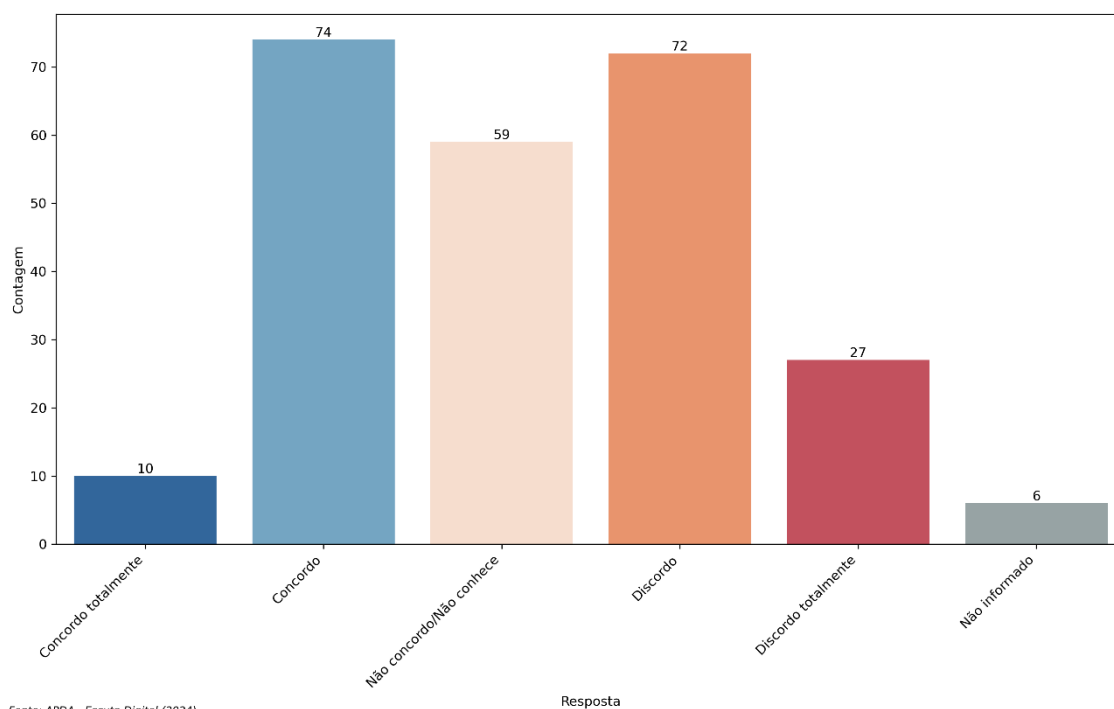
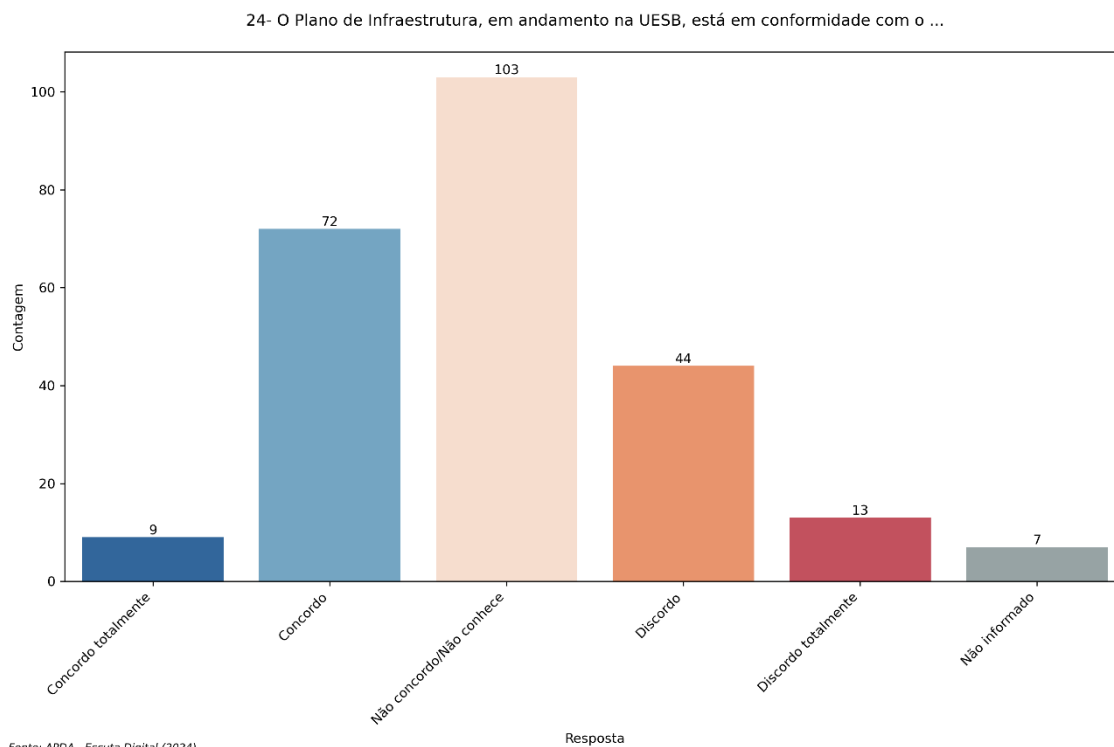




Figura-CD 25 - O Plano de Infraestrutura, em andamento na UESB, está em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com os interesses da comunidade universitária.





Bloco 2: Percepções do Corpo Técnico (CT)

Figura-CT 1 – Número de Técnicos por estrutura institucional.

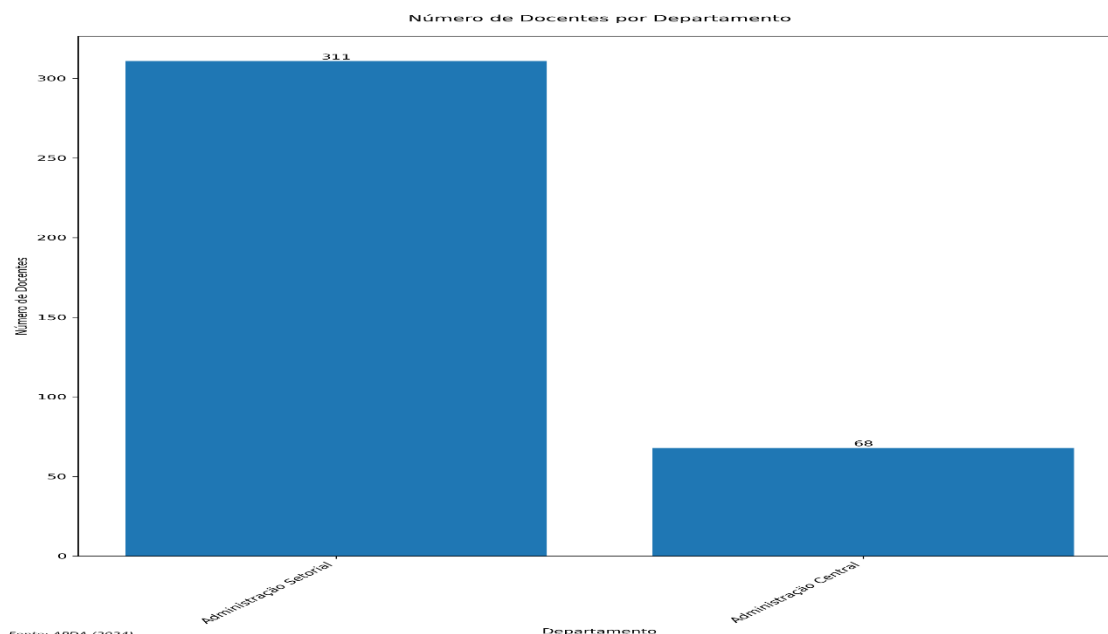


Figura-CT 2 - A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB (projetos tecnológicos, grupos de pesquisa, registro de patentes, programas de iniciação tecnológica e acervo tecnológico) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

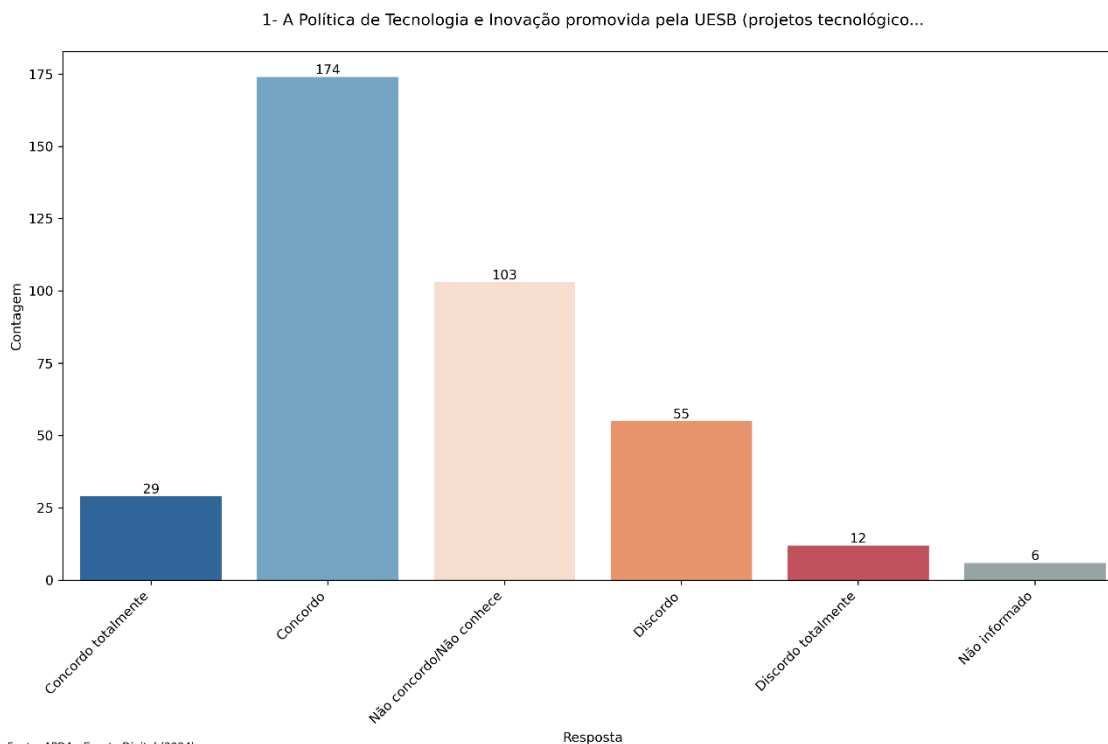


Figura-CT 3 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.

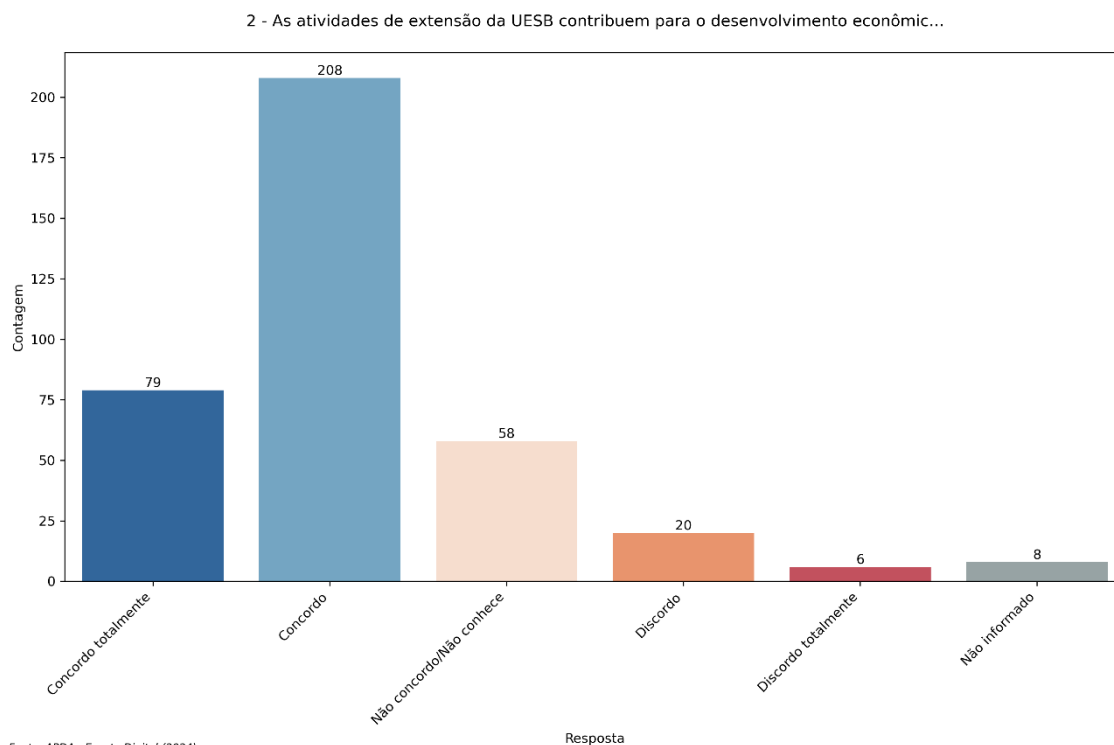


Figura-CT 4 - O incentivo que a UESB concede às ações extensionistas é adequado para o desenvolvimento da Política de Extensão Universitária.

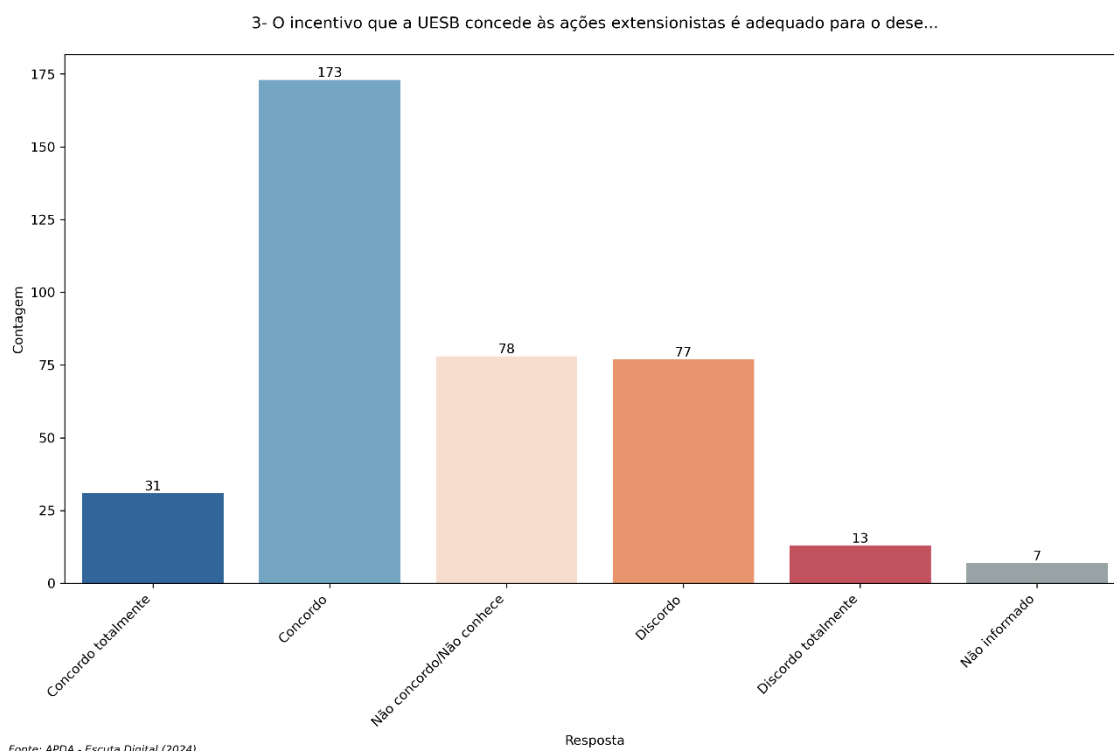


Figura-CT 5 - As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.

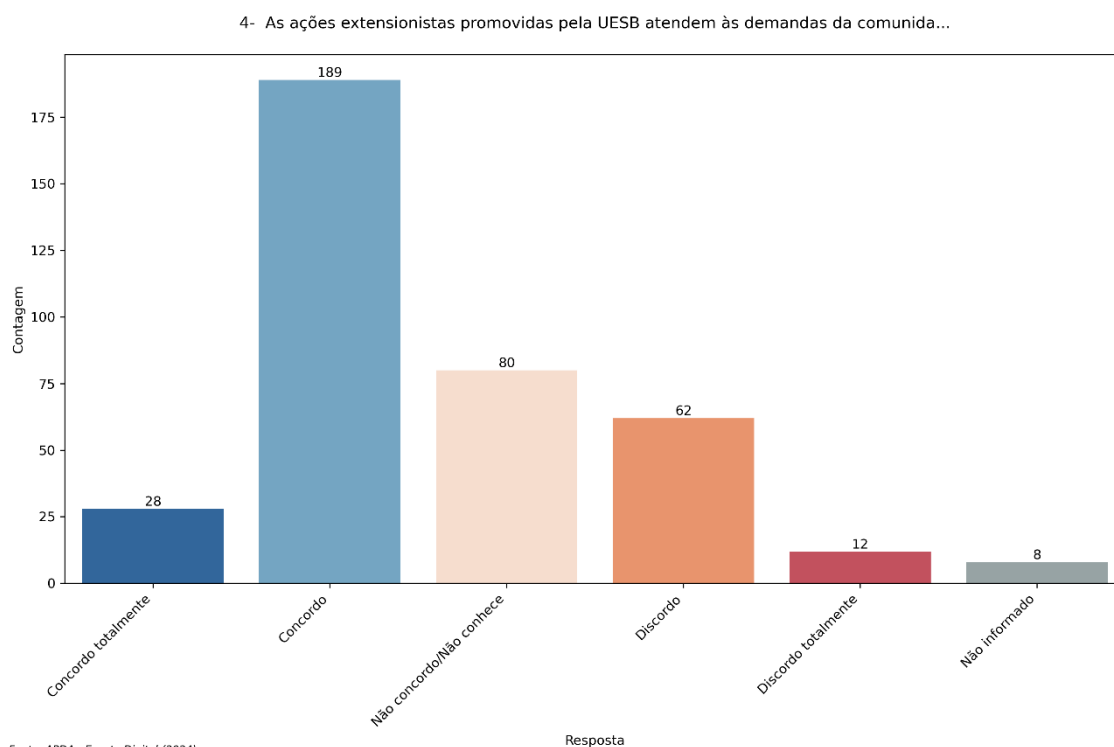


Figura-CT 6 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

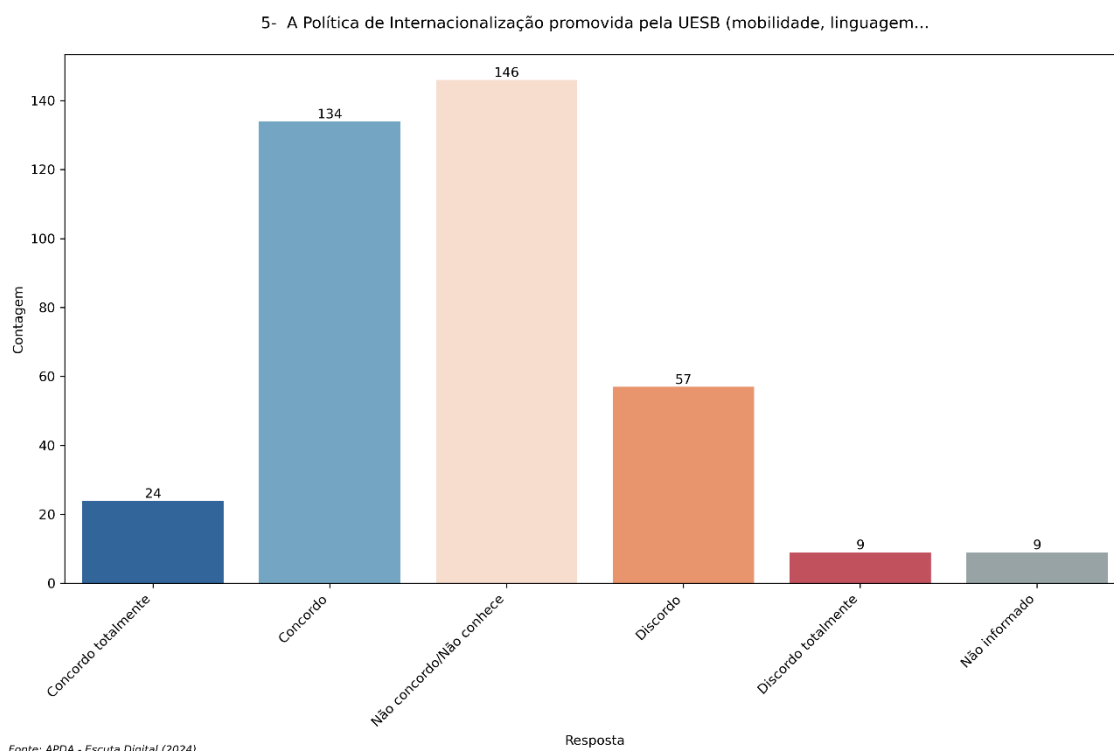


Figura-CT 7 - Os convênios de cooperação e colaboração internacionais, firmados pela UESB com outras instituições, contribuem para o desenvolvimento da Política de Internacionalização da Universidade.

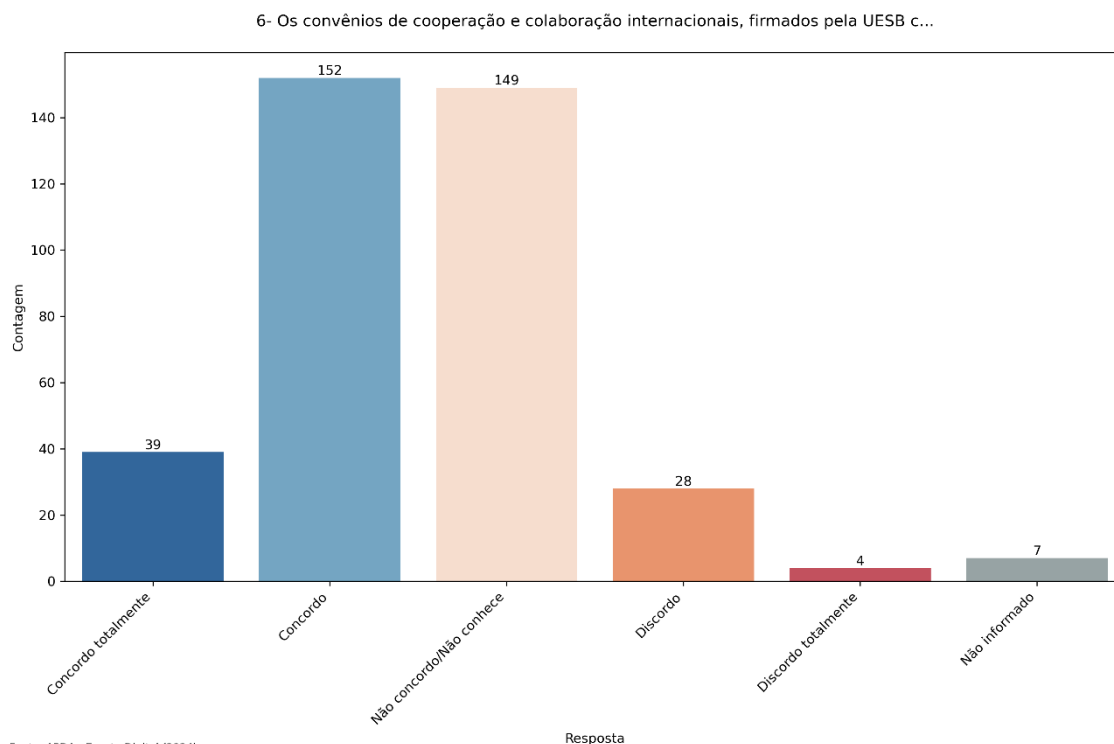


Figura-CT 8 - As ações direcionadas para pessoas com deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.

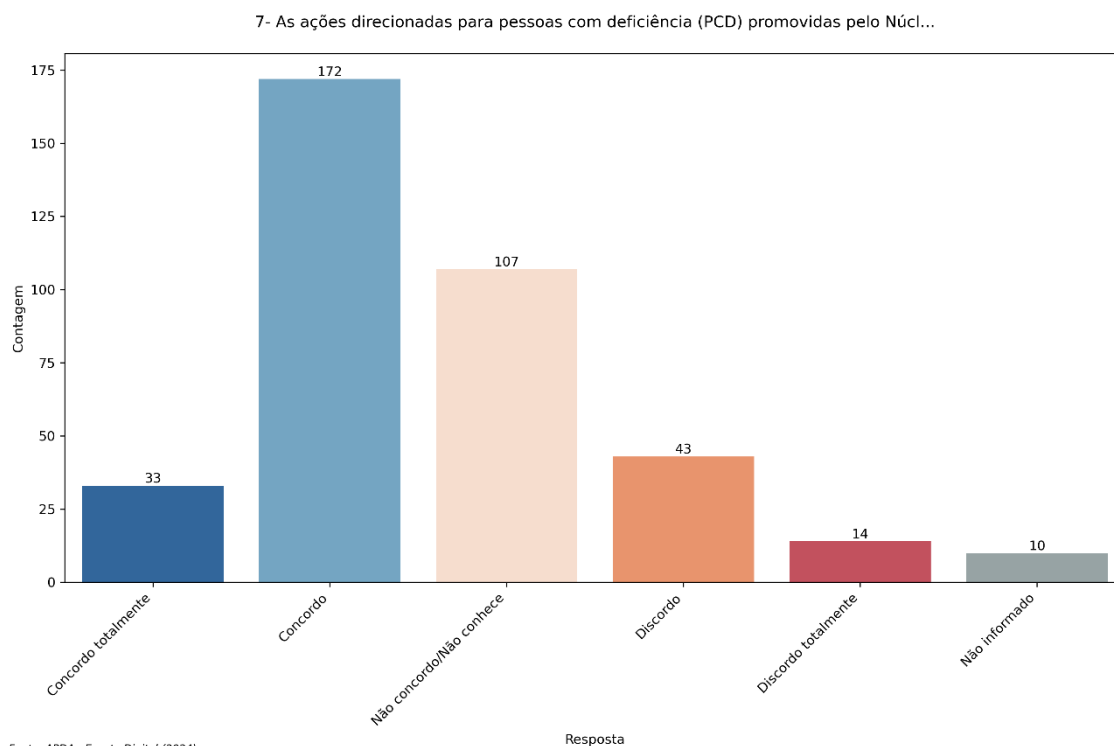


Figura-CT 9 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.

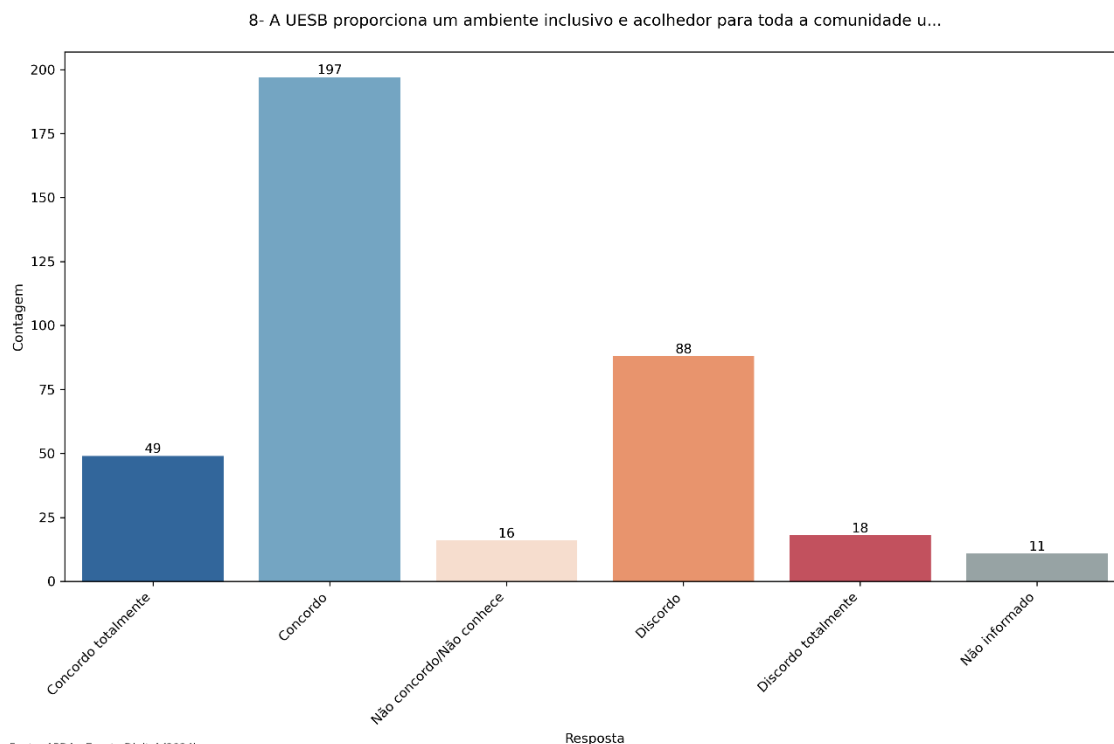


Figura-CT 10 - A Política de Gestão de Pessoas promovida pela UESB (Formação, Capacitação, Carreiras, Saúde e Bem-Estar) contribui para o desenvolvimento pessoal dos servidores e da Instituição.

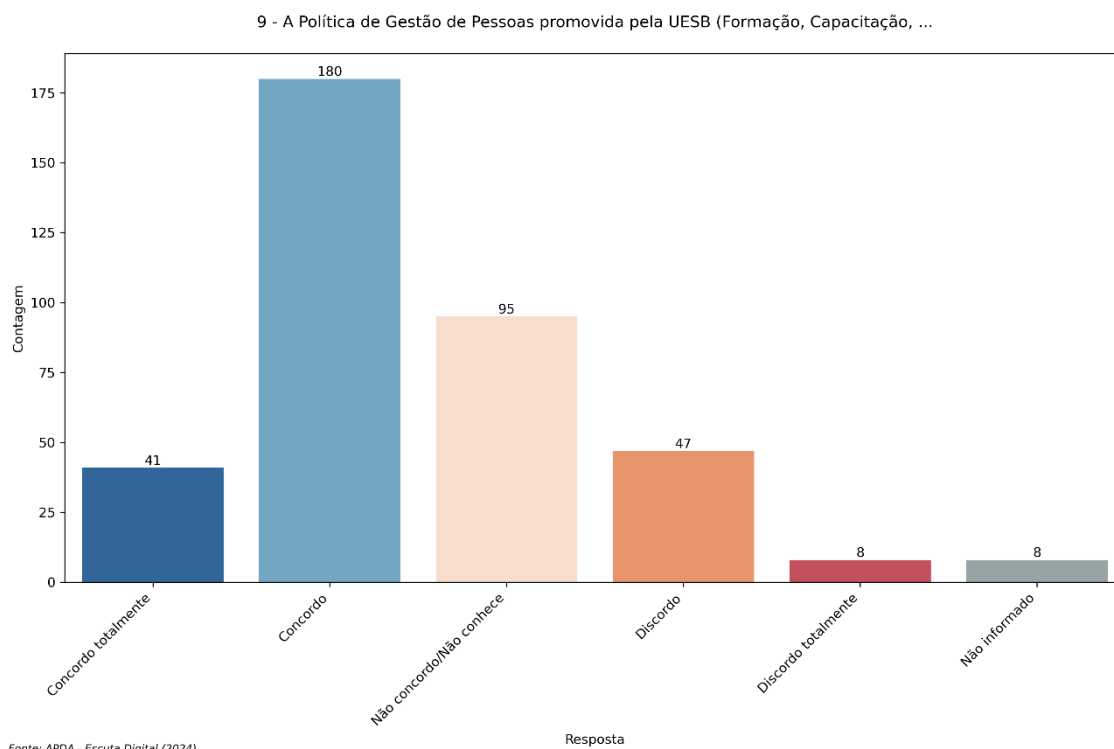


Figura-CT 11 - A Política de Promoção e Progressão de Carreiras de servidores da Universidade está sendo realizada em conformidade com o arcabouço legal do estado da Bahia.

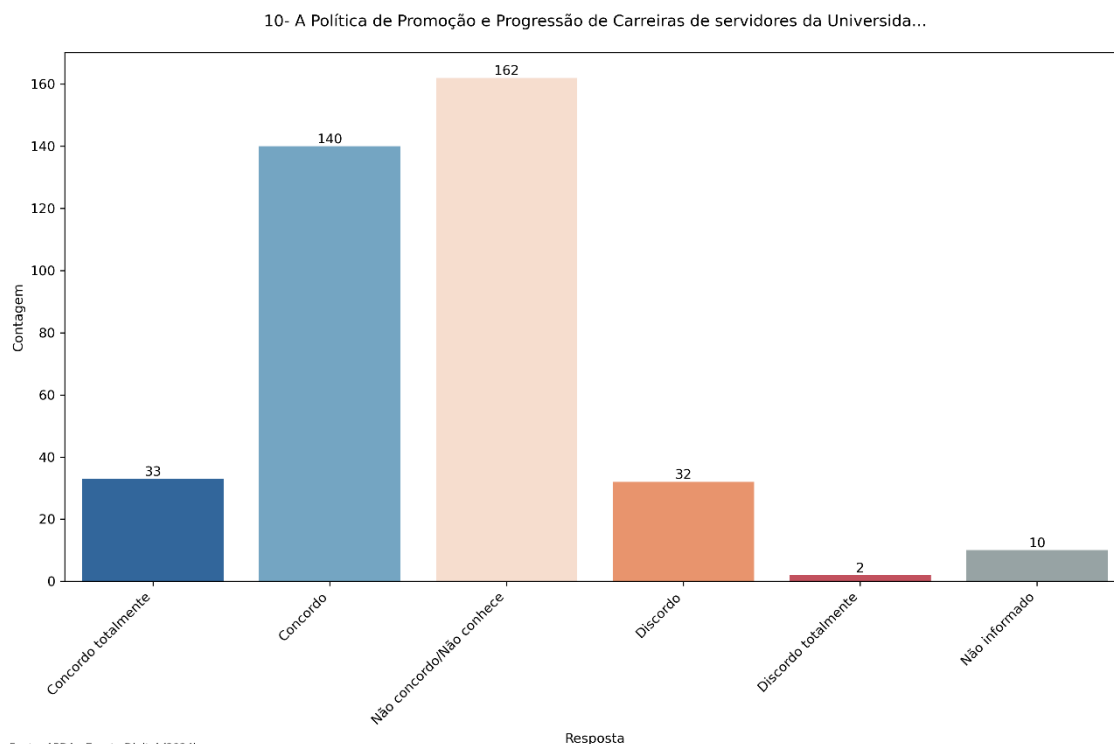


Figura-CT 12 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.

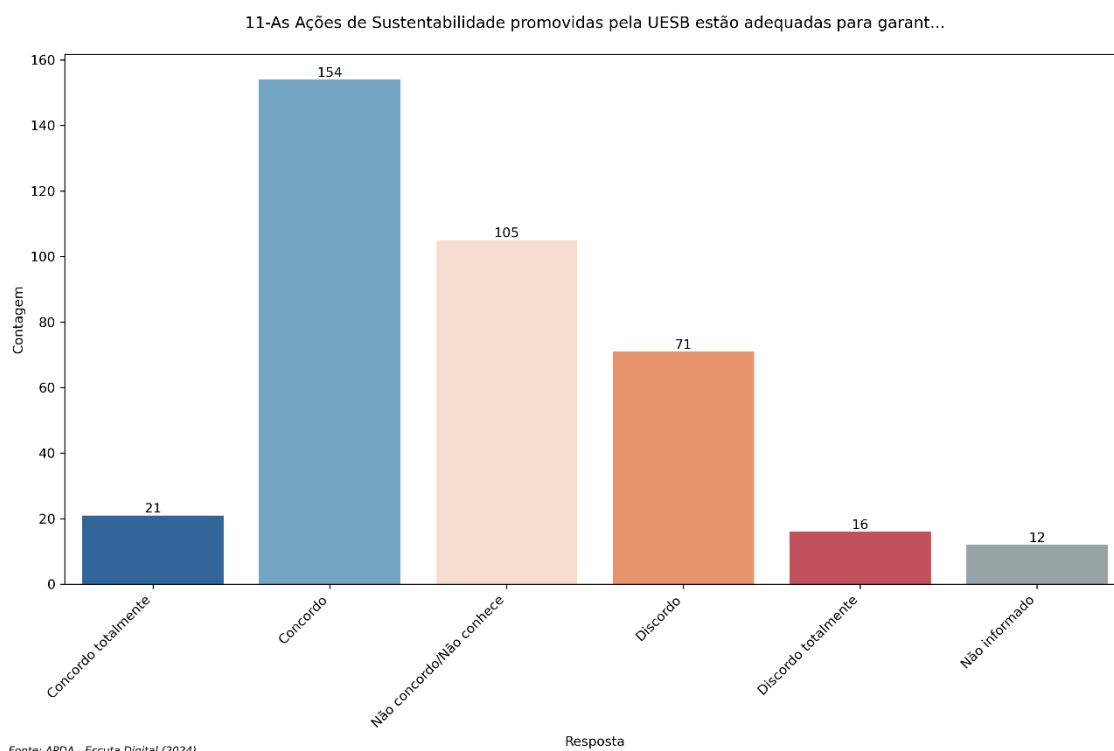


Figura-CT 13 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.

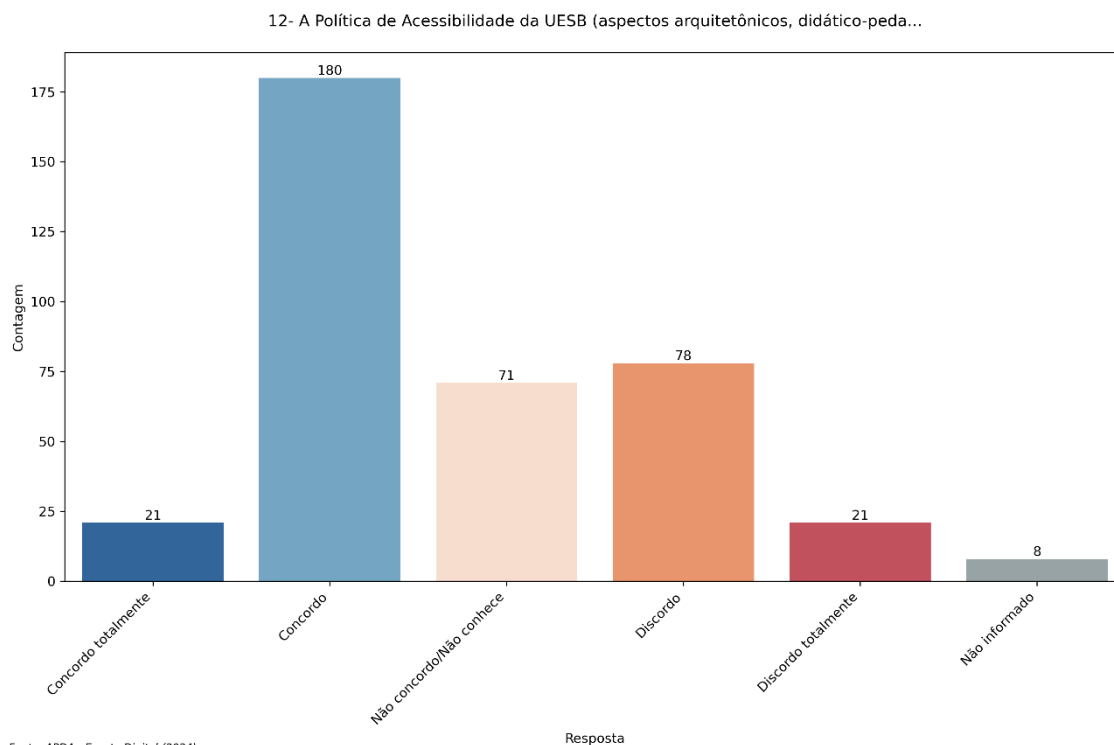


Figura-CT 14 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.

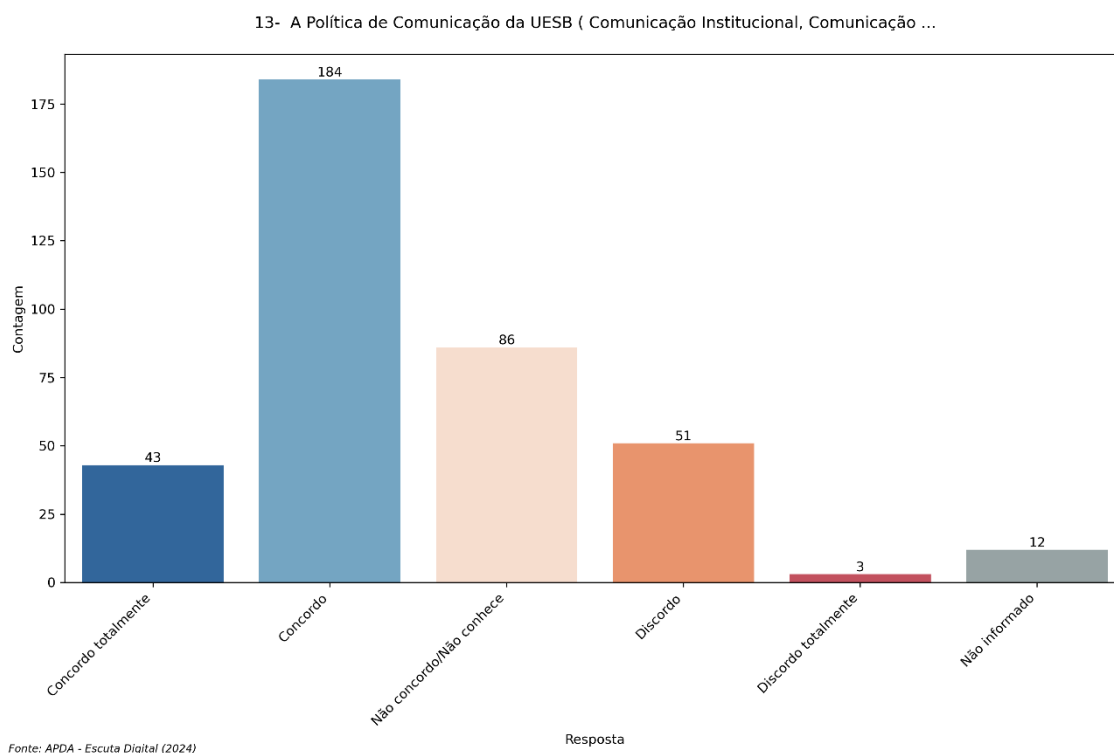


Figura-CT 15 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.

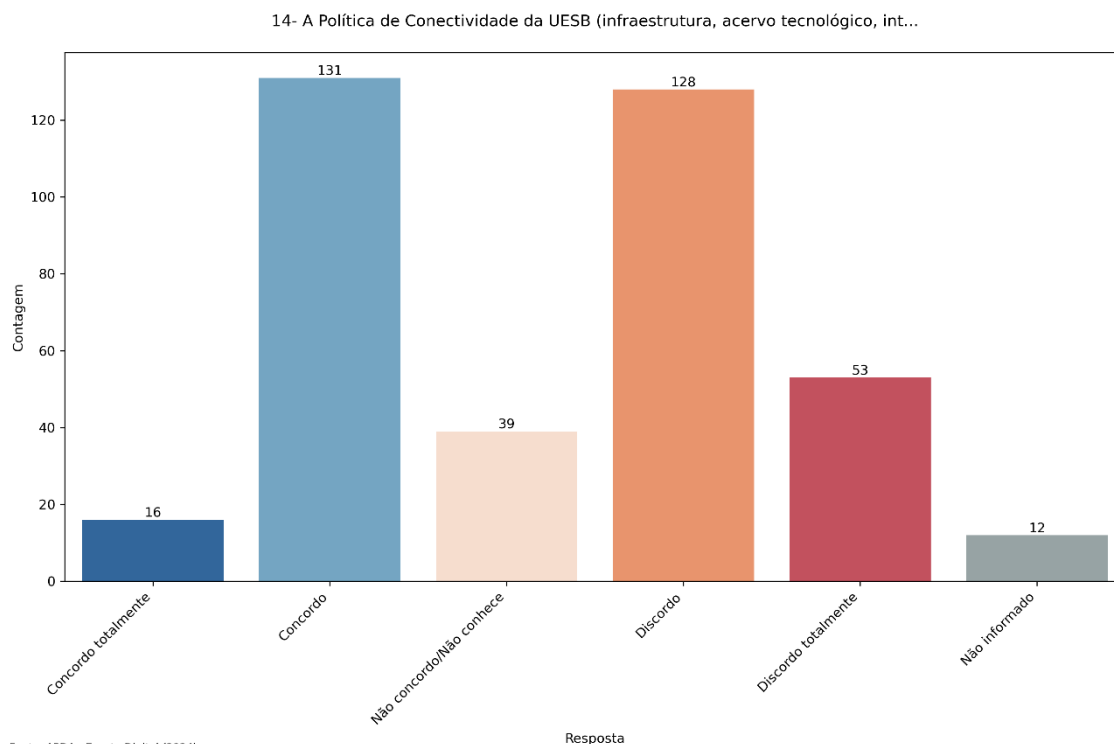


Figura-CT 16 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.

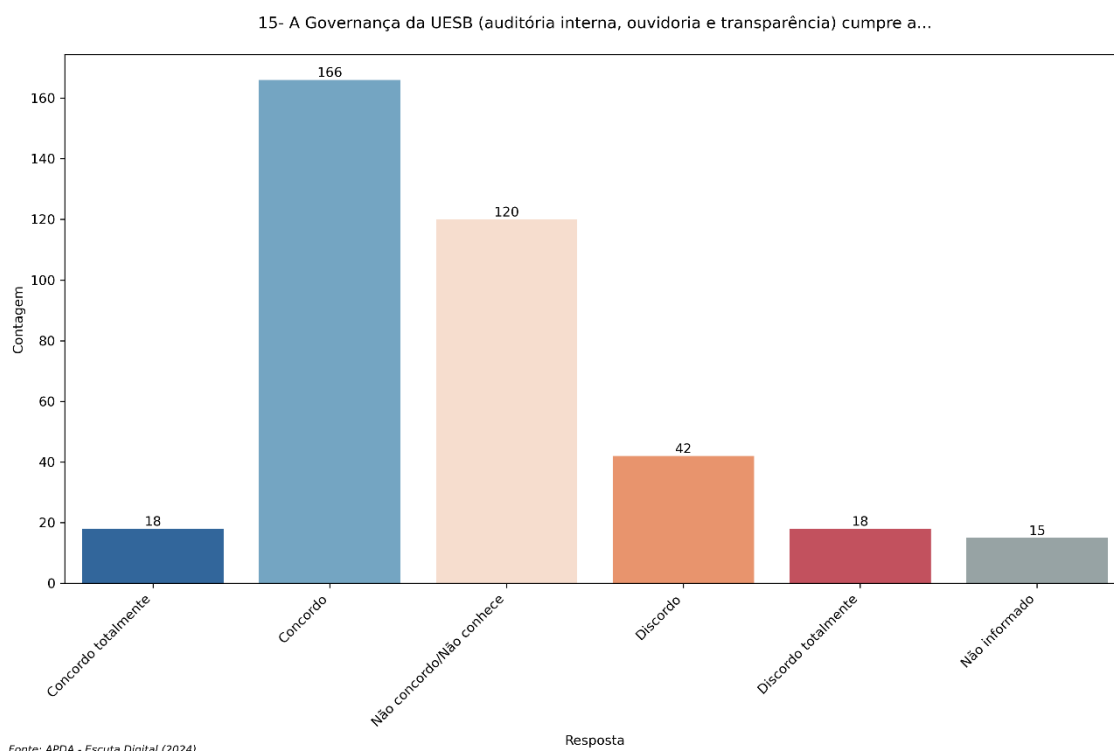


Figura-CT 17 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade universitária.

16 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucion...

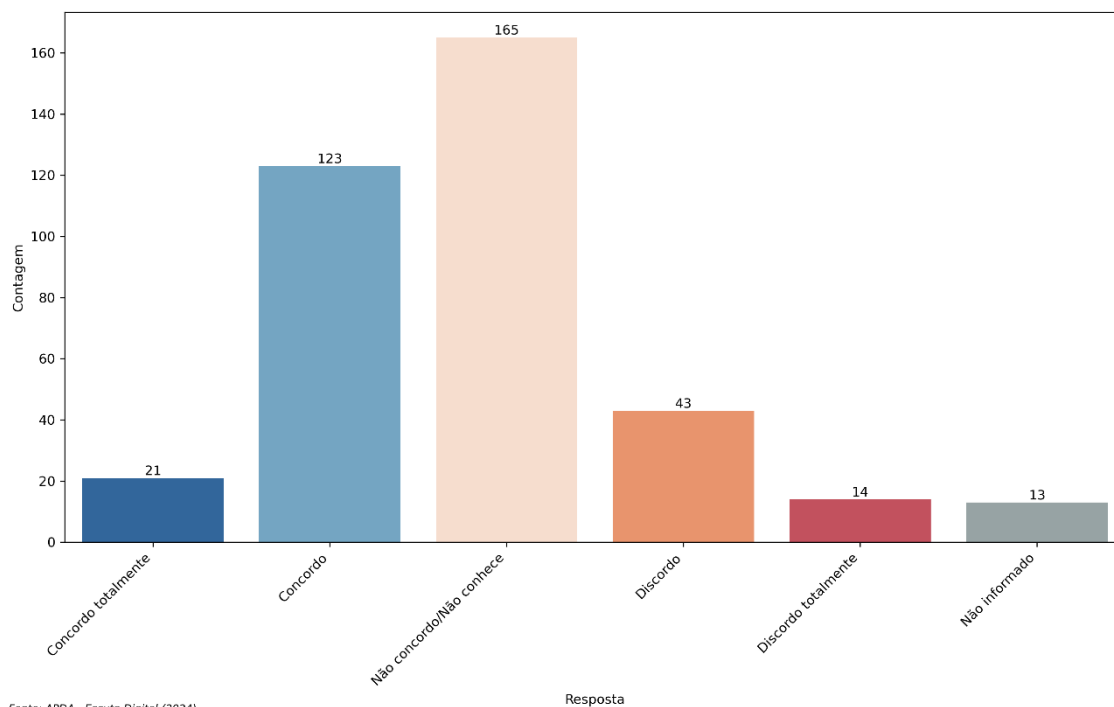


Figura-CT 18 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.

17 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e in...

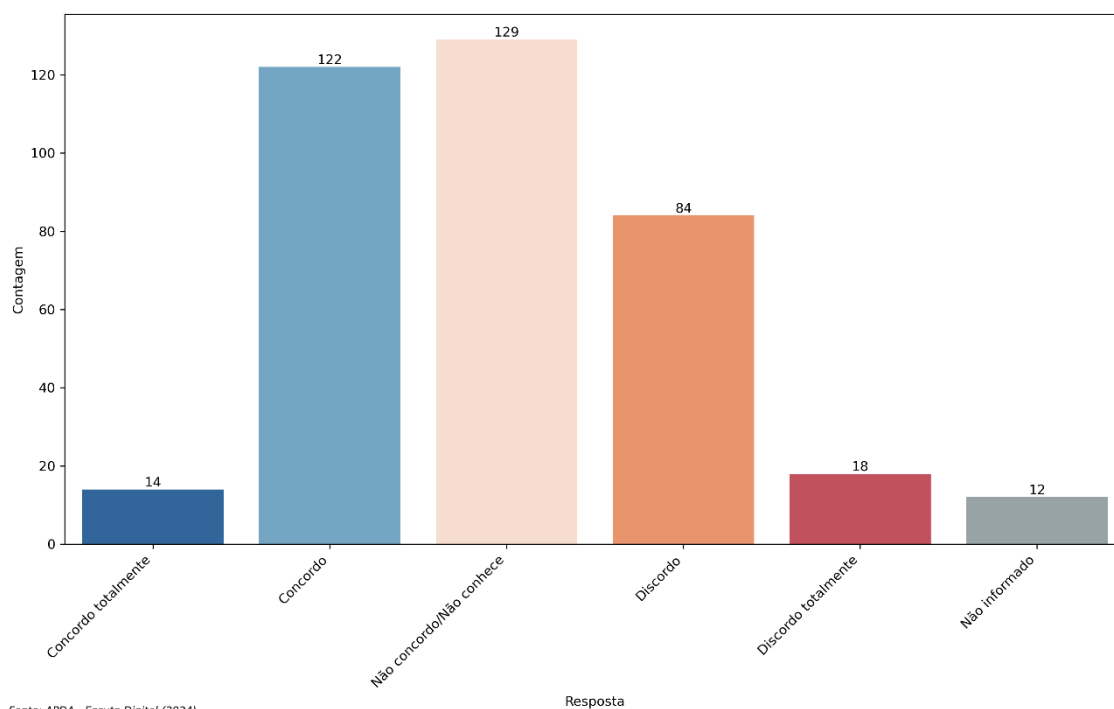
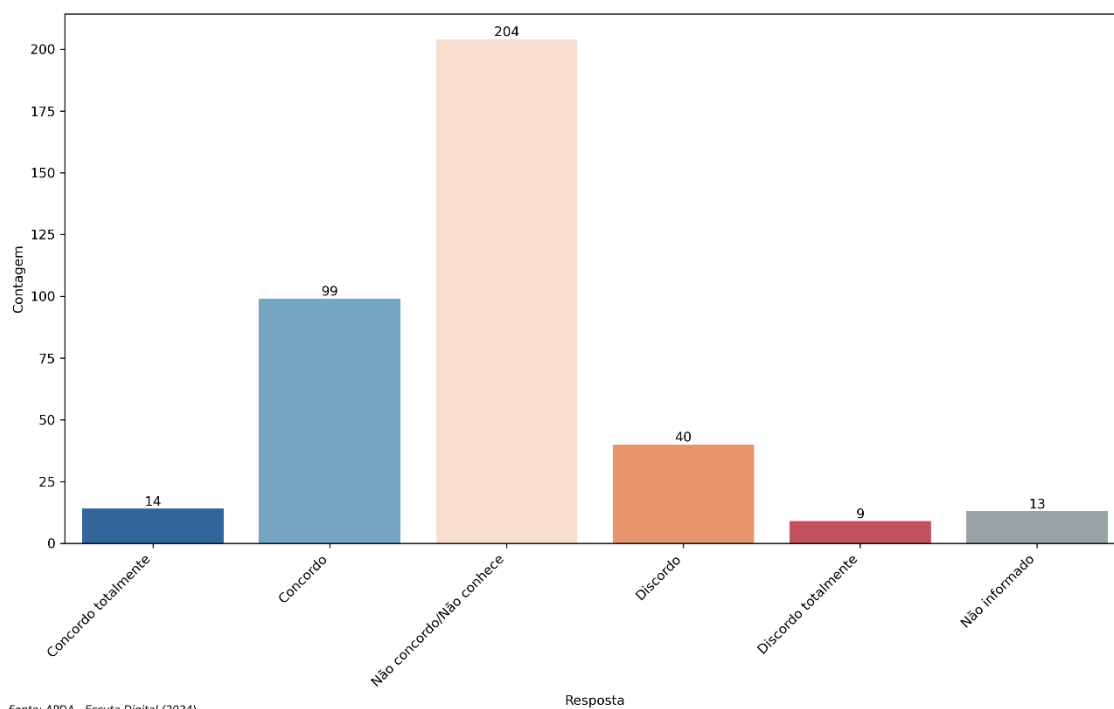




Figura-CT 19 - O Plano de Infraestrutura, em andamento na UESB, está em conformidade com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com os interesses da comunidade universitária.

18 - O Plano de Infraestrutura, em andamento na UESB, está em conformidade com o...





Bloco 3: Percepções do Discentes de Programas da Pós-graduação (PPG)

Figura-PPG 1 – Número de Discentes por Programa de Pós-Graduação.

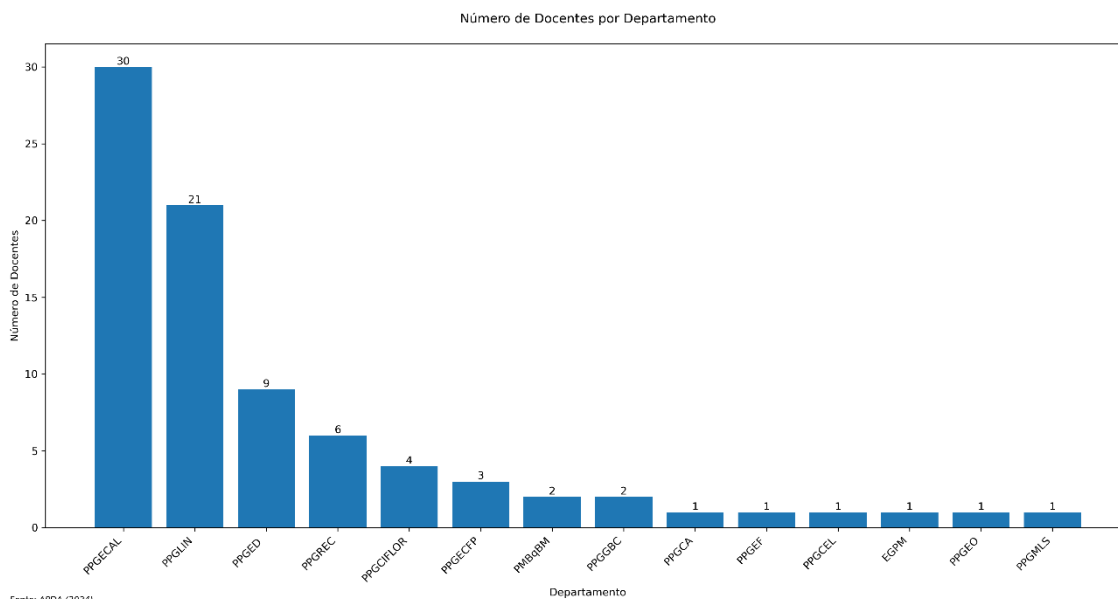


Figura-PPG 2 - O corpo docente da UESB atende de forma adequada às demandas do Programa de Pós-Graduação.

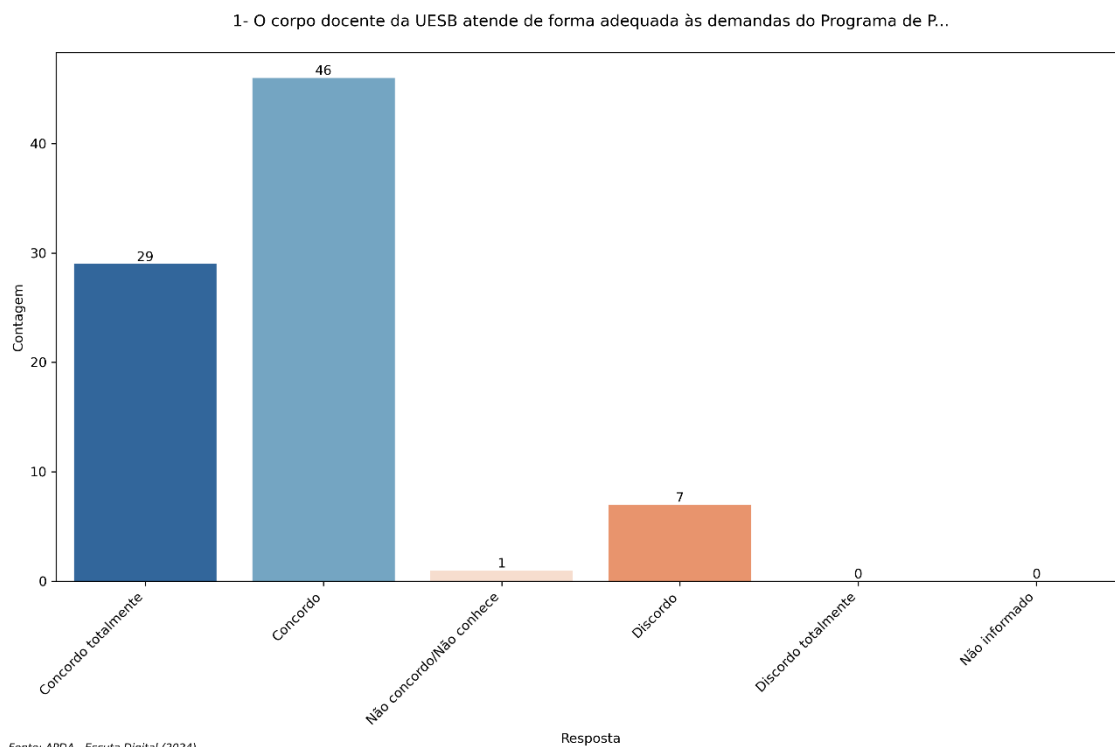


Figura-PPG 3 - O Programa de Pós-Graduação ofertado pela UESB está em sintonia com as exigências da CAPES e com as necessidades atuais da sociedade e do mercado de trabalho.

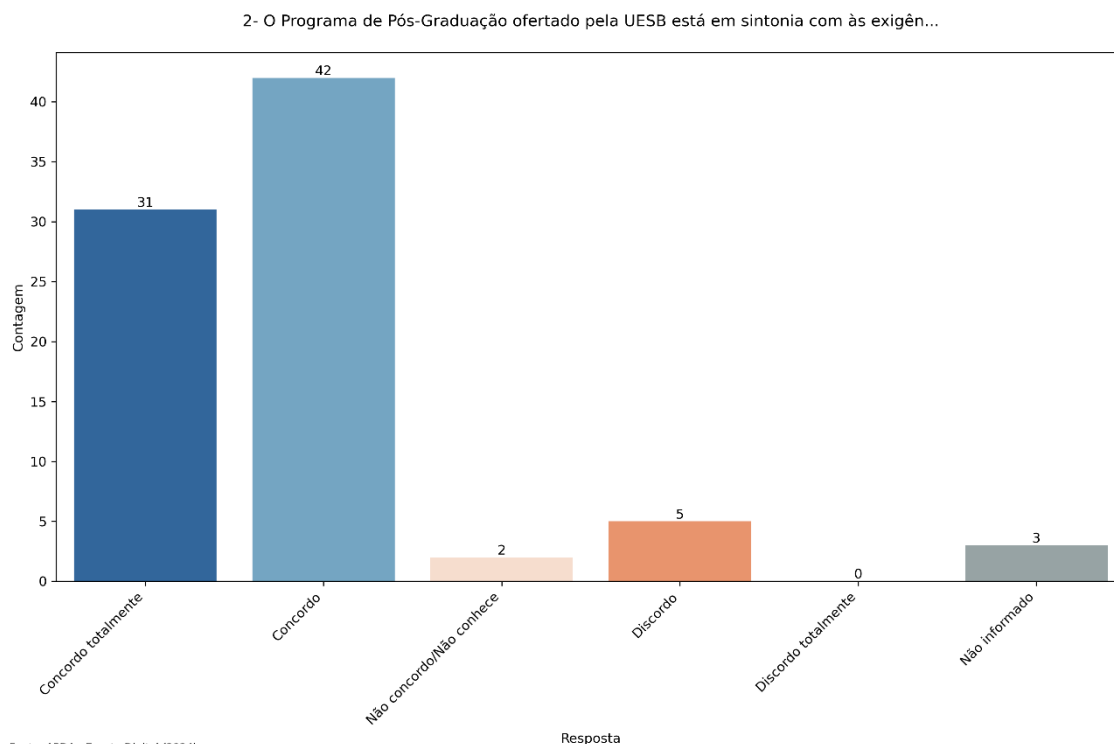


Figura-PPG 4 - A infraestrutura do Programa de Pós-Graduação da Universidade (salas de aula, laboratórios e auditórios) é adequada para atender às demandas acadêmicas.

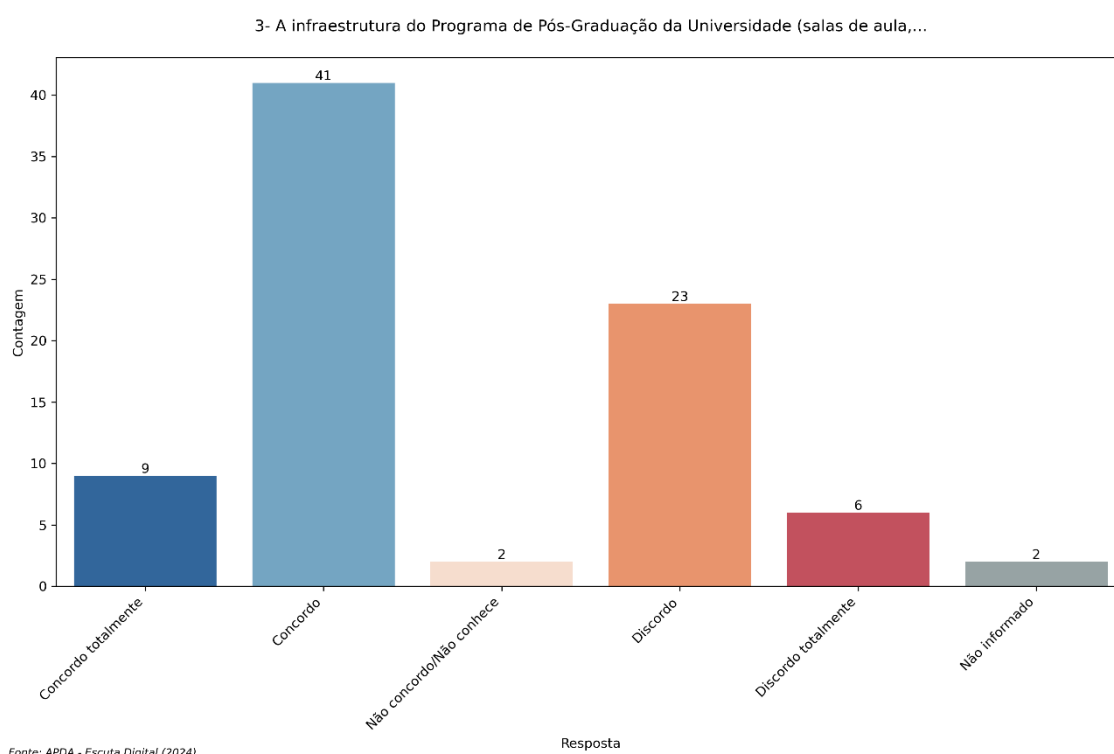


Figura-PPG 5 - A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.

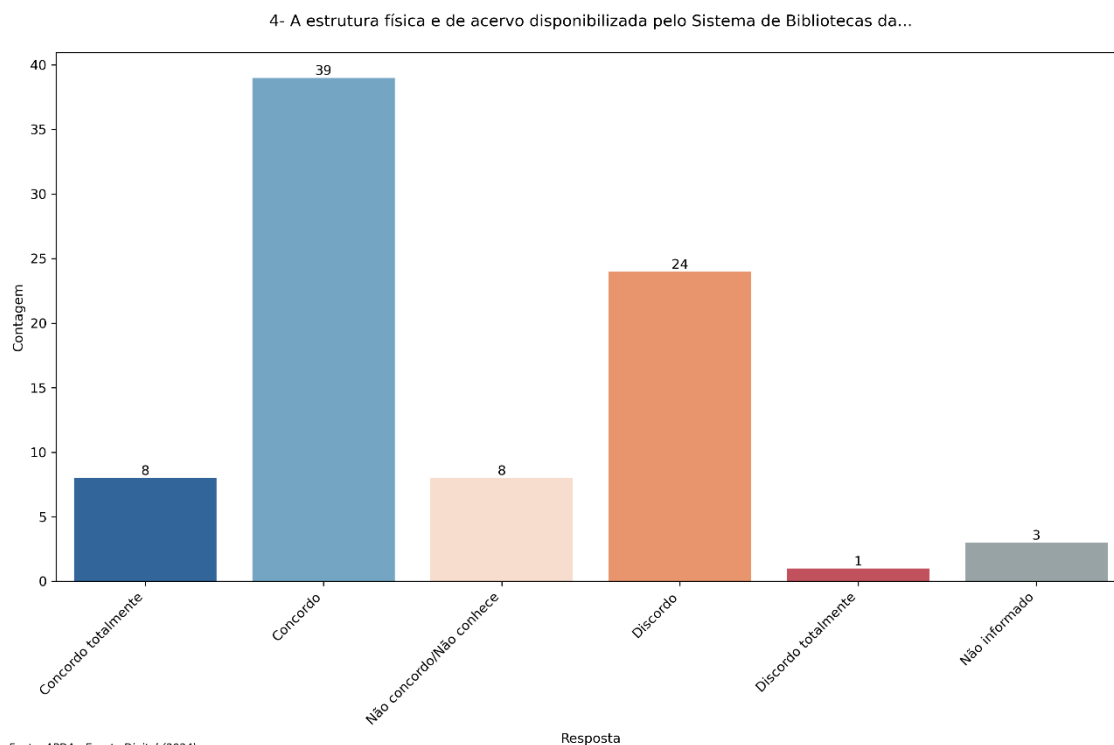


Figura-PPG 6 - O Programa de Pós-Graduação da UESB oferece habilidades e competências adequadas para o desenvolvimento da pesquisa e da produção científica.

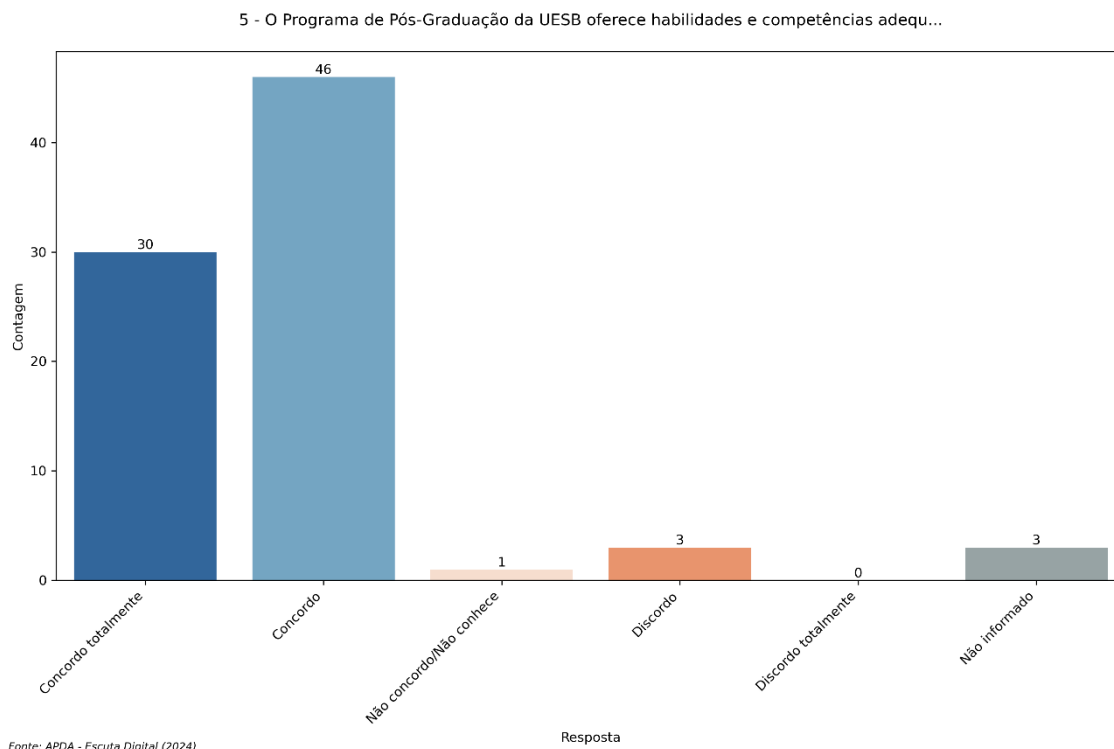


Figura-PPG 7 - O Programa de Pós-Graduação oferece um ambiente favorável para a colaboração e interação entre discentes, docentes, técnicos e sociedade.

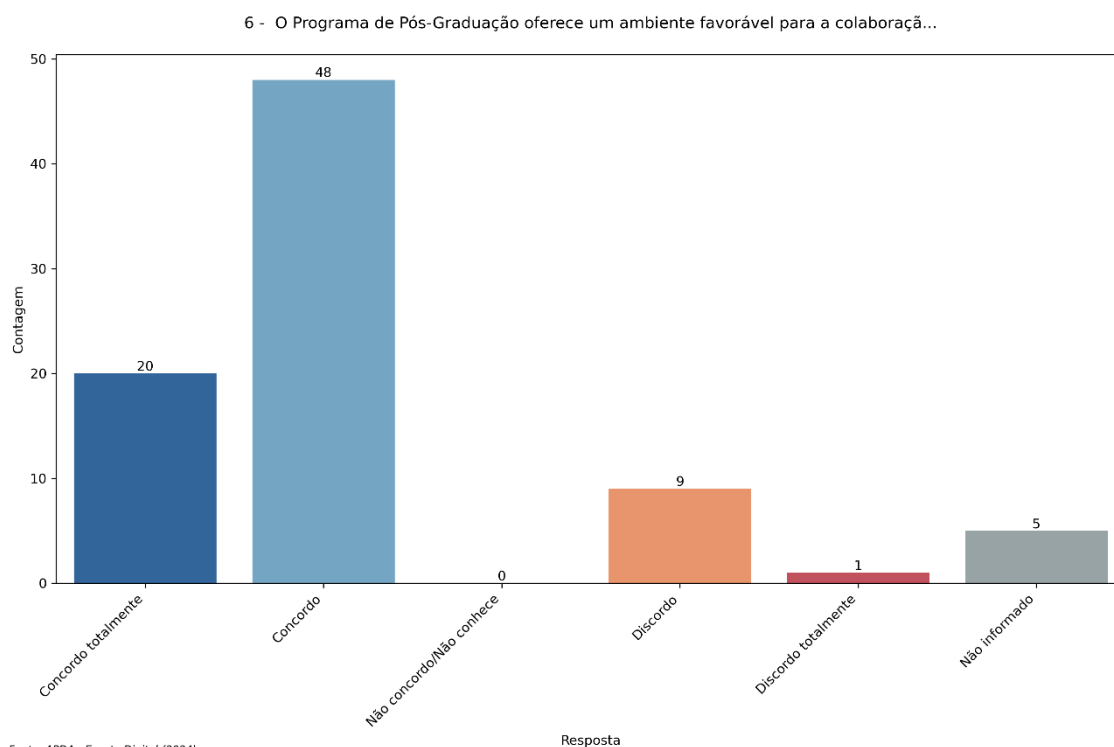


Figura-PPG 8 - O Programa de Pós-Graduação da UESB atende às demandas sociais do estado da Bahia.

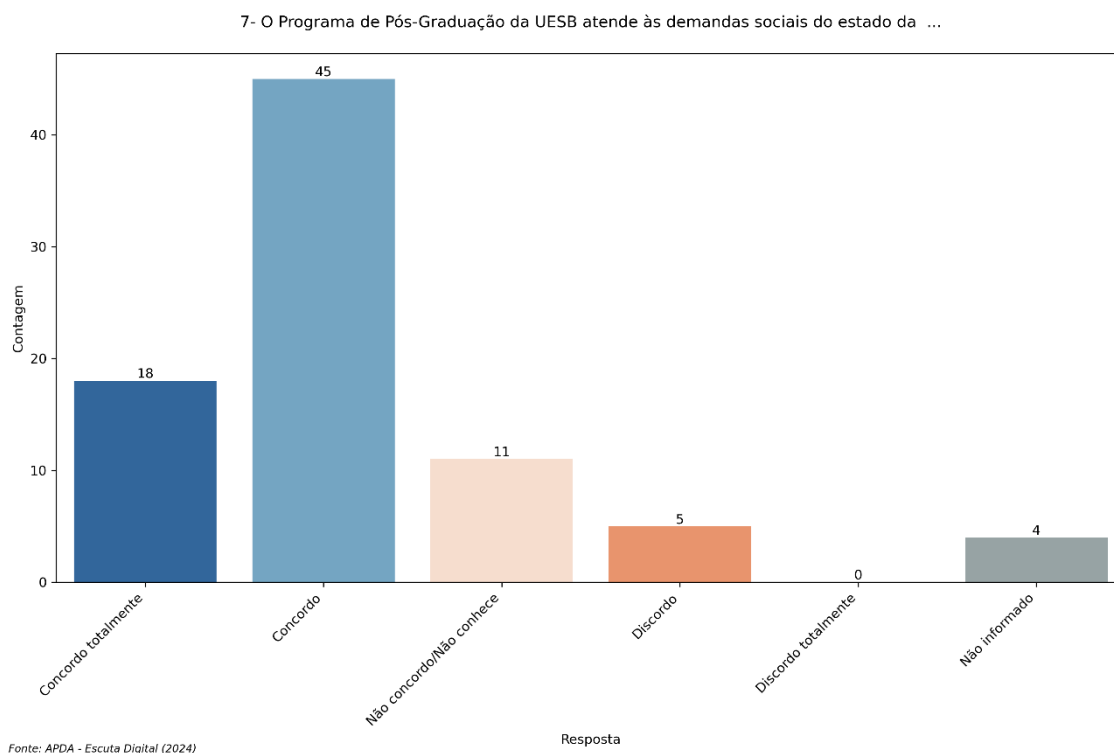


Figura-PPG 9 - O Colegiado do Programa de Pós-Graduação cumpre, adequadamente, a gestão acadêmica, no que diz respeito aos critérios de avaliação da CAPES e das normas institucionais da UESB.

8- O Colegiado do Programa de Pós-Graduação cumpre, adequadamente, a gestão acad...

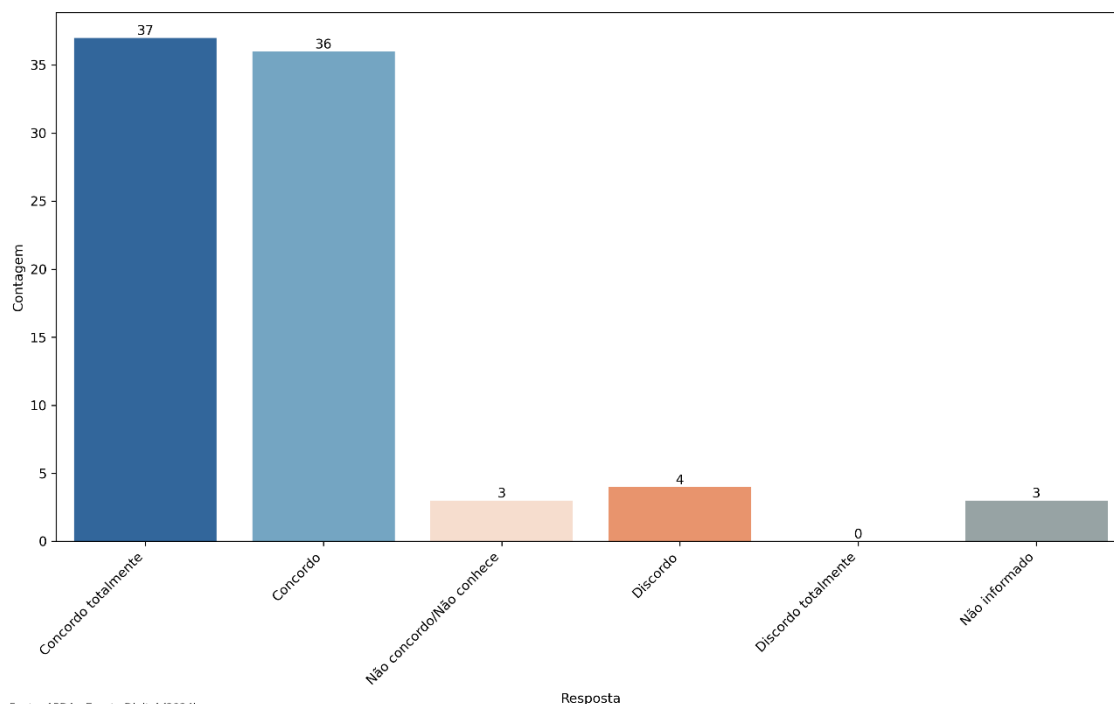


Figura-PPG 10 - O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de Iniciação Científica, financiamento de projetos e publicações científicas) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

9- O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de ...

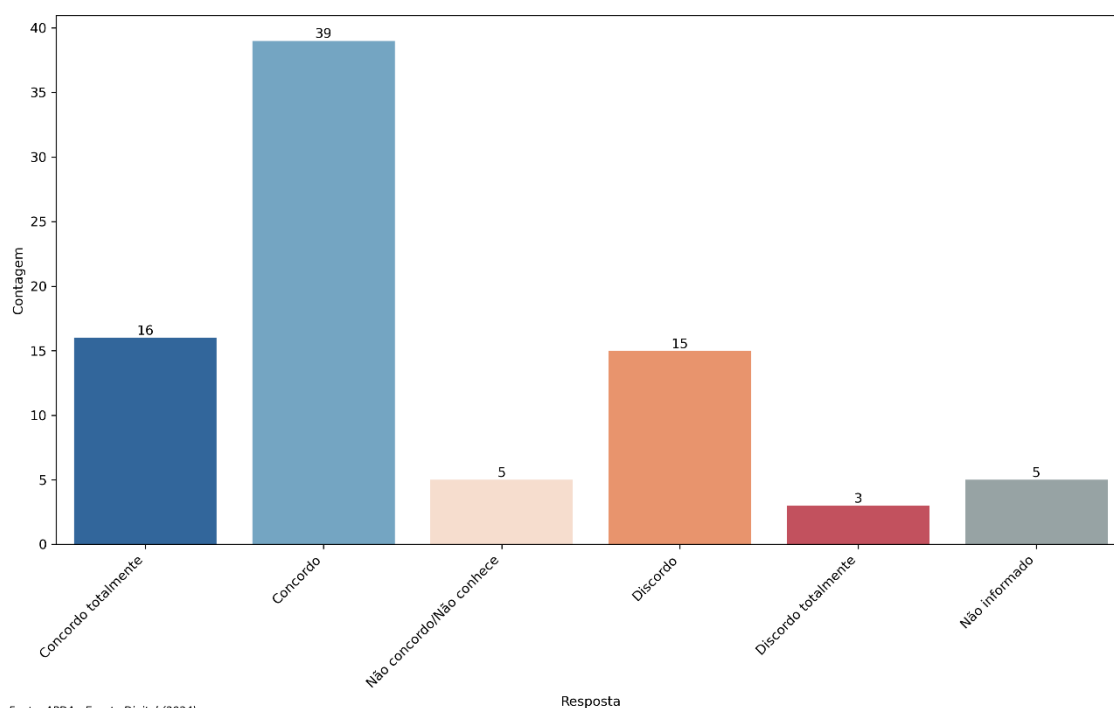


Figura-PPG 11 - A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB (projetos tecnológicos, grupos de pesquisa, registro de patentes, programas de iniciação tecnológica e acervo tecnológico) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

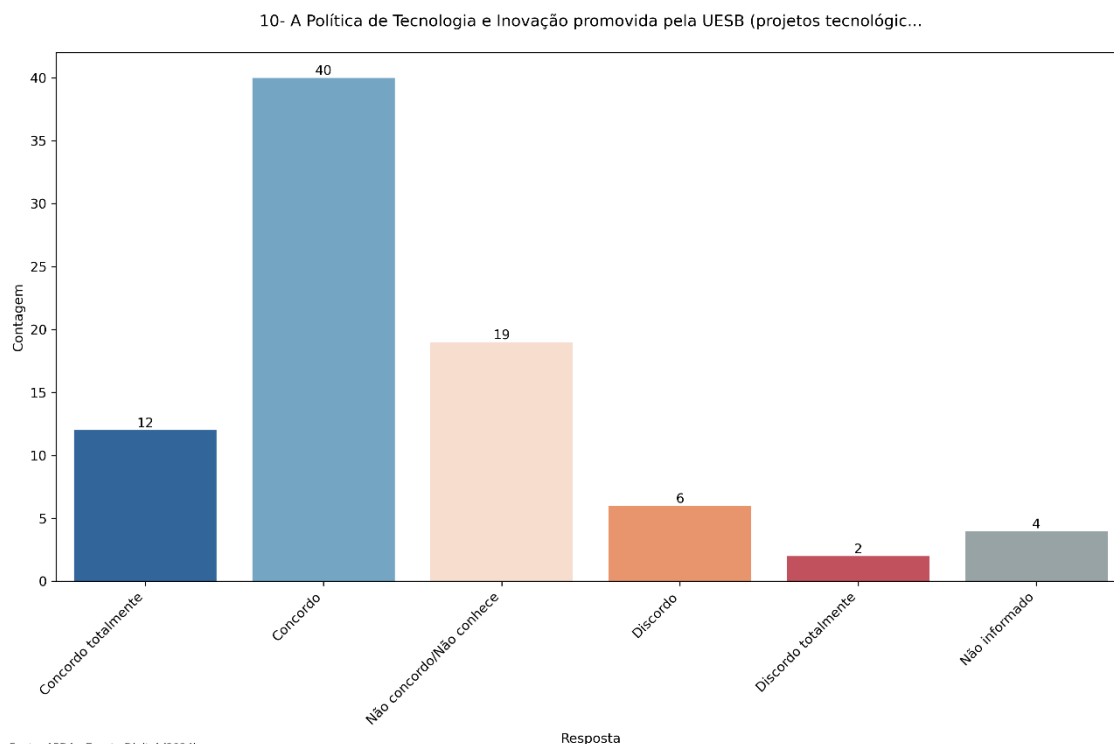


Figura-PPG 12 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.

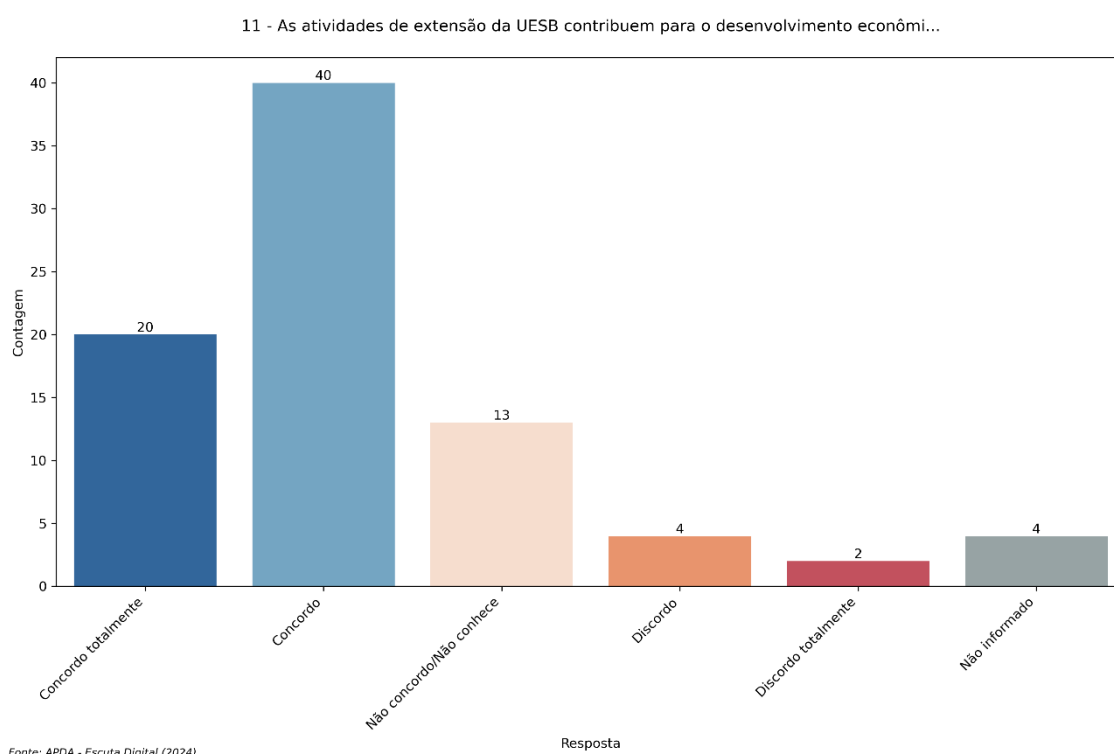


Figura-PPG 13 - O Programa de Pós-Graduação estimula a atuação dos discentes em atividade de extensão universitária.

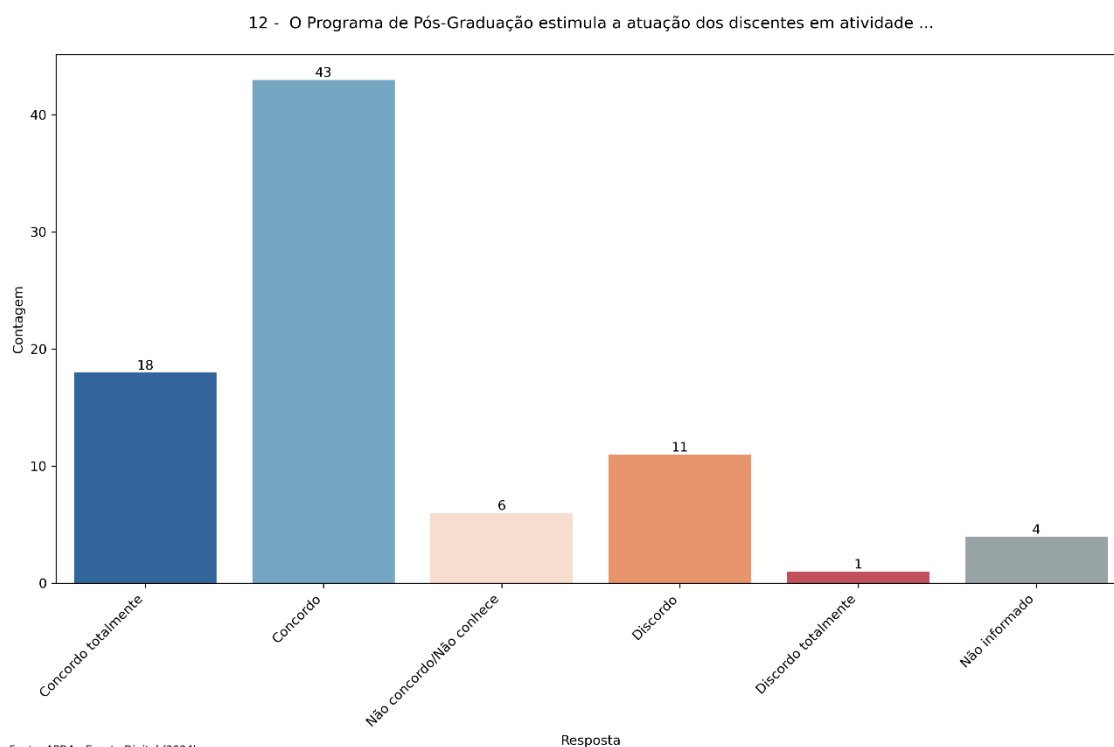


Figura-PPG 14 - As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.

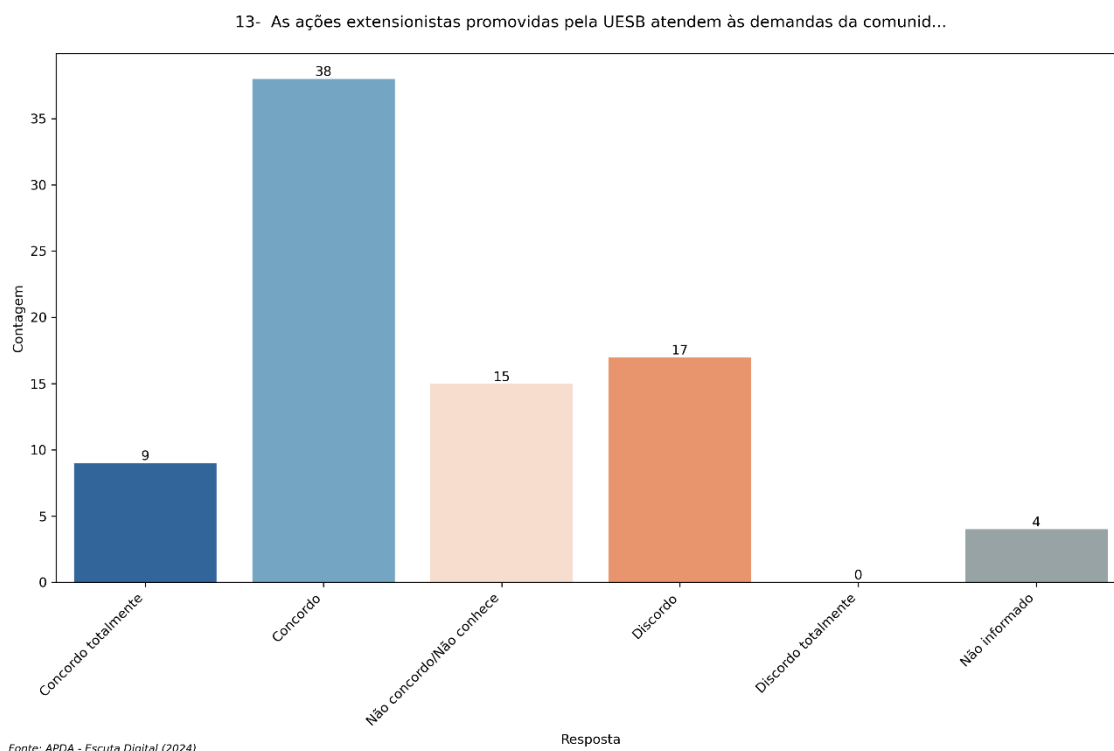


Figura-PPG 15 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

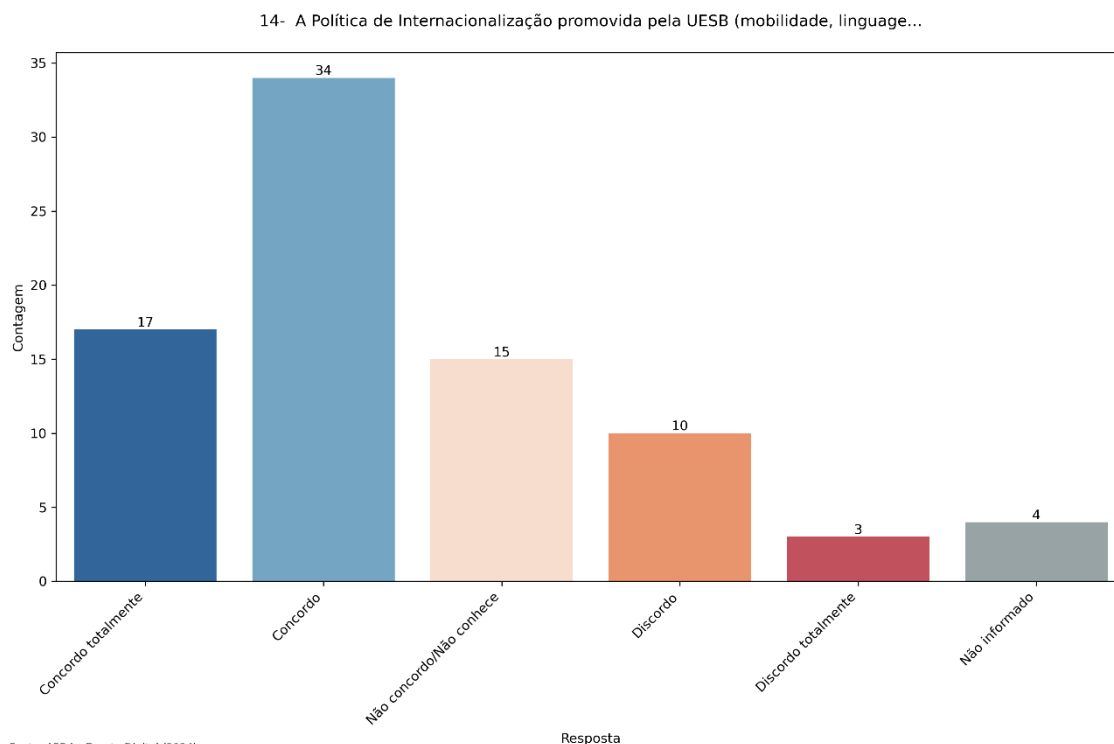


Figura-PPG 16 - As ações direcionadas para pessoas com deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.

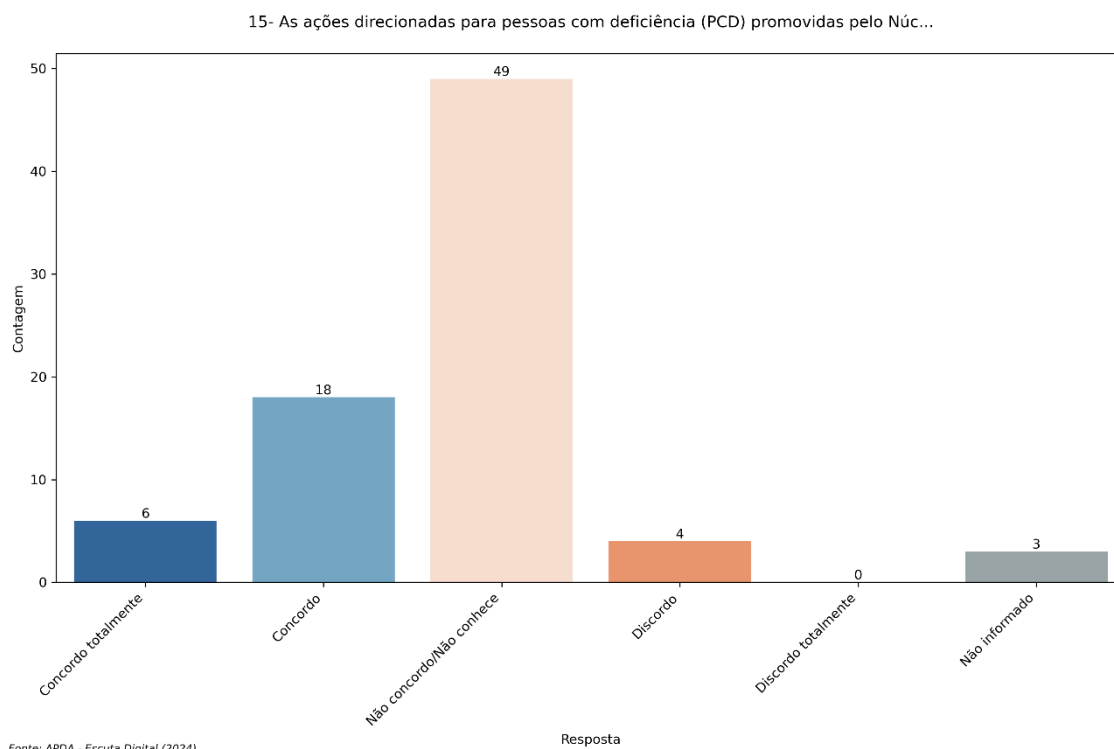


Figura-PPG 17 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.

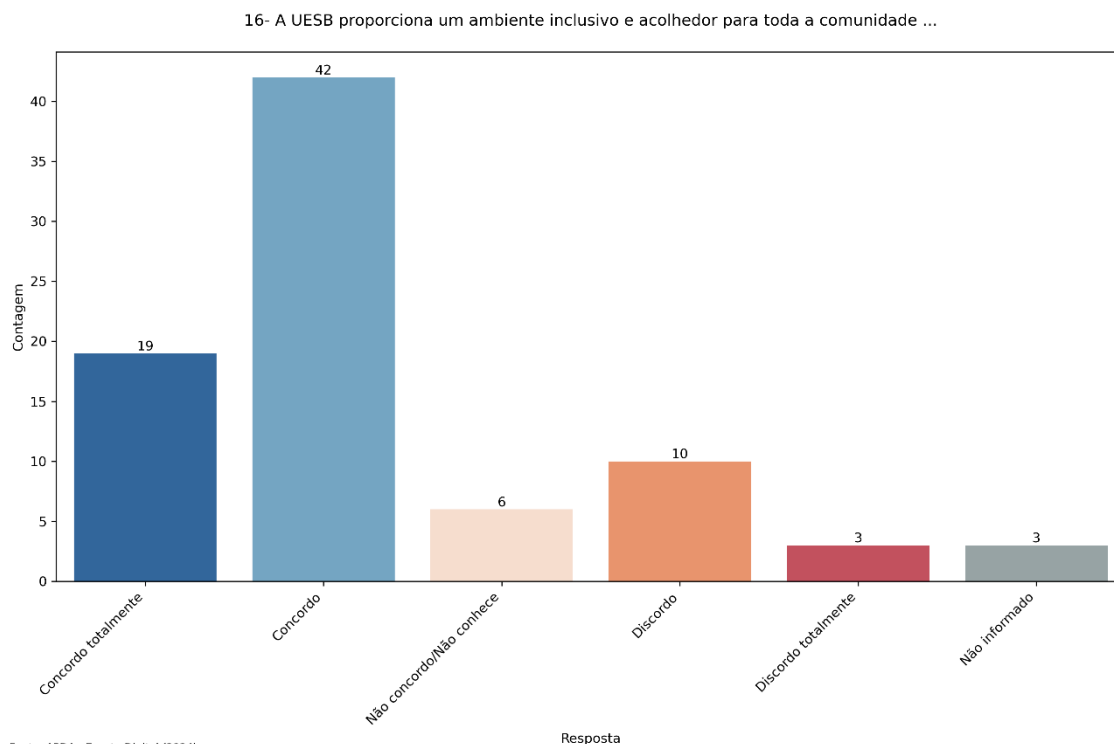


Figura-PPG 18 - O Restaurante Universitário (RU) fornece serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o período de funcionamento.

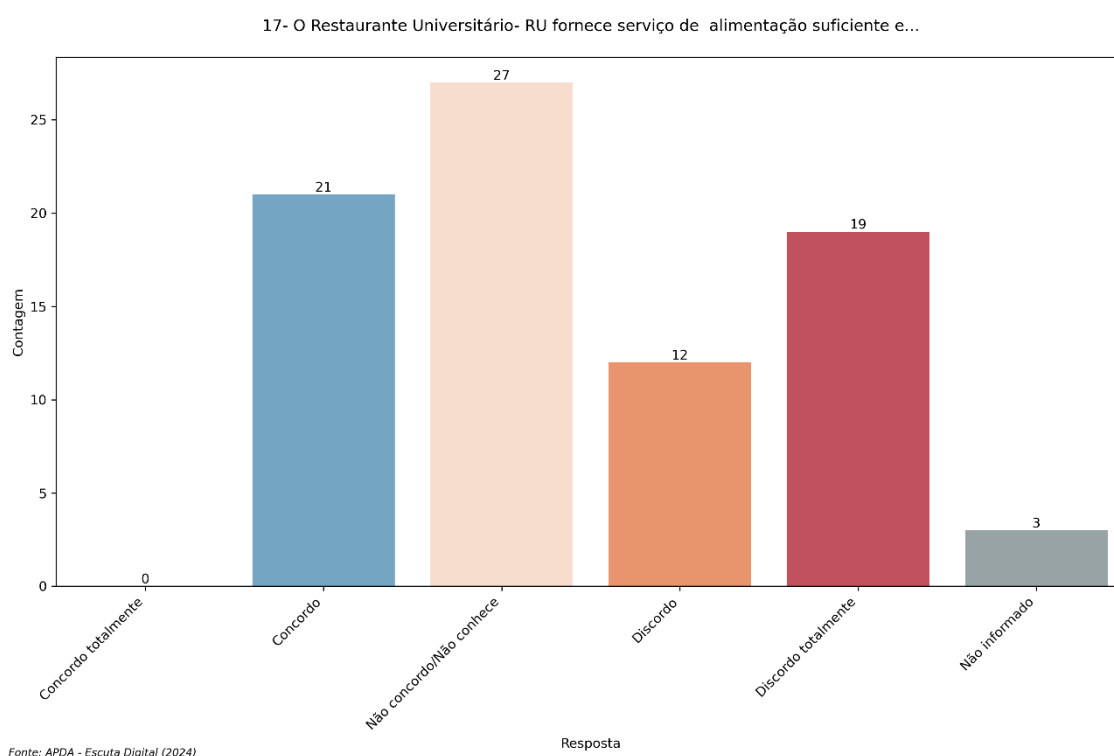


Figura-PPG 19 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.

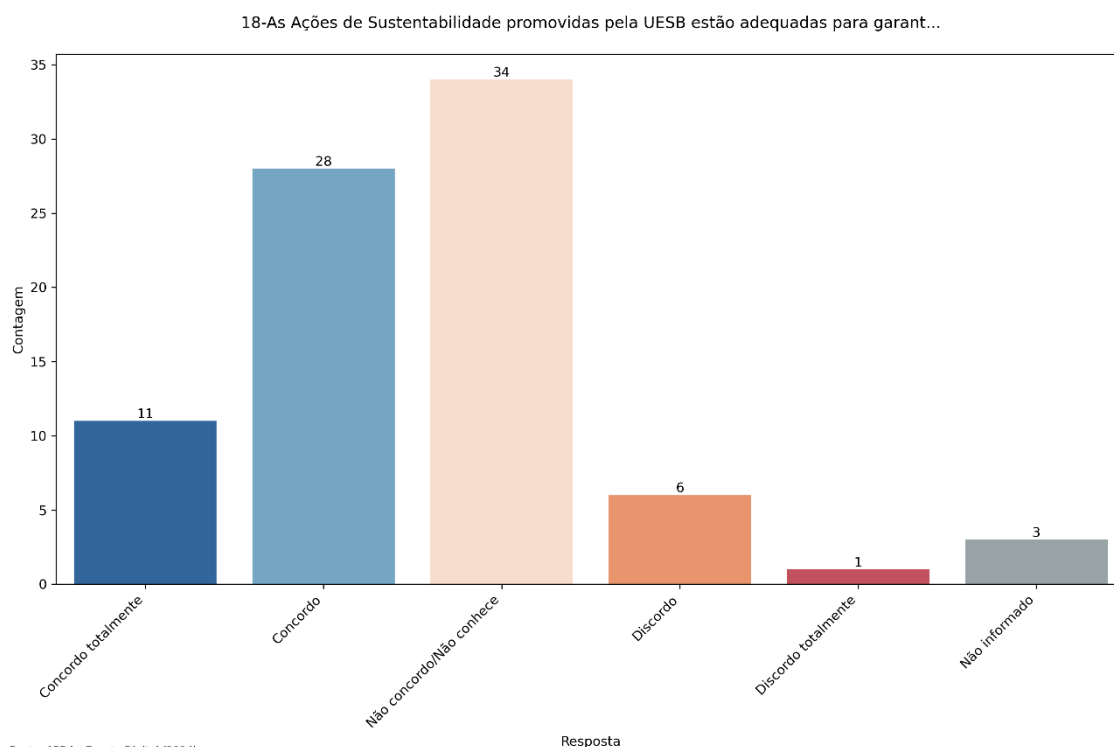


Figura-PPG 20 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.

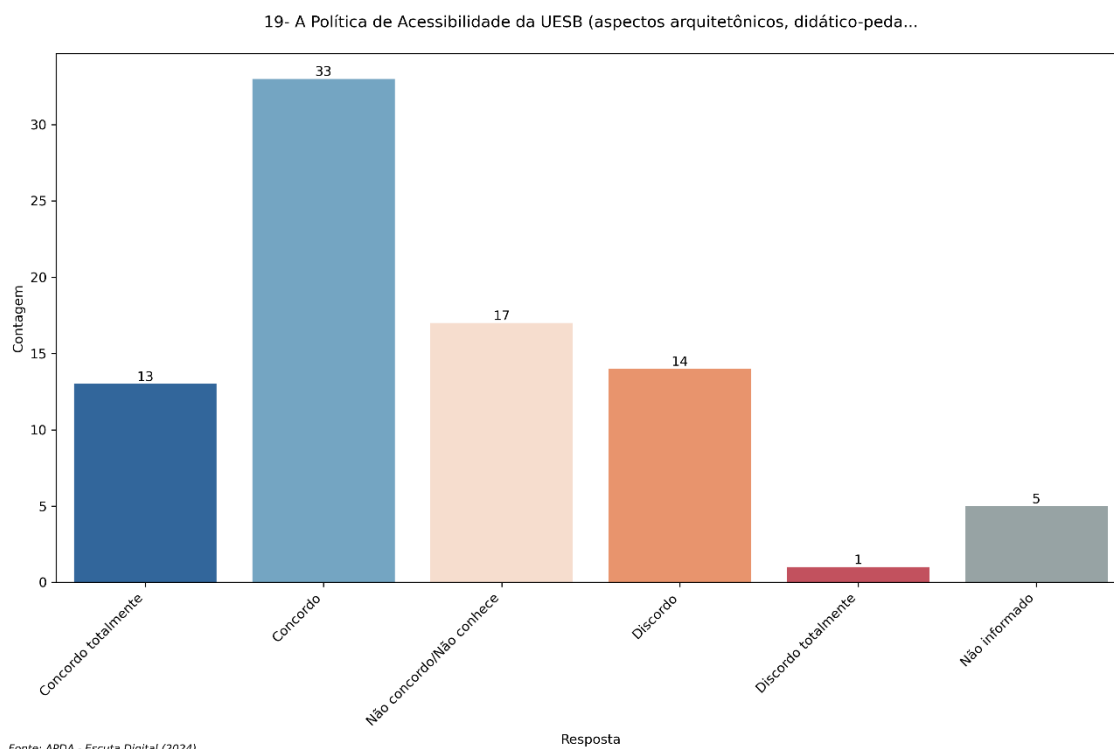


Figura-PPG 21 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.

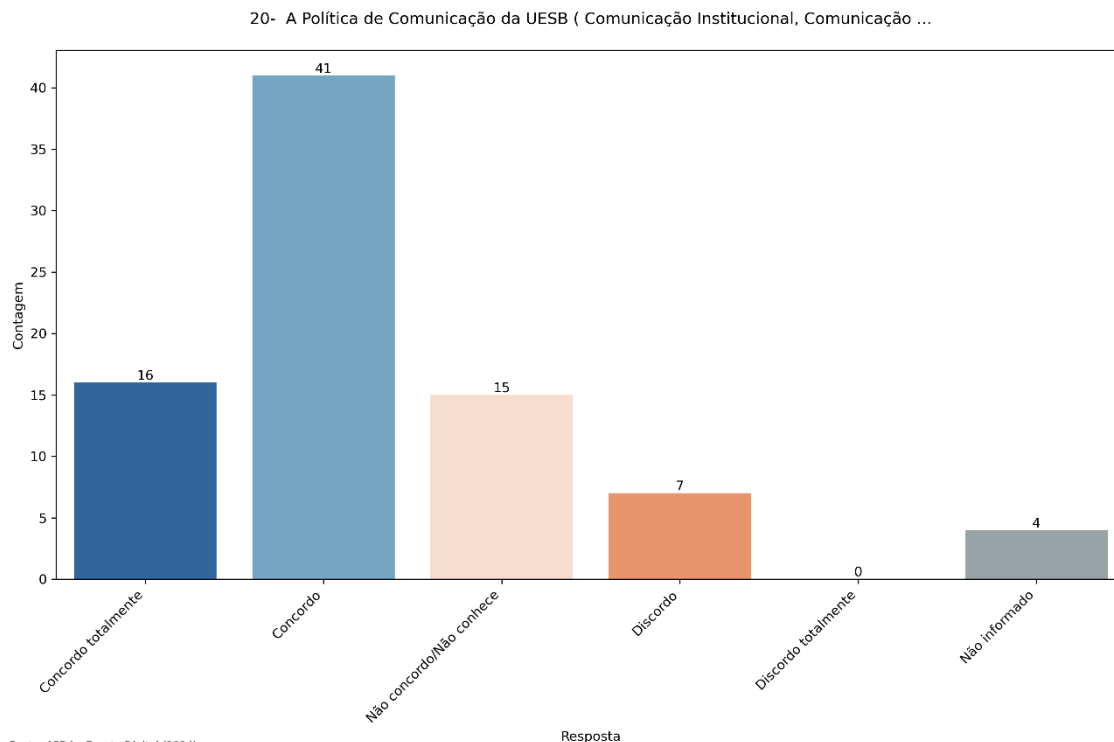


Figura-PPG 22 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.

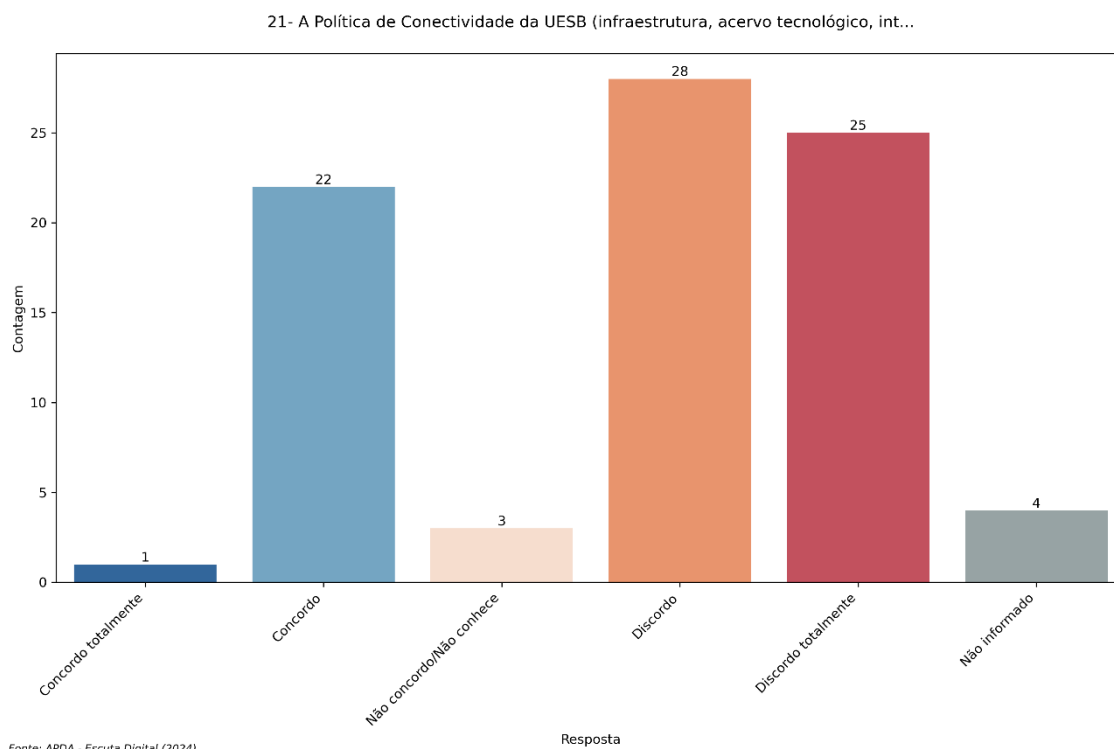
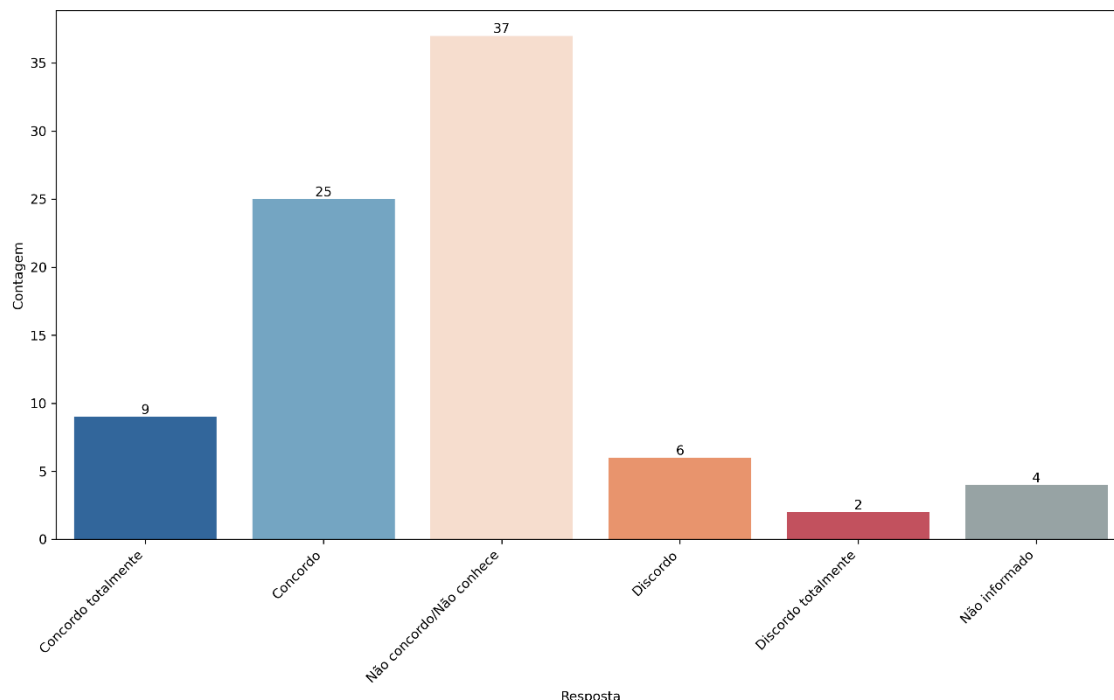


Figura-PPG 23 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.

22- A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre a...

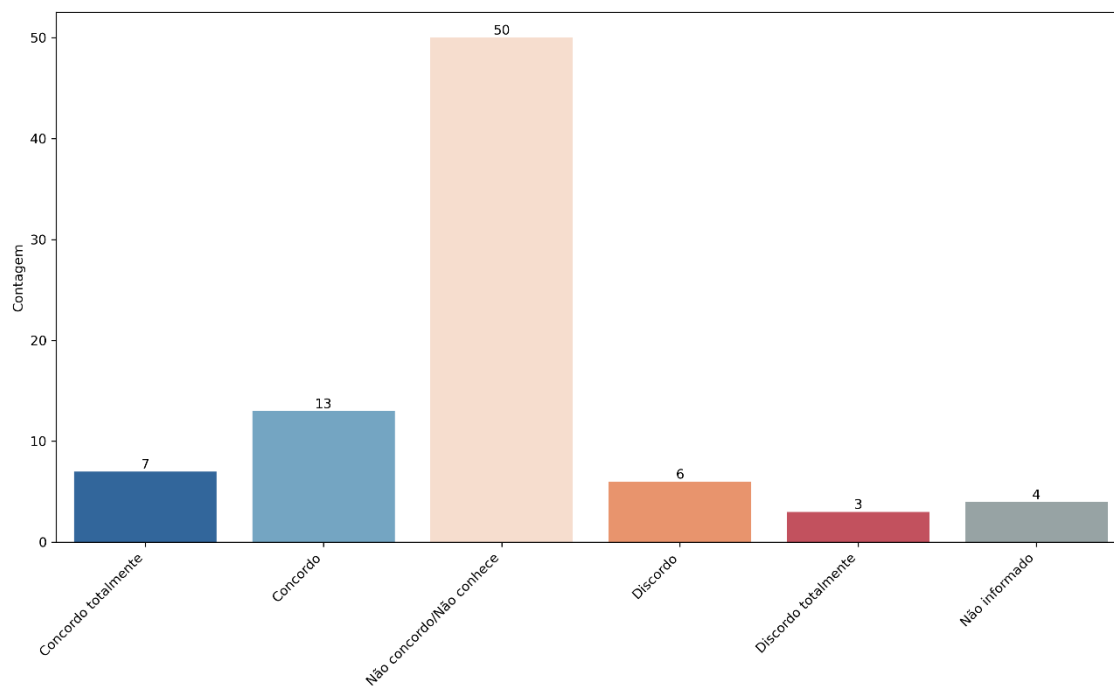


Fonte: APDA - Escuta Digital (2024)

Resposta

Figura-PPG 24 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade universitária.

23- A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucion...



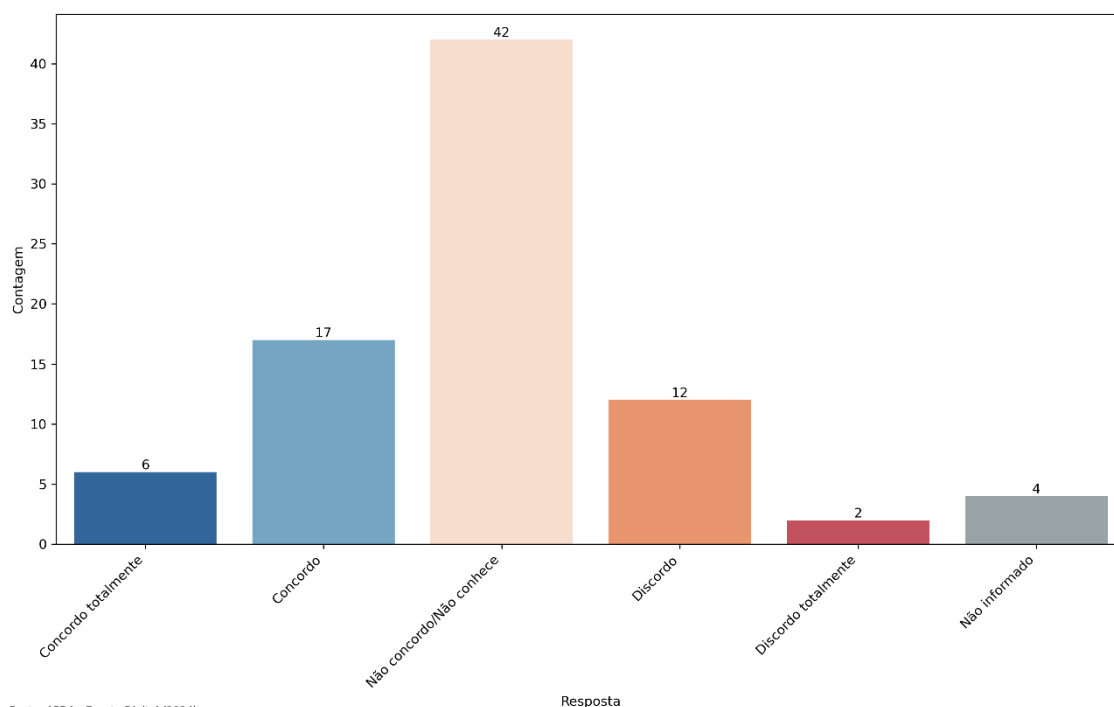
Fonte: APDA - Escuta Digital (2024)

Resposta



Figura-PPG 25 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.

24 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e in...





Bloco 4: Percepções do Discentes da Graduação (DG)

Figura-DG 1 – Número de Discentes por Colegiado.

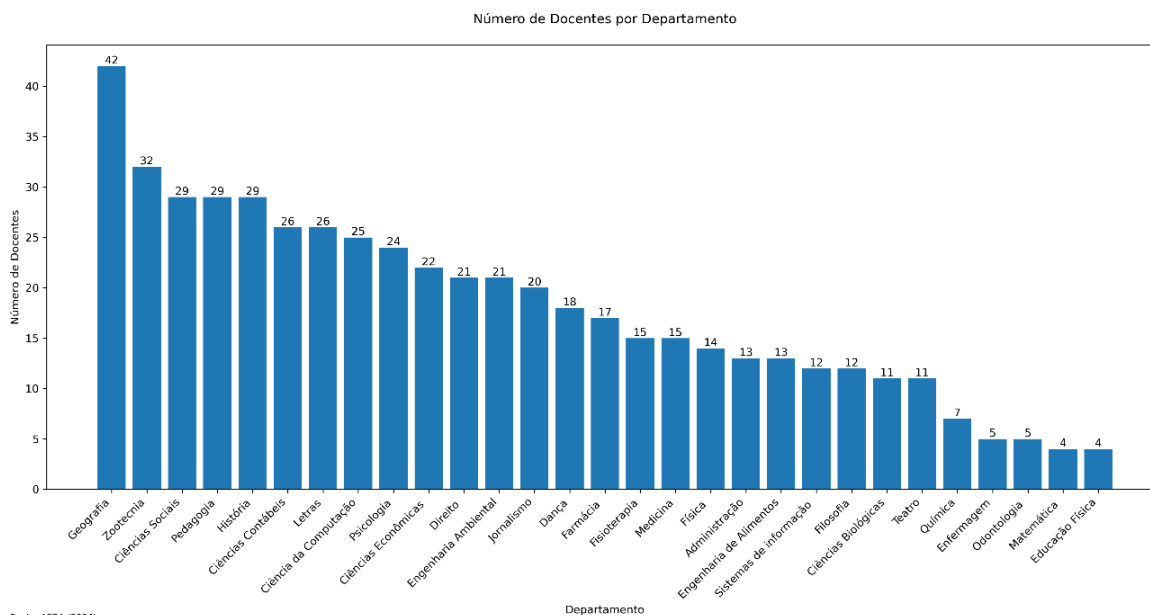


Figura-DG 2 - O corpo docente da UESB atende de forma adequada às demandas do seu curso.

1- O corpo docente da UESB atende de forma adequada às demandas do seu curso.

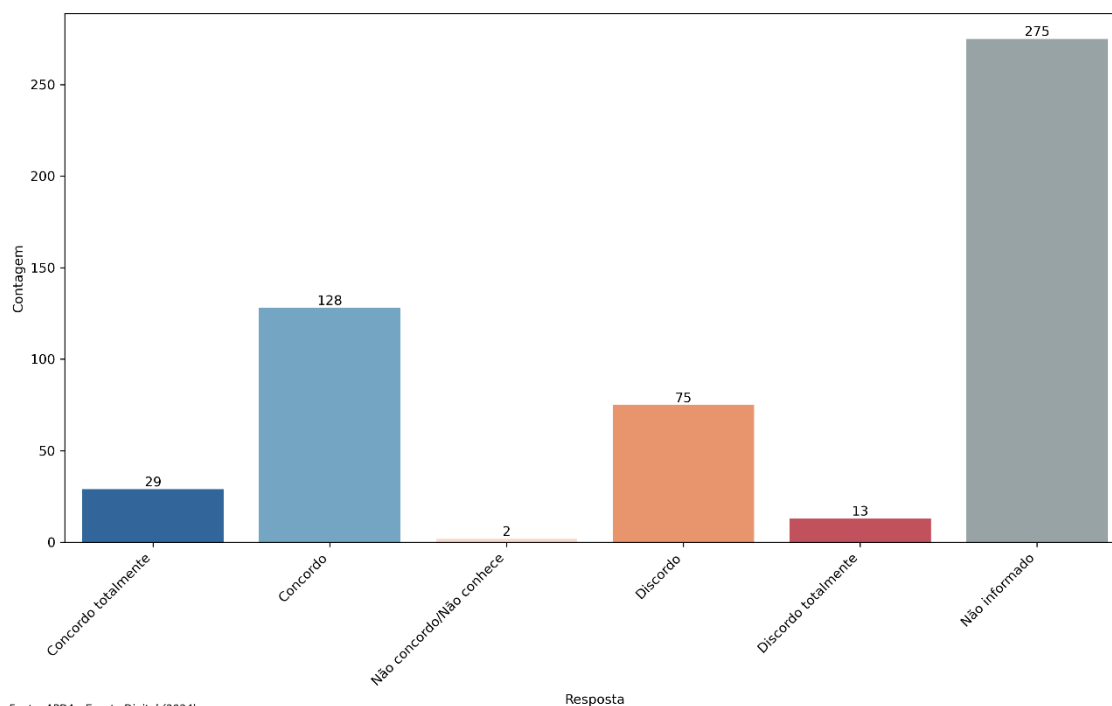


Figura-DG 3 - Os cursos ofertados pela Universidade atendem às exigências e às necessidades atuais da sociedade e do mercado de trabalho.

2- Os cursos ofertados pela Universidade atendem às exigências e às necessidades...

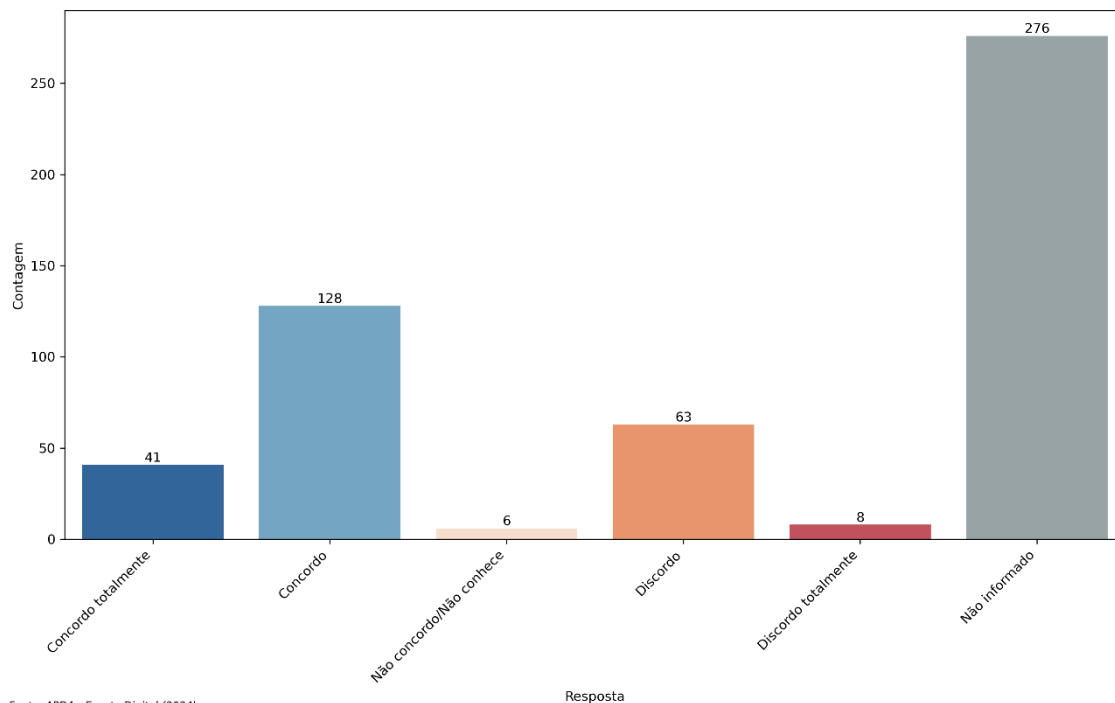


Figura-DG 4 - A infraestrutura da Universidade (salas de aula, laboratórios e auditórios) é adequada para atender às demandas acadêmicas.

3- A infraestrutura da Universidade (salas de aula, laboratórios e auditórios) é...

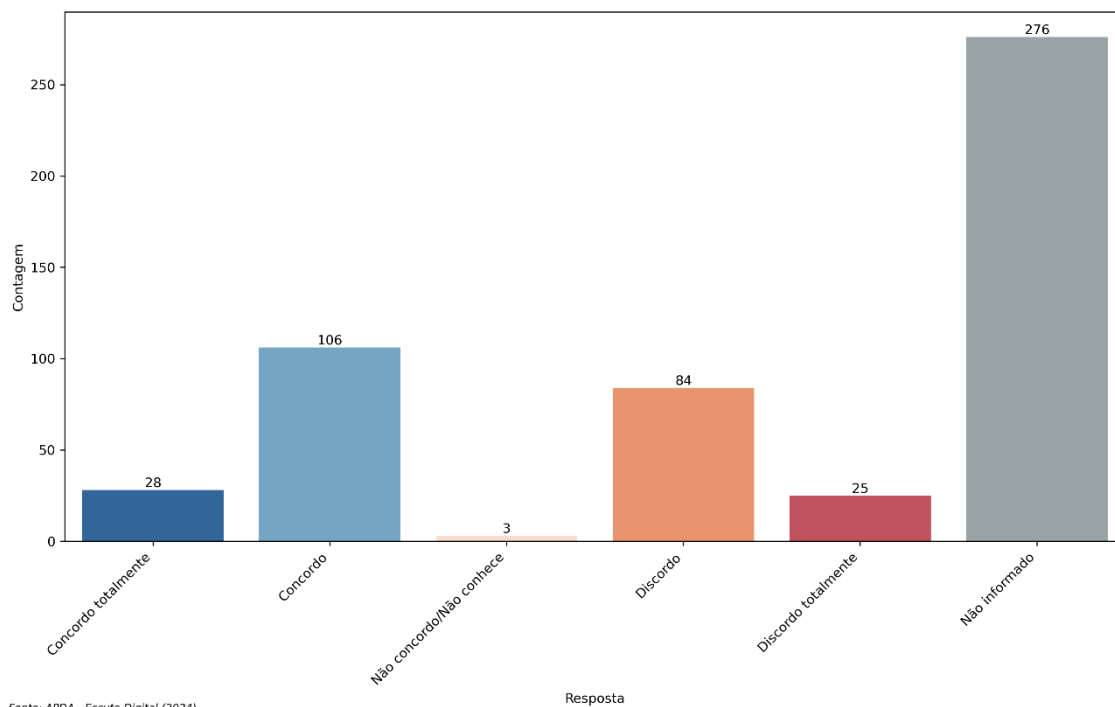


Figura-DG 5 - A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.

4- A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da...

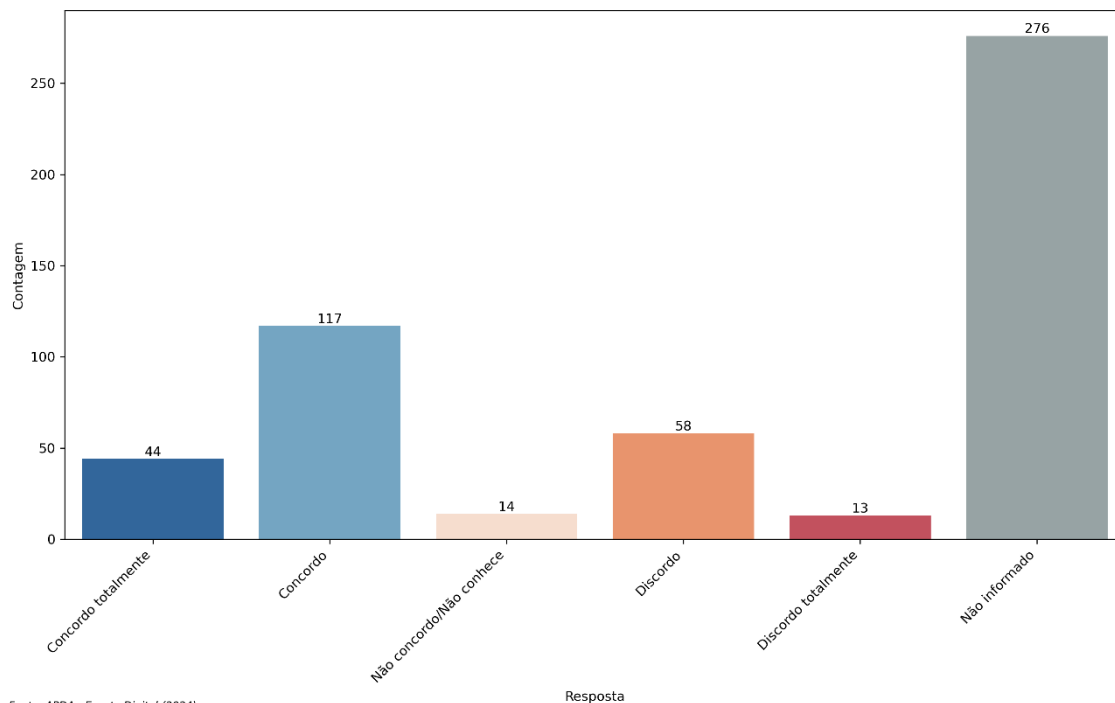


Figura-DG 6 - O Departamento cumpre, adequadamente, a sua função institucional de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades acadêmicas, administrativas e científicas de sua competência.

5-O Departamento cumpre, adequadamente, a sua função institucional de planejame...

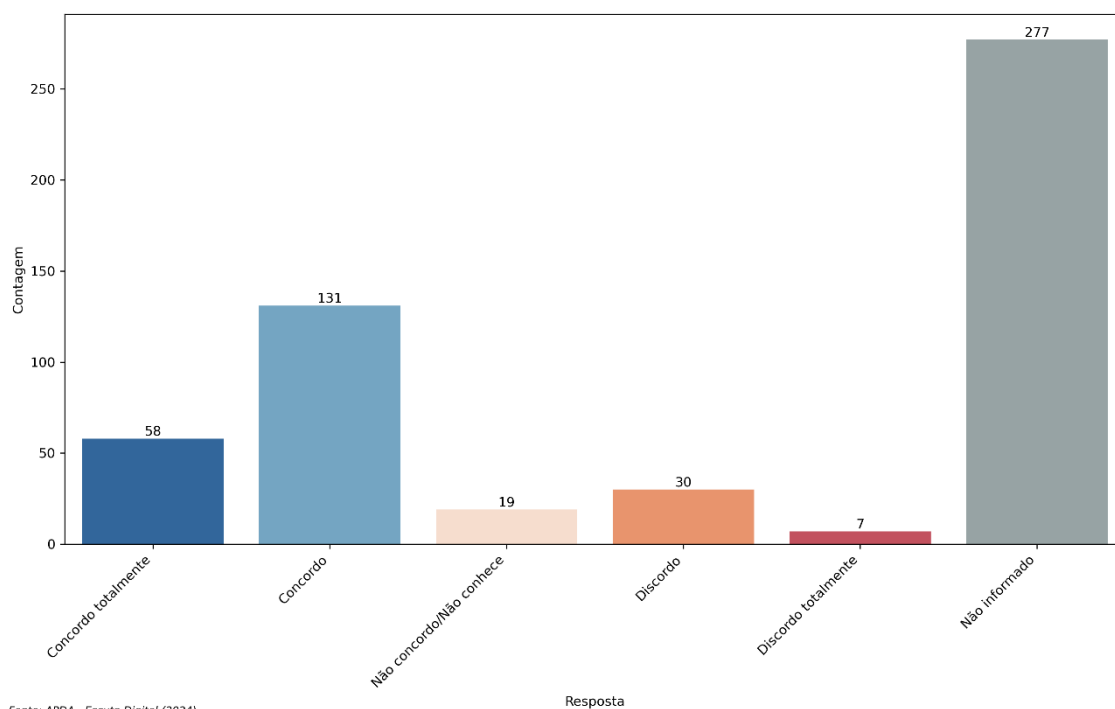
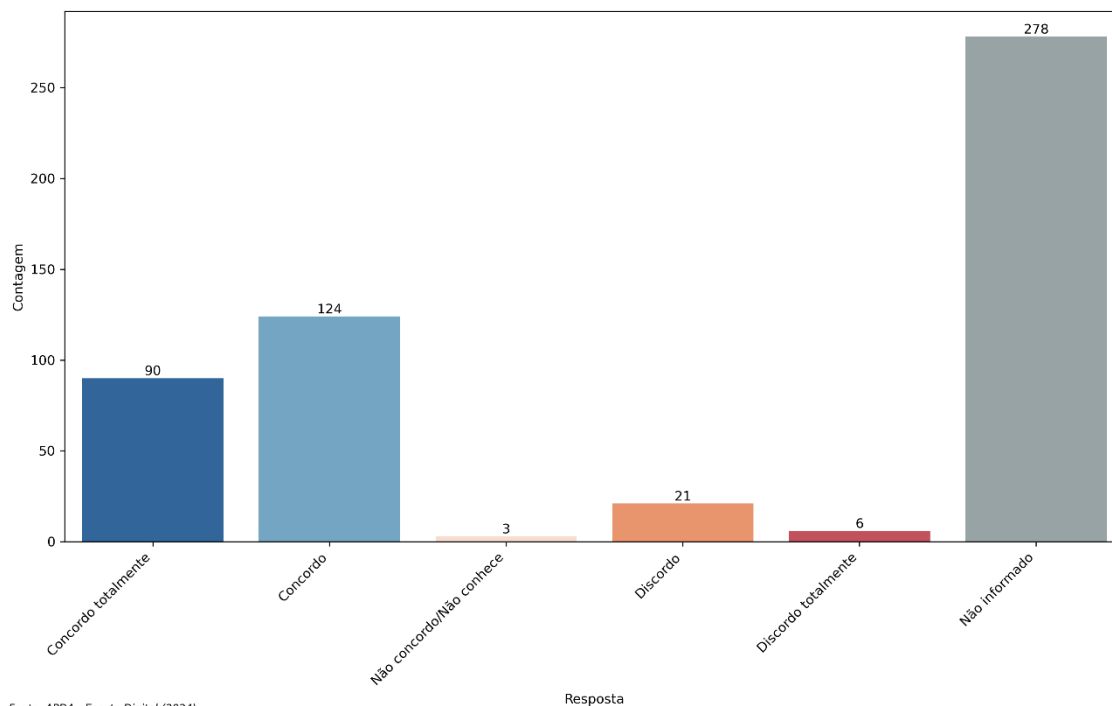


Figura-DG 7 - O Colegiado de Curso cumpre, adequadamente, a sua atribuição de coordenação didático-pedagógica, no que diz respeito à atualização do projeto pedagógico, gestão de matrícula, oferta de disciplinas, oferta de vagas em disciplinas, supervisão de estágio.

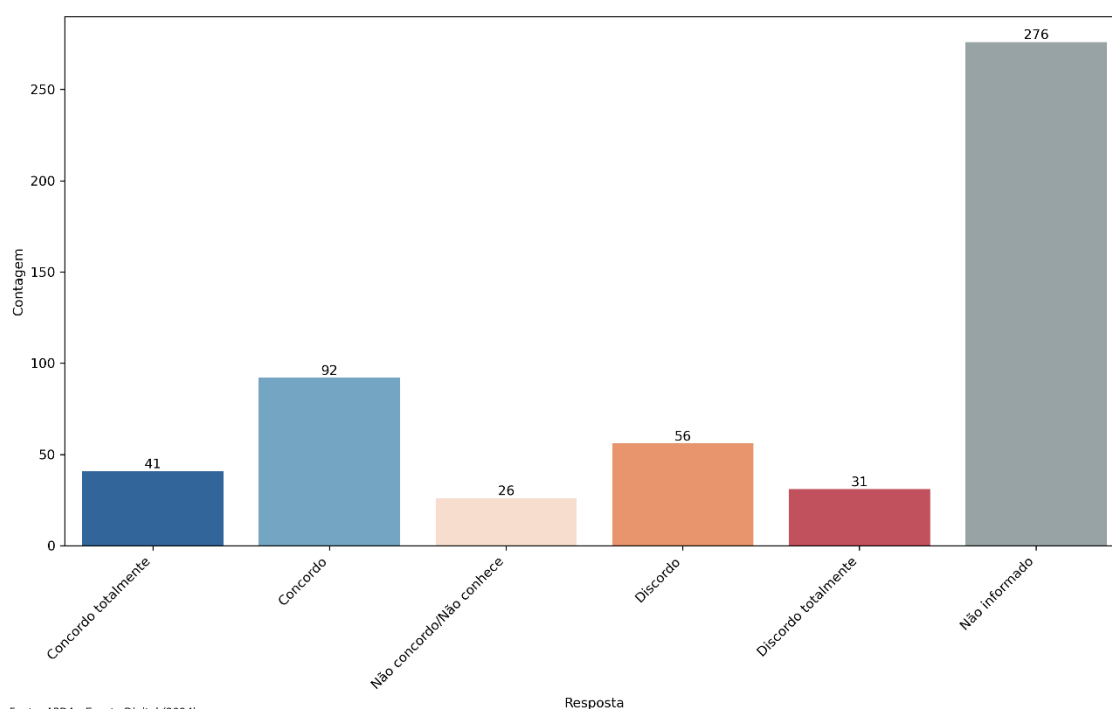
6-O Colegiado de Curso cumpre, adequadamente, a sua atribuição de coordenação di...



Fonte: APDA - Escuta Digital (2024)

Figura-DG 8 - O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de Iniciação científica, financiamento de projetos e publicações científicas) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

7- O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação (bolsas de ...



Fonte: APDA - Escuta Digital (2024)

Figura-DG 9 - As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.

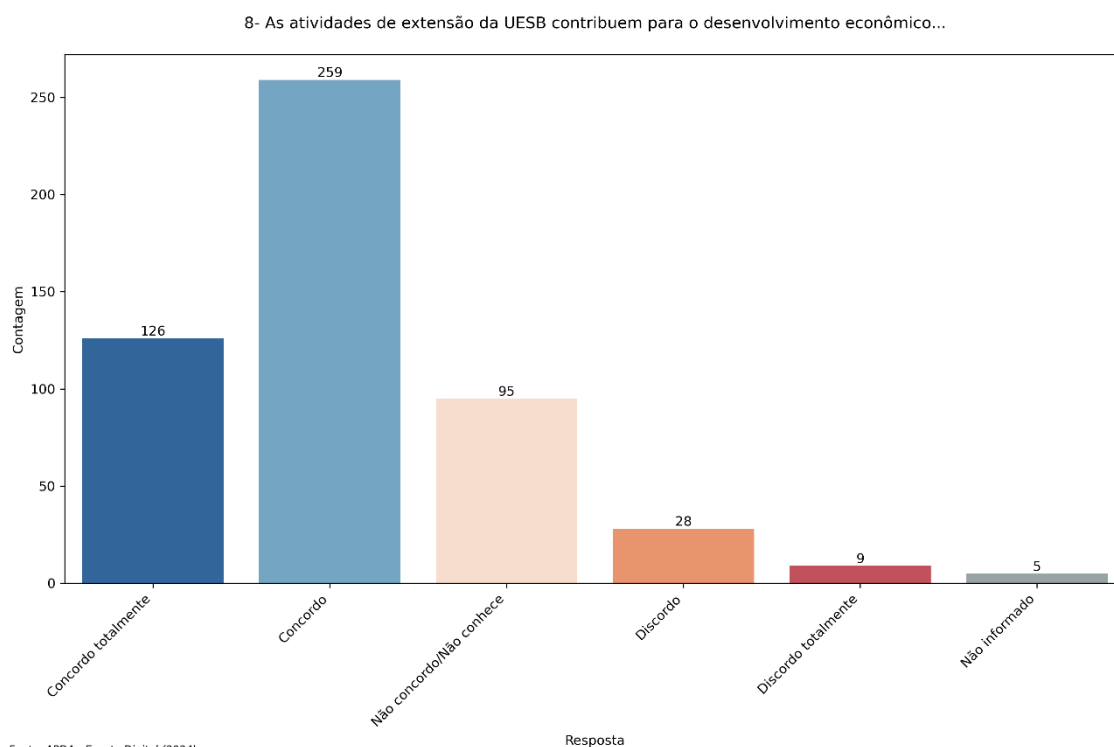


Figura-DG 10 - O curso de Graduação estimula o discente para atuar em atividade de extensão universitária.

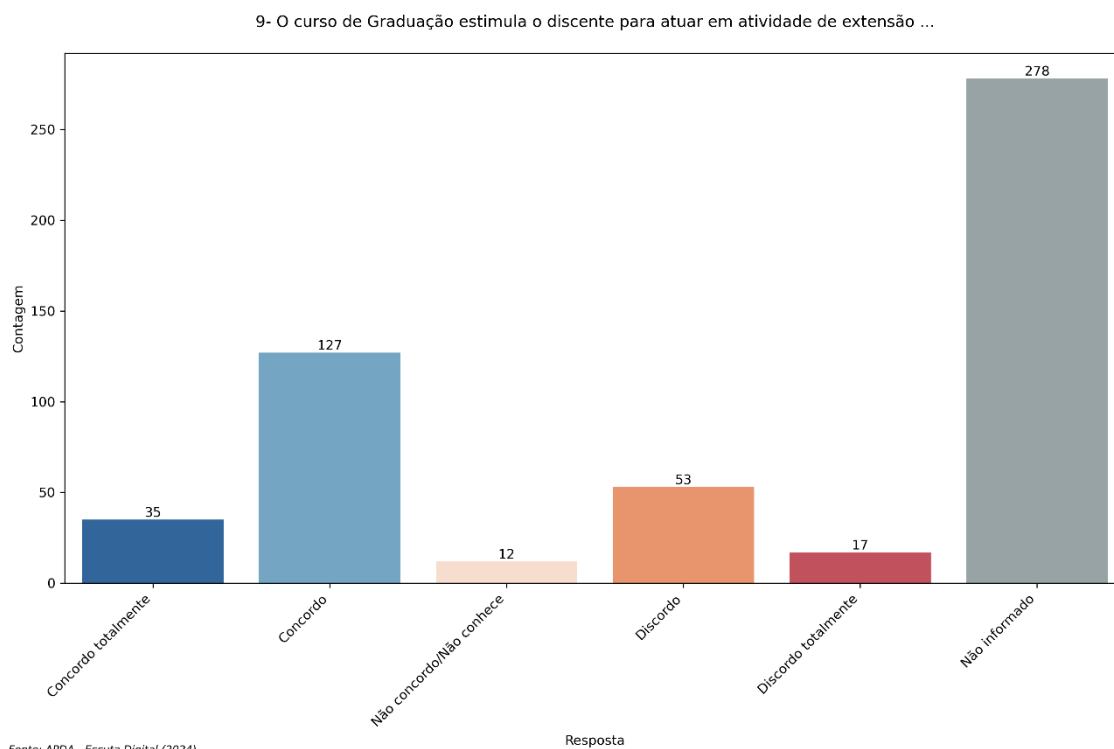


Figura-DG 11 - O Colegiado de Curso estimula a criação e o funcionamento de Centros Acadêmicos (CAs), Empresas Juniores-Jrs, Ligas Acadêmicas (LAs) e outras formas de organizações acadêmicas.

10- O Colegiado de Curso estimula a criação e o funcionamento de Centros Acadêmi...

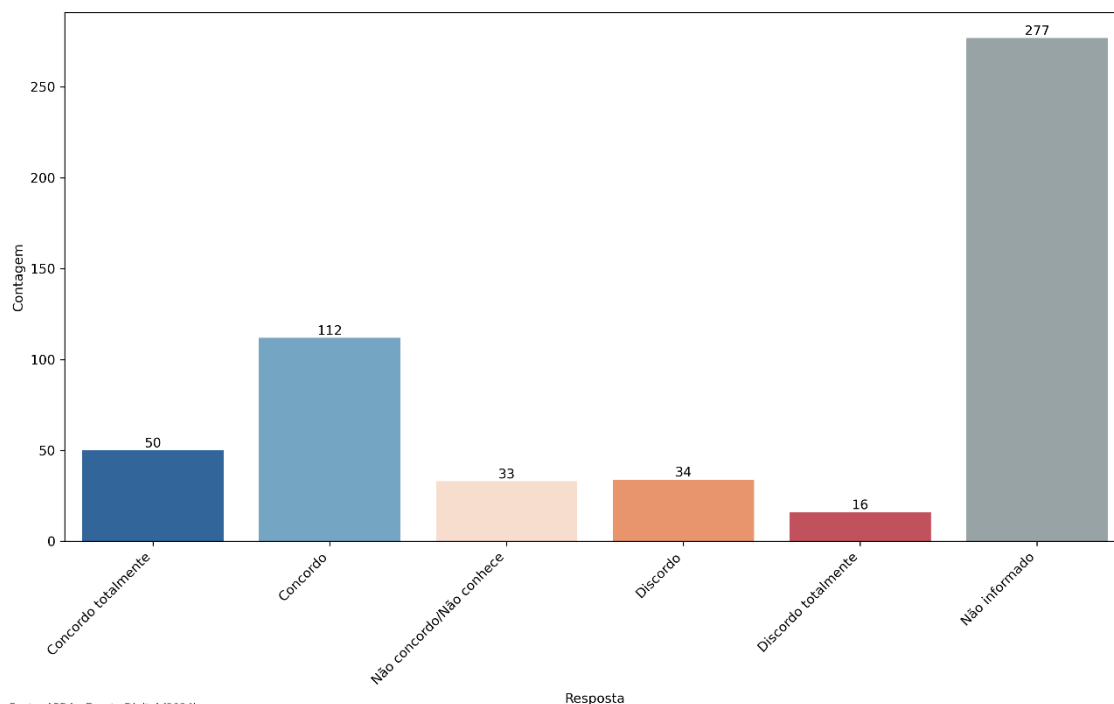


Figura-DG 12 - As ações extensionistas promovidas pela UESB estão em sintonia com as demandas da sociedade.

11 - As ações extensionistas promovidas pela UESB estão em sintonia com as dema...

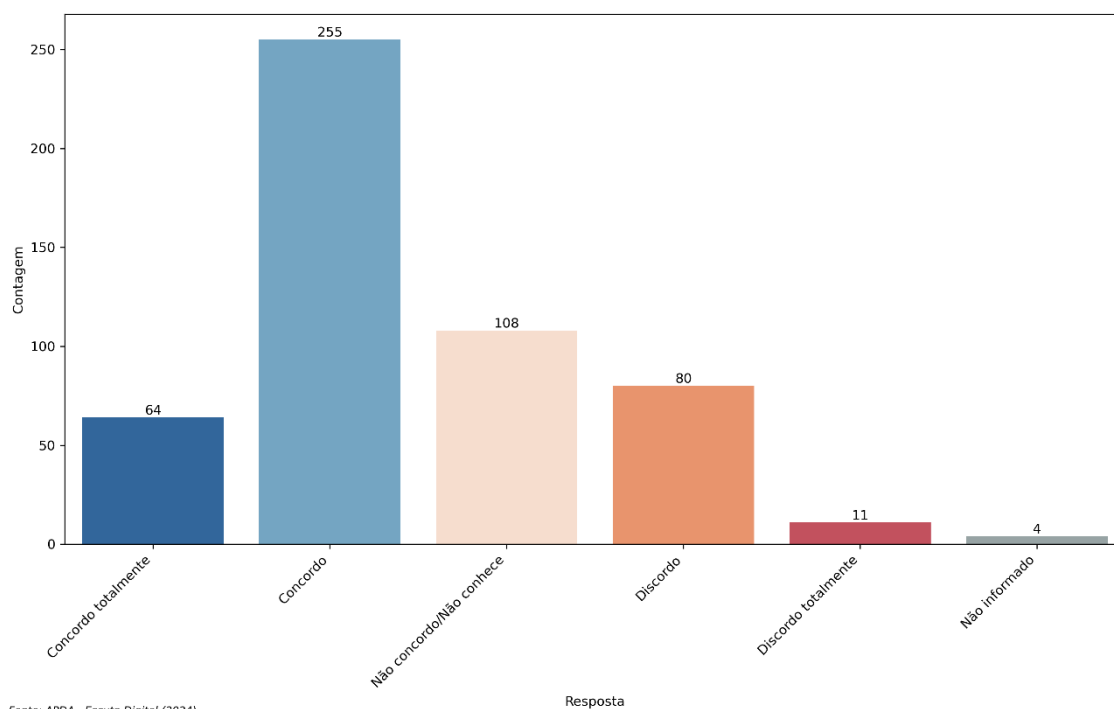


Figura-DG 13 - A Política de Internacionalização promovida pela UESB (mobilidade, linguagem, publicações e regulamentação) atende às expectativas da comunidade acadêmica.

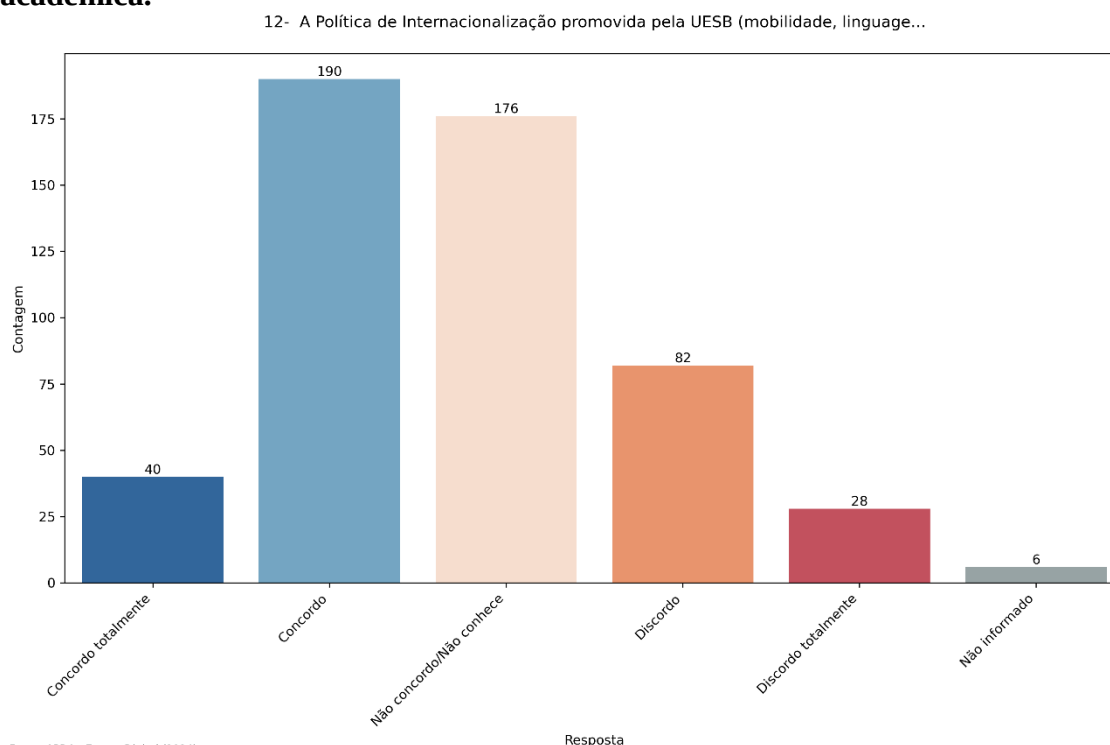


Figura-DG 14 - O Programa de Assistência e Permanência Estudantil implementado pela UESB (Auxílio Moradia, Alimentação e Transporte, Residência Universitária, Restaurante Universitário, Cota de Xerox e Inclusão Digital) atende às necessidades dos discentes.

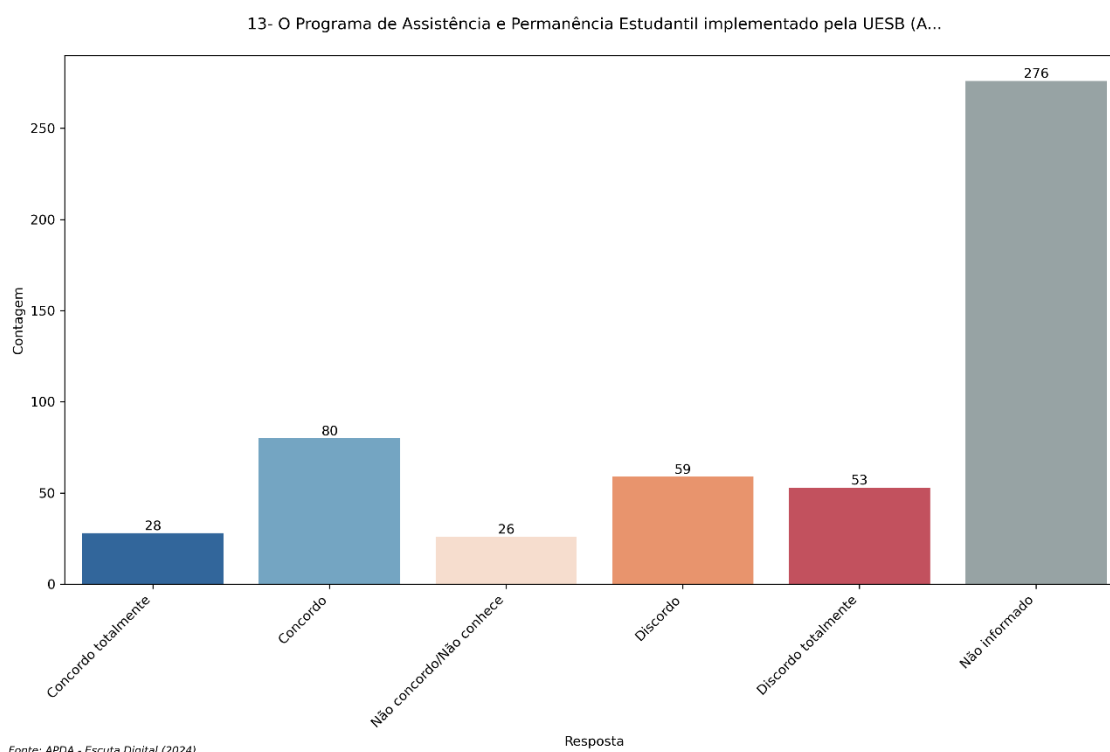


Figura-DG 15 - O Restaurante Universitário (RU) fornece serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo o período de funcionamento.

14- O Restaurante Universitário- RU fornece serviço de alimentação suficiente e...

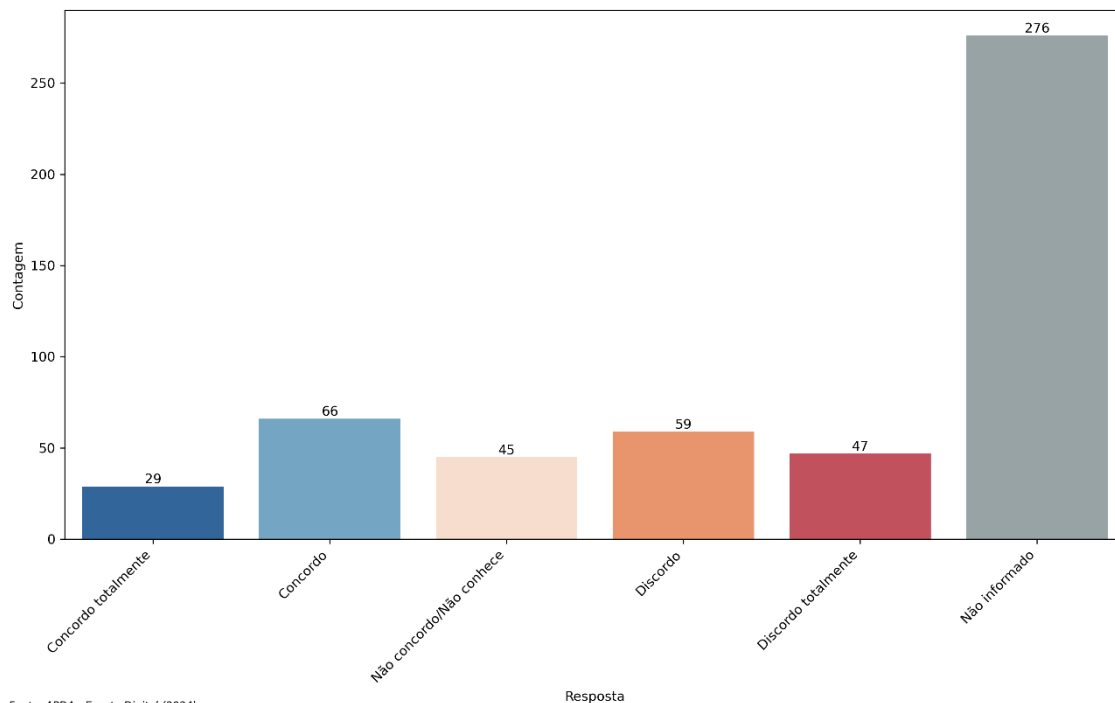


Figura-DG 16 - As ações direcionadas para Pessoas com Deficiência (PCD) promovidas pelo Núcleo de Acessibilidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência (NAIPD) atendem às demandas dos usuários.

15- As ações direcionadas para pessoas com deficiência (PCD) promovidas pelo Núc...

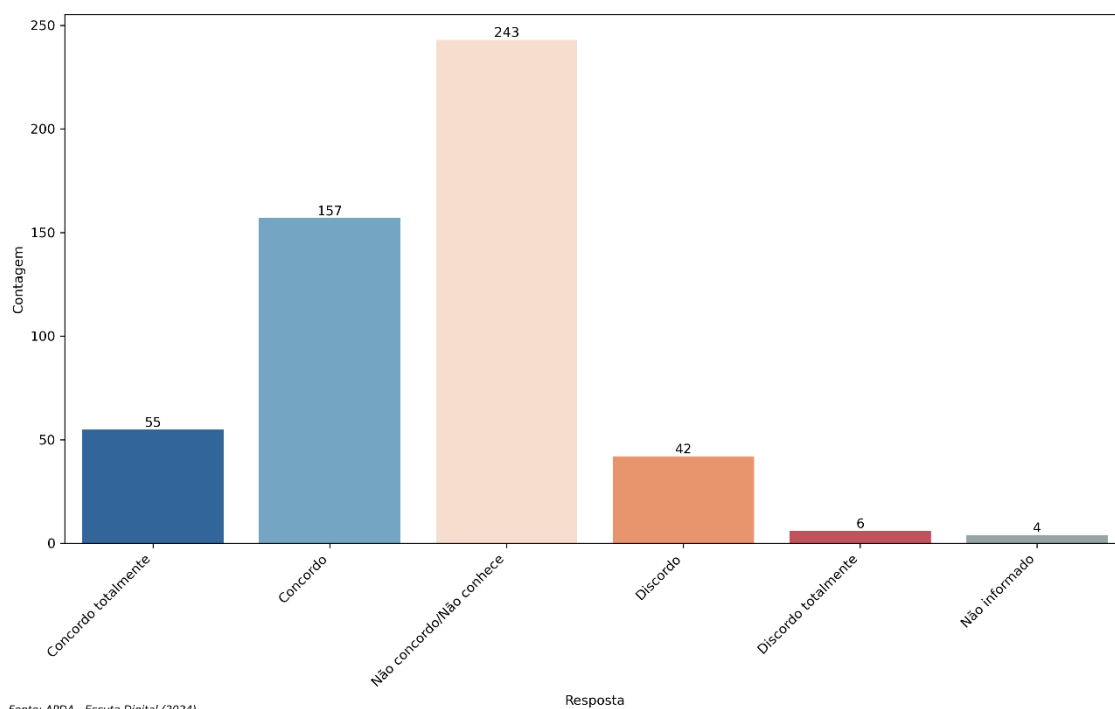


Figura-DG 17 - A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.

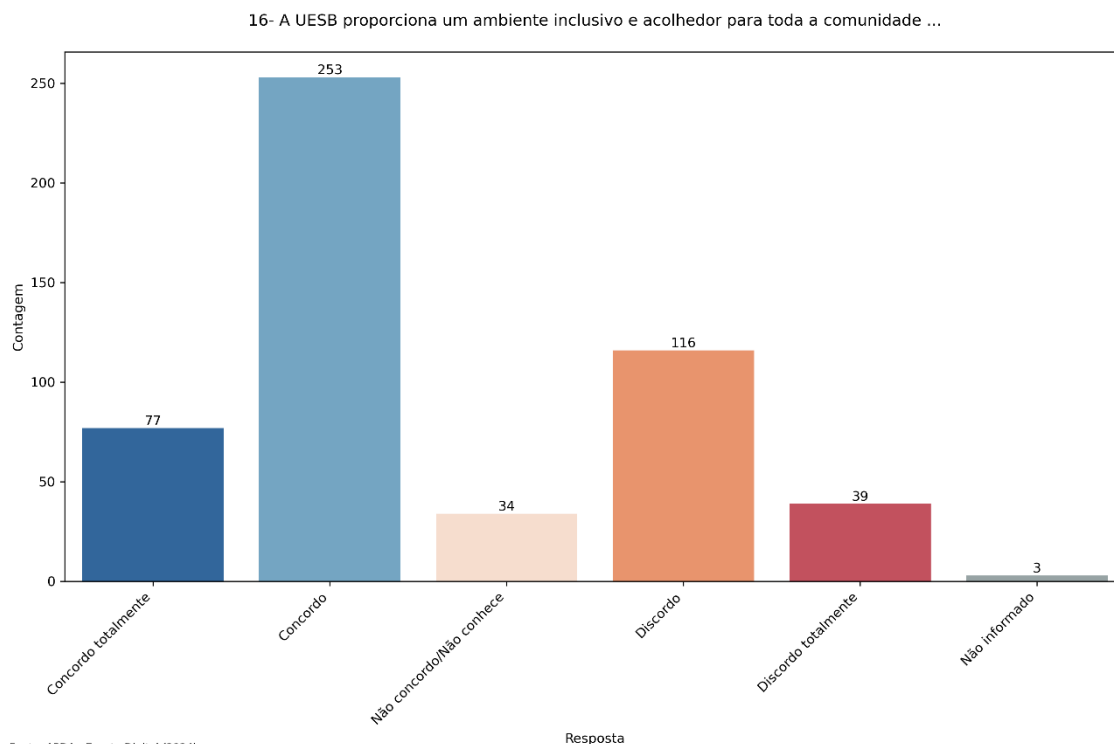


Figura-DG 18 - As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.

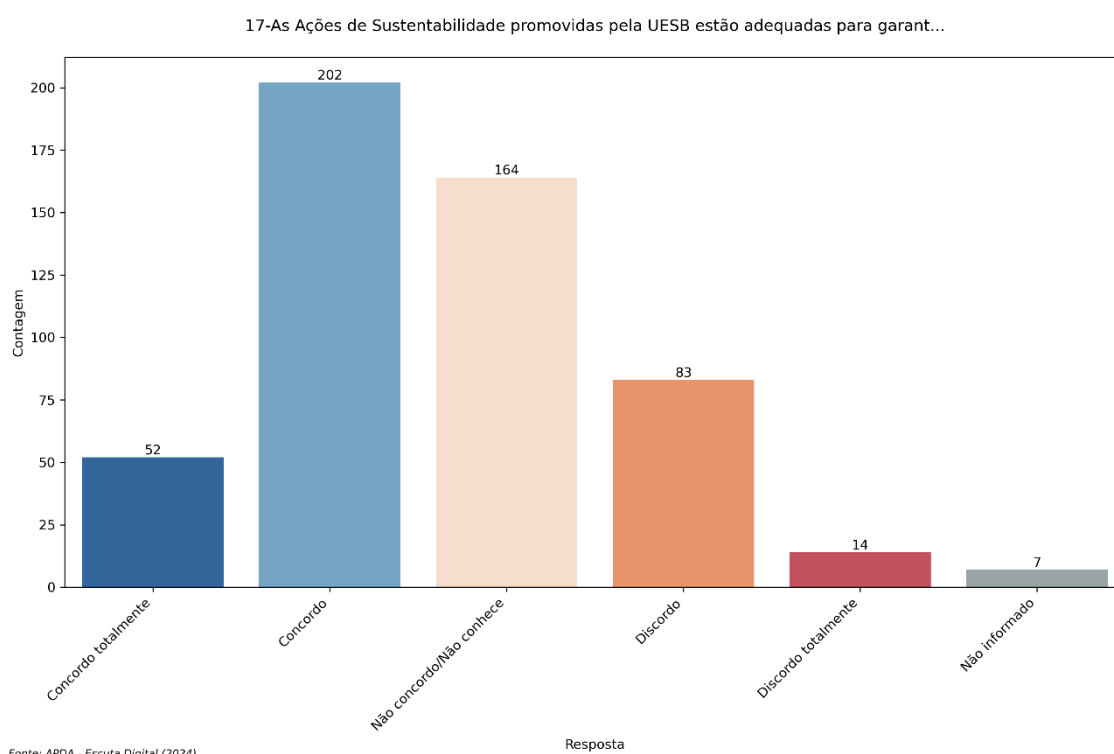


Figura-DG 19 - A Política de Acessibilidade da UESB (aspectos arquitetônicos, didático-pedagógicos e de comunicação) atende às necessidades da comunidade universitária.

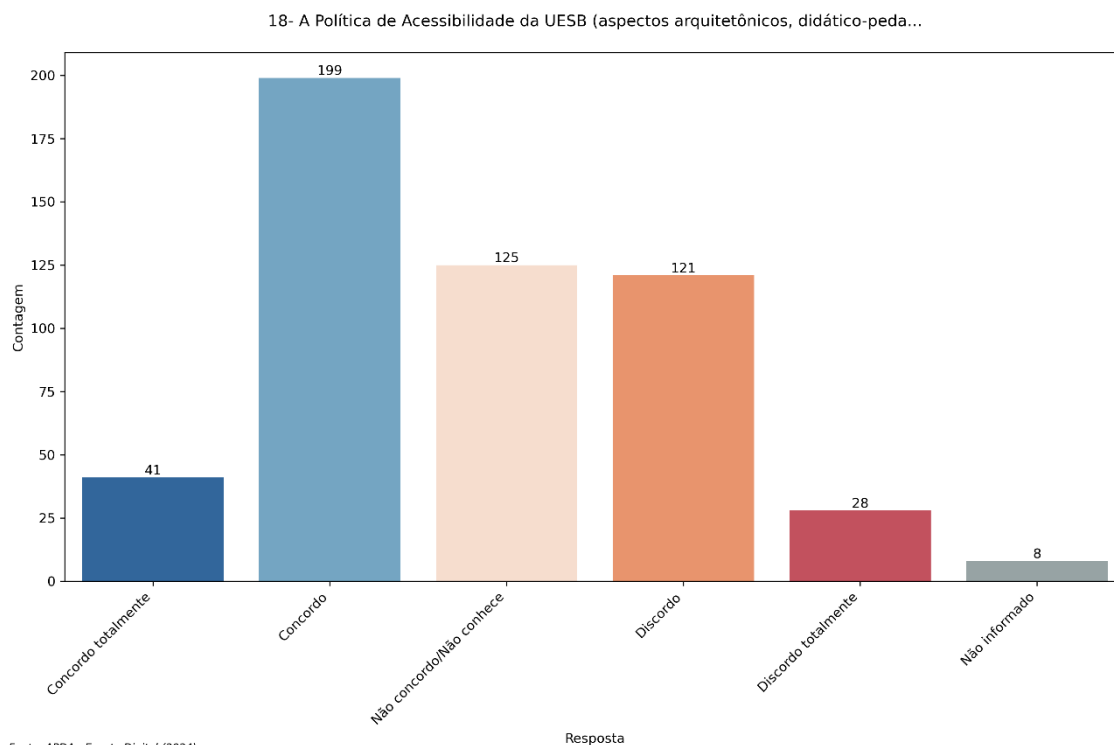


Figura-DG 20 - A Política de Comunicação da UESB (Comunicação Institucional, Comunicação Social - sistema público de rádio e televisão - e a Assessoria de Comunicação) cumpre sua finalidade institucional.

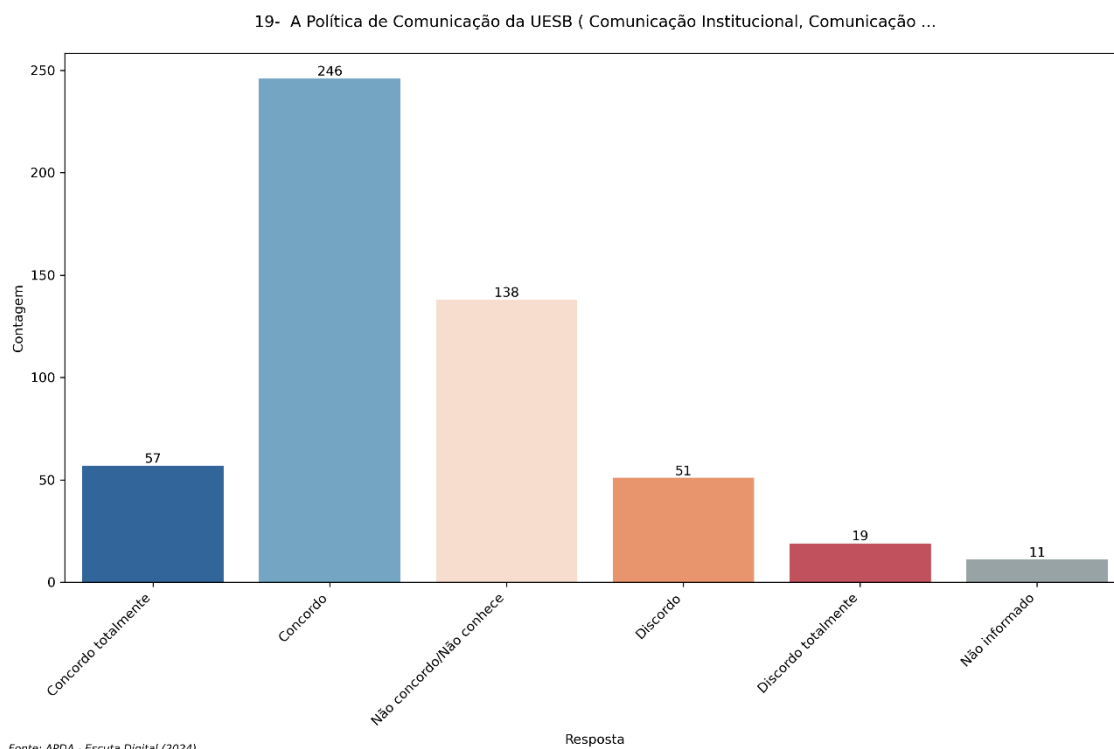


Figura-DG 21 - A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, internet e rede, sistemas de informações e softwares utilizados) atende às necessidades da comunidade universitária.

20- A Política de Conectividade da UESB (infraestrutura, acervo tecnológico, int...

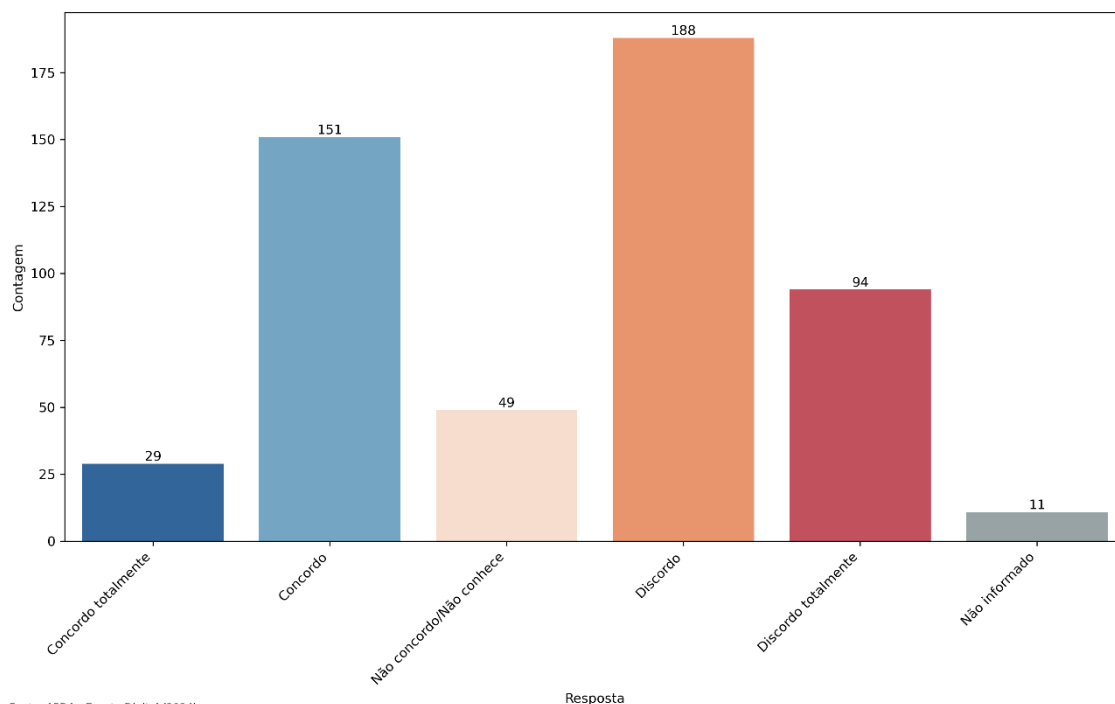


Figura-DG 22 - A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.

21- A Governança da UESB (auditoria interna, ouvidoria e transparência) cumpre a...

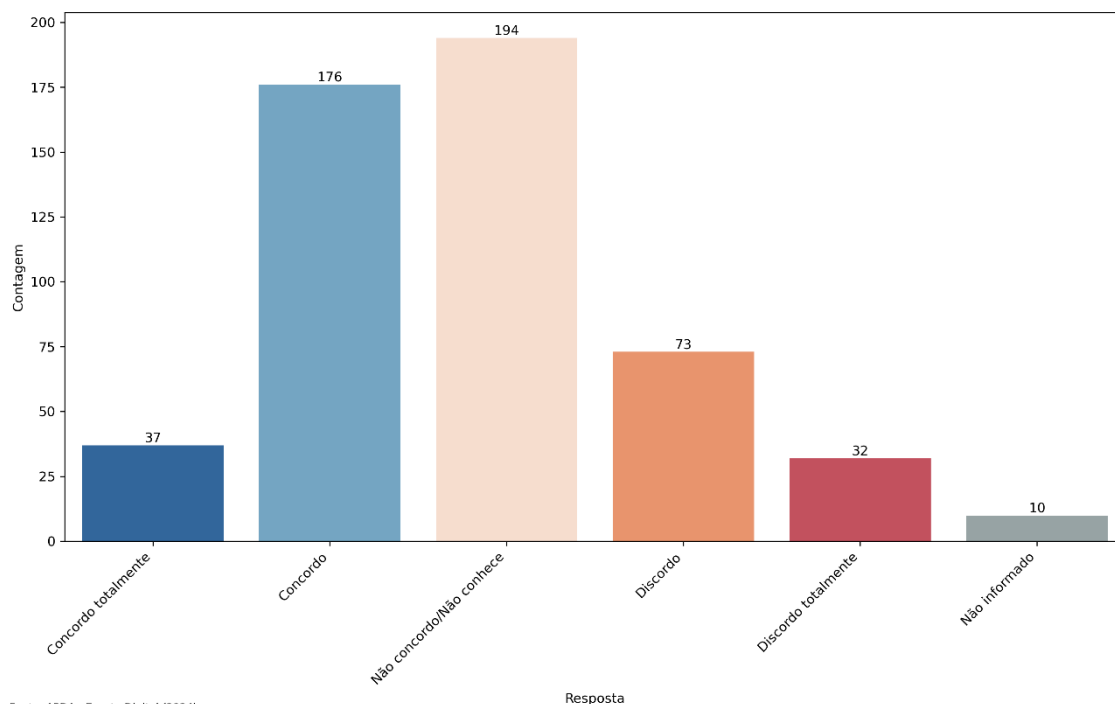


Figura-DG 23 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional (apresentação da proposta pela administração central, audiência pública e aprovação no Consu) possibilita a participação da comunidade universitária.

22 - A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucion...

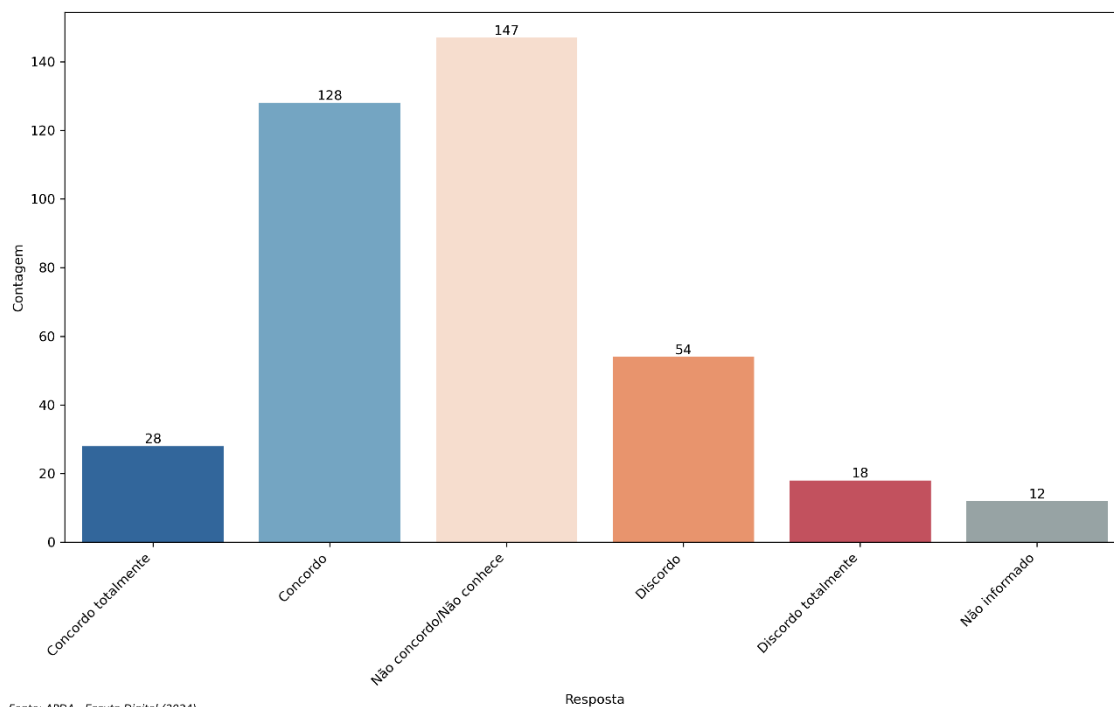
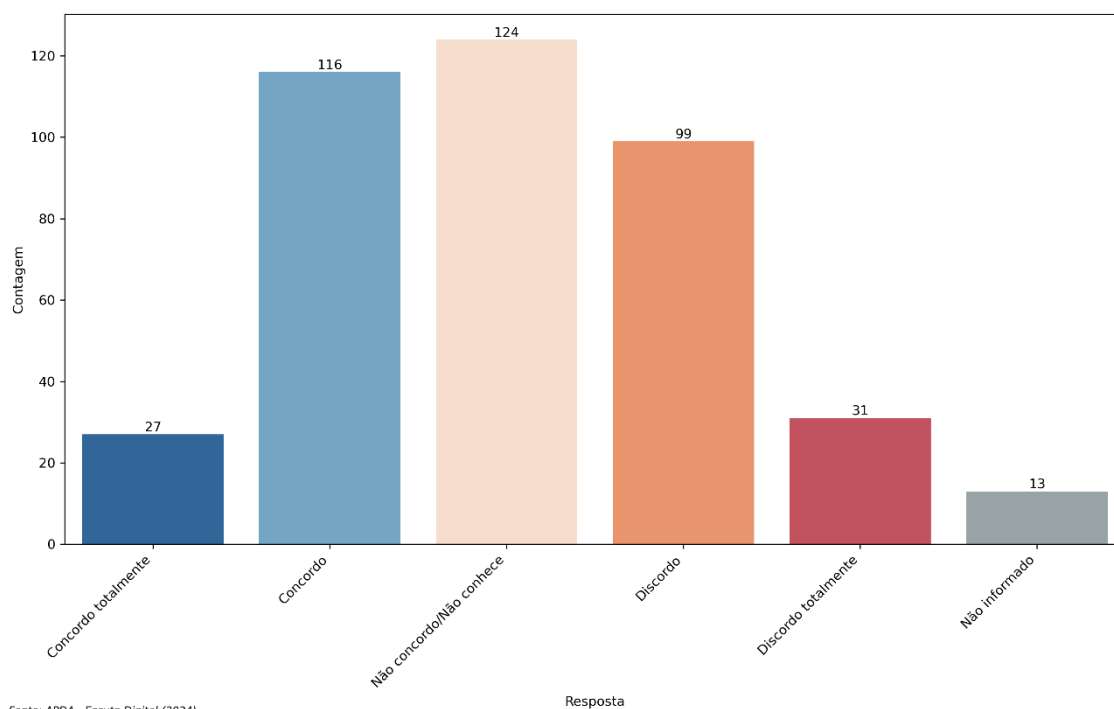


Figura-DG 24 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e investimentos) atendem às expectativas da comunidade universitária.

23 - As ações programadas no orçamento da UESB (pessoal e encargos, custeio e in...





ANEXO II – QUADRO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Quadro 1 - Quadro de Desempenho Institucional

CATEGORIA	DISCENTES	DOCENTES	PÓS-GRAD	TÉCNICOS	GERAL
As atividades de extensão da UESB contribuem para o desenvolvimento econômico e social dos Territórios de Identidade do estado da Bahia.	3,86	3,63	3,72	3,82	3,76
As ações extensionistas promovidas pela UESB atendem às demandas da comunidade externa.	3,52	3,25	3,33	3,36	3,36
A Política de Internacionalização promovida pela UESB atende às expectativas da comunidade acadêmica.	3,22	2,95	3,48	3,21	3,22
As ações direcionadas para pessoas com deficiência (PCD) promovidas pelo Naipd atendem às demandas dos usuários.	3,33	3,21	3,13	3,36	3,26
A UESB proporciona um ambiente inclusivo e acolhedor para toda a comunidade universitária, independentemente de sua condição socioeconômica, raça e gênero.	3,39	3,43	3,66	3,36	3,46
As Ações de Sustentabilidade promovidas pela UESB estão adequadas para garantir a preservação social e ambiental da comunidade universitária.	3,33	2,73	3,40	3,15	3,15
A Política de Acessibilidade da UESB atende às necessidades da comunidade universitária.	3,15	2,89	3,34	3,21	3,15
A Política de Comunicação da UESB cumpre sua finalidade institucional	3,46	3,31	3,65	3,47	3,47
A Política de Conectividade da UESB atende às necessidades da comunidade universitária	2,62	1,97	2,20	2,72	2,38
A Governança da UESB cumpre adequadamente suas atribuições institucionais.	3,16	3,25	3,25	3,21	3,22
A metodologia que a UESB utiliza para a elaboração do orçamento institucional possibilita a participação da comunidade	3,11	3,08	3,04	3,15	3,09
As ações programadas no orçamento da UESB atendem às expectativas da comunidade universitária.	2,94	2,80	3,01	2,98	2,93
O incentivo que a UESB oferece às ações extensionistas é adequado para o desenvolvimento da Política de Extensão Universitária.		2,89		3,38	3,14
Os convênios de cooperação e colaboração internacionais, contribuem para o desenvolvimento da Política de Internacionalização da Universidade.		3,36		3,47	3,41
A Política de Gestão de Pessoas promovida pela UESB contribui para o desenvolvimento pessoal dos servidores e da instituição.		3,33		3,51	3,42
A Política de Promoção e Progressão de Carreiras de servidores da Universidade está sendo realizada em conformidade com o arcabouço legal do estado da Bahia.		3,32		3,40	3,36
O Plano de Infraestrutura, em andamento na UESB, está em conformidade com o PDI e com os interesses da comunidade universitária		3,08		3,21	3,15
A Pós-Graduação oferece um ambiente favorável para a colaboração e interação entre os discentes, docentes, técnicos e sociedade.		3,22	3,99		3,60
O corpo docente da UESB atende de forma adequada às demandas do seu curso.	3,17		4,17		3,67
A infraestrutura da Universidade (salas de aula, laboratórios e auditórios) é adequada para atender às demandas acadêmicas.	3,05		3,30		3,17
O curso de Graduação estimula o discente para atuar em atividade de extensão universitária.	3,21		3,84		3,52
O Restaurante Universitário- RU fornece serviço de alimentação suficiente e agradável durante todo período de funcionamento.	2,94		2,63		2,79
A estrutura física e de acervo disponibilizada pelo Sistema de Bibliotecas da UESB atendem às necessidades de pesquisa e estudos.	3,23	3,16	3,36		3,25
O incentivo que a UESB oferece à Política de Pesquisa e Inovação, atende às expectativas da comunidade acadêmica.	3,11	3,34	3,64		3,36
A Política de Tecnologia e Inovação promovida pela UESB atende às expectativas da comunidade		3,18	3,68	3,44	3,43
O Departamento cumpre, sua função institucional de planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades acadêmicas, administrativas e científicas.	3,39	4,07			3,73
Referência de cor:	Ótimo	Bom	Neutro	Ruim	Péssimo
Fonte: APDA/Escuta Digital (2024)	5,00	4,00	3,00	2,00	1,00

Nota: A escala de cores indica o nível de desempenho percebido. Vale ressaltar que a cor é estritamente determinada pelo intervalo numérico em que a pontuação se insere: Verde (Ótimo, 5,00); Verde Claro (Bom, 4,00); Amarelo (Neutro, 3,00); Laranja (Ruim, 2,00); e Vermelho (Péssimo, 1,00).



ANEXO III – QUADROS SÍNTESE DAS ANÁLISES

Quadro 2 - Análise Crítica da Política de Graduação.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Evasão e Ocupação de Vagas	Alta evasão, principalmente nos cursos de licenciatura do campus de Itapetinga; baixa ocupação das vagas.	Reforçar e consolidar os cursos existentes antes de abrir novos; revisar a pertinência dos cursos com alta evasão e baixa demanda.
Infraestrutura Física	Deficiência de laboratórios, salas e espaços adequados; prejudica a integração entre ensino, pesquisa e extensão.	Modernizar laboratórios, bibliotecas e salas; investir em infraestrutura acessível e conectividade nos campi.
Assistência Estudantil	Falta de acesso imediato aos auxílios da PRAE para calouros; impacta negativamente na permanência dos alunos em situação de vulnerabilidade.	Revisar critérios de acesso, garantindo suporte imediato a calouros; ampliar bolsas de permanência e estágios remunerados.
Processos Acadêmico-Administrativos	Burocracia excessiva; processos lentos e pouco acessíveis, afetando alunos de grupos vulneráveis.	Digitalizar e simplificar processos; acelerar chamadas para preenchimento de vagas; revisar a política de cotas, alinhando-a ao modelo das Universidades federais.
Acessibilidade e Inclusão	Falta de infraestrutura acessível e práticas pedagógicas inclusivas; ausência de formação adequada para docentes.	Promover capacitações para docentes; implementar políticas de acessibilidade física e pedagógica; adquirir tecnologias assistivas.
Gestão Acadêmica	Sobrecarga nas coordenações de curso (20h semanais insuficientes); limita a gestão eficiente dos cursos.	Ampliar carga horária para coordenações; distribuir atividades docentes de forma mais equitativa. Atualizar as resoluções de carga horária da Prograd que estão muito defasadas e desatualizadas

		com as atividades da Universidade atualmente.
Corpo Docente	Déficit de professores em várias disciplinas, causando atrasos e sobrecarga dos docentes existentes.	Contratar novos professores por meio de concurso; redistribuir tarefas docentes; incentivar formação continuada e valorização profissional.
Didática e Metodologias de Ensino	Métodos de ensino considerados ultrapassados e pouco dinâmicos por parte dos discentes.	Atualizar metodologias; ofertar capacitações didáticas; incentivar o uso de novas tecnologias e práticas pedagógicas inovadoras.
Pesquisa e Extensão	Pouca integração e incentivo à participação de discentes em projetos de pesquisa e extensão.	Criar mais incentivos e divulgar melhor os projetos; fomentar maior interação entre docentes e discentes em atividades extracurriculares.
Comunicação Institucional	Comunicação falha entre setores e comunidade acadêmica; informações acadêmicas pouco claras e acessíveis.	Melhorar canais institucionais; adotar plataformas digitais mais eficientes para divulgação de informações acadêmicas.
Planejamento e Organização de Eventos	Eventos institucionais apontados como mal planejados e com baixa participação.	Melhorar a organização e planejamento dos eventos institucionais, garantindo participação ampla e maior integração acadêmica.
Departamentos e Gestão Administrativa	Sobrecarga nos grandes departamentos, como o DFCH; falta de corpo técnico-administrativo suficiente.	Dividir departamentos grandes; contratar mais técnicos administrativos; redistribuir atividades internas.



Situação Específica dos Campi	Itapetinga: alta evasão e baixa ocupação, especialmente nas licenciaturas; biblioteca com acervo desatualizado. Vitória da Conquista: demora nas chamadas e falta de infraestrutura. Jequié: carência de laboratórios específicos e necessidade de ampliação de bolsas.	Atualizar acervo bibliográfico de Itapetinga; otimizar processo de chamadas em Vitória da Conquista; melhorar infraestrutura de Jequié e ampliar programas de permanência.
--------------------------------------	---	---

Quadro 3 - Análise Crítica das Políticas de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Estrutura Física e Administrativa	Deficiência em laboratórios e infraestrutura tecnológica; ausência de técnicos especializados; inexistência de base de dados consolidada; sobrecarga docente e dificuldades de permanência dos discentes.	Ampliar e modernizar laboratórios e salas; contratar técnicos especializados; criar uma base de dados integrada para subsidiar o planejamento estratégico e melhorar a gestão acadêmica e administrativa.
Integração Ensino-Pesquisa-Extensão	Fragilidade na articulação entre pesquisa, extensão e pós-graduação.	Fortalecer ações integradas entre ensino, pesquisa e extensão; promover atividades regionalizadas de acordo com as demandas de cada campus.
Relação com Sociedade e Mercado de Trabalho	Baixa interação com o mercado e a sociedade; pesquisas com pouca aplicabilidade prática nas demandas regionais.	Estabelecer parcerias com o setor produtivo e organizações sociais; incentivar projetos de pesquisa aplicada com impacto direto nas demandas locais; promover eventos e projetos com foco em desafios sociais e econômicos da região.
Políticas de Fomento e Financiamento	Insuficiência de recursos financeiros; inexistência de assistência estudantil específica; inflexibilidade para discentes que trabalham.	Ampliar assistência estudantil para pós-graduação; criar programas de bolsas com contrapartida em atividades de extensão e intercâmbio; melhorar a captação e gestão de recursos institucionais e externos.
	Divergências nas prioridades entre os campi (Jequié,	Criar políticas de pós-graduação com foco nas



Regionalização e Especificidades Locais	Vitória da Conquista e Itapetinga); falta de políticas regionalizadas para cada unidade universitária.	vocações regionais de cada campus; garantir editais específicos e ações de extensão alinhadas às características locais.
Expansão Stricto e Lato Sensu	Redução da oferta de cursos lato sensu; desequilíbrio com a expansão stricto sensu; carência de formação continuada para as demandas profissionais locais.	Reativar e equilibrar a oferta de cursos lato sensu e stricto sensu; desenvolver programas de formação continuada de acordo com as necessidades regionais e do mercado de trabalho.
Qualificação Docente e Técnica	Necessidade de capacitação contínua para docentes e técnicos; ausência de programas de valorização profissional voltados à inovação e extensão.	Implementar programas de qualificação interna com foco em metodologias inovadoras e extensão universitária; reservar cotas para servidores técnicos em programas de pós-graduação.
Planejamento e Gestão Estratégica	Falta de dados sistematizados para planejamento estratégico e análise de indicadores da pós-graduação.	Desenvolver sistemas integrados de coleta e análise de dados para subsidiar a gestão acadêmica e administrativa, garantindo maior eficiência na formulação e avaliação de políticas institucionais.

Quadro 4 - Análise Crítica das Políticas de Extensão e Ações Comunitárias.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Desvalorização da Extensão	A extensão é tratada como atividade secundária, impactando a progressão docente e desestimulando a participação.	Reformulação dos critérios de avaliação docente, atribuindo à extensão o mesmo peso do ensino e da pesquisa.
Falta de Integração Ensino-Pesquisa-Extensão	Projetos extensionistas isolados, sem conexão curricular ou linhas de pesquisa da Universidade.	Implementação plena da curricularização da extensão nos cursos, conforme Resolução CNE nº 7/2018.
Burocracia Excessiva	Processos administrativos rígidos e demorados, dificultando a execução dos projetos.	Simplificação dos trâmites e maior autonomia financeira aos coordenadores de projetos.
Falta de Recursos e Apoio Logístico	Baixa quantidade de bolsas, dificuldades com transporte e falta de material básico.	Ampliação do orçamento para bolsas de extensão e criação de fundo específico para financiamento de materiais e logística.
Desigualdade entre os Campi	Centralização das ações em Vitória da Conquista, em detrimento de Jequié e Itapetinga.	Lançamento de editais regionais para fortalecer ações extensionistas nos demais campi.
Falta de Articulação com a Comunidade	Projetos não atendem efetivamente às demandas sociais por falta de escuta ativa.	Criação de fóruns participativos e consultas públicas para planejamento conjunto com a comunidade externa.
Falta de Continuidade dos Projetos	Interrupção de iniciativas ao final dos ciclos estudantis ou financiamentos, comprometendo impactos de longo prazo.	Implementação de mecanismos institucionais para garantir a continuidade de projetos relevantes.
Extensão pouco inclusiva	Ausência de editais específicos para pessoas com deficiência, técnicos administrativos e outros grupos vulneráveis.	Criação de editais inclusivos para públicos marginalizados, como quilombolas, indígenas e pessoas com deficiência.

Quadro 5 - Análise Crítica das Política de Internacionalização.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Estruturação e Planejamento	Falta de um plano estratégico claro, com metas e indicadores bem definidos.	Elaboração de um plano institucional detalhado com objetivos de curto, médio e longo prazo.
Domínio de Línguas Estrangeiras	Barreira linguística dificulta intercâmbios e publicações internacionais.	Oferecer cursos gratuitos de inglês e espanhol, além de parcerias para intercâmbios linguísticos.
Mobilidade Acadêmica	Poucas oportunidades de intercâmbio e apoio financeiro insuficiente.	Criar fundo de financiamento e ampliar parcerias internacionais.
Recursos e Apoio Institucional	Falta de orçamento específico e infraestrutura limitada para programas internacionais.	Destinar orçamento fixo para internacionalização e fortalecer infraestrutura de suporte.
Portal Institucional Multilíngue	Ausência de site institucional traduzido, reduzindo a visibilidade internacional.	Criar e manter uma plataforma multilíngue (inglês e espanhol) para aumentar o alcance global.
CrITÉRIOS de Avaliação e Indicadores	Falta de clareza sobre métricas de internacionalização e alinhamento com padrões globais.	Definir indicadores objetivos para avaliar impacto das ações internacionais.
Divulgação e Informação	Comunidade acadêmica desconhece muitas oportunidades internacionais.	Ampliar campanhas informativas e realizar seminários sobre internacionalização.
Burocracia nos Processos	Processos longos e burocráticos dificultam participação em programas internacionais.	Desburocratizar e agilizar os procedimentos administrativos.
Foco Restrito em Intercâmbio	Ênfase em intercâmbio estudantil, sem incentivo à cooperação científica.	Fortalecer pesquisas conjuntas e colaborações acadêmicas com instituições estrangeiras.



Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Aproveitamento de Disciplinas	Sistema limitado para reconhecimento de disciplinas cursadas no exterior.	Flexibilizar e ampliar o sistema de aproveitamento acadêmico internacional.
Parcerias Internacionais	Número reduzido de convênios e curta duração das parcerias existentes.	Expandir e consolidar acordos de cooperação com instituições estrangeiras.

Quadro 6 - Análise Crítica das Política de Ações Afirmativas, Permanência e Assistência Estudantil.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Programas de Assistência Estudantil	Limitações orçamentárias, burocracia excessiva, critérios restritivos e atrasos nos pagamentos das bolsas.	Regularizar pagamentos, simplificar processos de habilitação no PRAE e revisar critérios de concessão.
Restaurante Universitário (RU)	Alto custo para estudantes não habilitados no PRAE, baixa qualidade das refeições, falta de diversidade no cardápio, filas longas e ausência de turno noturno.	Melhorar a qualidade e reduzir o custo das refeições, diversificar o cardápio, garantir funcionamento em período noturno e opções para restrições alimentares.
Infraestrutura e Acessibilidade	Elevadores quebrados, rampas inadequadas, ausência de materiais adaptados e falta de profissionais capacitados para atender PCDs.	Investir em melhorias estruturais e na capacitação de profissionais para atendimento especializado.
Campus de Itapetinga	Transporte público insuficiente, RU com acesso limitado e atrasos nas bolsas.	Dialogar com o poder municipal para ampliar transporte, subsídio ao RU e regularização de bolsas.
Campus de Vitória da Conquista	RU com problemas de qualidade, ausência de quiosques e deficiências no atendimento psicológico.	Melhorar o RU, ampliar suporte psicológico e implementar políticas de mobilidade.
Campus de Jequié	Infraestrutura precária, deficiências no RU, ausência de conexão entre o PDI e a política de permanência, e desatenção às demandas de indígenas e quilombolas.	Reformar espaços, investir no RU, integrar a política de permanência ao PDI e fortalecer ações afirmativas para estudantes de comunidades tradicionais.
Exclusão de Estudantes com Diploma	Estudantes com diploma em situação de vulnerabilidade não acessam auxílios do PRAE.	Ampliar critérios para permitir o acesso de estudantes com diploma aos programas de assistência.



Mães Estudantes do Noturno	Ausência de creches no período noturno e falta de auxílios específicos.	Criar creches noturnas e flexibilizar a carga horária para mães estudantes.
Gestão e Planejamento Institucional	Falta de transparência e ausência de compromisso formal da gestão com a permanência estudantil.	Implementar canal direto de comunicação e consolidar um planejamento estratégico voltado à permanência e assistência estudantil.

Quadro 7 - Análise Crítica da Política de Gestão Administrativa.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Gestão Orçamentária e Administrativa	- Ausência de autonomia financeira e administrativa - Burocracia excessiva nos processos de execução orçamentária - Morosidade nos trâmites administrativos	- Descentralização orçamentária para os campi - Agilização dos processos administrativos - Criação de mecanismos institucionais de autonomia financeira
Infraestrutura Universitária	- Deficiências estruturais significativas - Obras inacabadas - Falta de acessibilidade em diversos espaços	- Plano de manutenção contínua e preventiva - Elaboração de Plano Diretor de Infraestrutura - Acessibilidade universal nos espaços físicos
Recursos Humanos	- Insuficiência do quadro técnico-administrativo e docente - Sobrecarga funcional dos servidores - Dificuldades na contratação via SAEB	- Realização de concursos públicos - Revisão da política de contratação REDA - Programa de capacitação permanente e valorização dos servidores
Governança e Transparência	- Fragilidade nos instrumentos de governança - Deficiência na transparência institucional - Ineficiência da Ouvidoria e da Auditoria Interna	- Fortalecimento dos canais de controle social - Criação de um Comitê de Integridade e Código de Conduta - Reestruturação da Ouvidoria com prazos e autonomia
Planejamento Estratégico e Participação	- Expansão institucional sem planejamento estratégico - Ausência de mecanismos participativos nas decisões orçamentárias	- Implantação de ciclos de planejamento participativo - Criação de Câmara de Governança Intercampi - Estabelecimento de indicadores institucionais de desempenho (KPIs)
Captação de Recursos	- Dependência excessiva do orçamento público estatal	- Criação de uma Unidade Técnica de Captação de Recursos - Estímulo a parcerias institucionais e projetos com agências de fomento e iniciativas privadas
Sustentabilidade Institucional	- Ausência de política estruturada de sustentabilidade - Falta de coordenação específica	- Criação de Coordenação de Sustentabilidade - Elaboração de Plano de Sustentabilidade institucional

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
		- Adoção de práticas de compras sustentáveis e ecoeficientes

Quadro 8- Análise Crítica da Política de Gestão de Pessoas.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Precarização estrutural e vínculos frágeis	Uso excessivo de contratos REDA e terceirizações, gerando instabilidade e desvalorização dos servidores efetivos.	Implementação de um Plano Diretor Integrado de Gestão de Pessoas (PDIGP) para eliminar a dependência de vínculos precários.
Ausência de valorização e progressão funcional	Falta de um plano de carreira estruturado e critérios transparentes de progressão.	Criação de um Plano de Carreira baseado em Trilhas de Desenvolvimento e Matriz de Competências.
Defasagem salarial	Remuneração abaixo da média de outras carreiras públicas, desconsiderando a qualificação dos servidores.	Instituição de uma Política Salarial com reajustes automáticos, baseada em benchmarking externo.
Formação continuada ineficaz	Capacitações descontextualizadas e sem incentivo à participação.	Desenvolvimento de um Plano Anual de Capacitação (PAC), com cursos alinhados às necessidades institucionais.
Ambiente institucional adoecedor	Infraestrutura precária e falta de políticas efetivas de saúde ocupacional.	Implantação de Núcleos de Atenção Biopsicossocial em todos os campi, com apoio psicológico e médico.
Gestão centralizadora e desigualdade entre campi	Marginalização dos campi de Jequié e Itapetinga em relação à sede em Vitória da Conquista.	Descentralização administrativa, com criação de Superintendências de Gestão de Pessoas nos campi.
Burocracia excessiva nos processos de RH	Processos morosos de progressão e ausência de controle social.	Implementação de um Sistema Integrado de Gestão de Pessoas (SIGP) com tecnologia de Business Intelligence (BI).
Falta de políticas de equidade e combate ao assédio	Inexistência de normativas claras para denúncias e ações afirmativas.	Criação de um Programa Permanente de Diversidade e Inclusão, com canais de denúncia independentes.



Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Comunicação institucional ineficiente	Informações fragmentadas e desatualizadas, dificultando acesso a direitos.	Desenvolvimento de uma Central de Comunicação em Gestão de Pessoas, com informativos digitais e atendimento remoto

Quadro 9 - Análise Crítica da Política de Infraestrutura.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Desigualdade na distribuição de recursos	- Concentração de investimentos no campus de Vitória da Conquista. - Insatisfação dos campi de Itapetinga e Jequié.	- Implementação de uma política de distribuição equitativa. - Criação de conselhos locais para descentralizar decisões.
Planejamento participativo	- Falta de consultas amplas à comunidade acadêmica. - Decisões centralizadas na administração superior.	- Estabelecimento de Núcleos Locais de Planejamento em cada campus. - Realização de consultas públicas periódicas.
Sustentabilidade	- Inexistência de ações concretas para eficiência energética e gestão de resíduos. - Falta de captação de água e arborização planejada.	- Implementação de energia solar e captação de água da chuva. - Criação de uma Diretoria de Sustentabilidade com orçamento próprio.
Infraestrutura física	- Problemas estruturais graves: rachaduras, falta de iluminação e climatização. - Insuficiência de laboratórios, bibliotecas e espaços estudantis.	- Elaboração de um Plano Diretor Integrado para infraestrutura. - Criação de um fundo específico para reformas emergenciais.
Permanência estudantil	- Déficit de moradias universitárias, creches e restaurantes. - Falta de espaços de convivência e acolhimento.	- Construção de residências universitárias e creches. - Ampliação dos restaurantes universitários e espaços de integração.
Execução orçamentária e burocracia	- Lentidão em processos licitatórios. - Falta de transparência na aplicação dos recursos.	- Digitalização e simplificação dos trâmites administrativos. - Publicação de relatórios anuais sobre execução orçamentária.
Modelo de gestão da infraestrutura	- Dependência excessiva de terceirizações. - Falta de valorização das equipes técnicas internas.	- Reestruturação das unidades de engenharia e arquitetura. - Redução progressiva da terceirização.

Quadro 10 - Análise Crítica da Política de Comunicação e Conectividade.

Eixo Temático	Críticas	Sugestões
Comunicação Institucional	- Centralização na Reitoria, dificultando a inclusão de outros campi. - ASCOM burocrática e pouco responsiva. - Excesso de circulares não segmentadas, causando ruído comunicacional. - Site institucional desatualizado, dificultando acesso à informação. - Baixa presença da UESB em mídias sociais e locais. - Falta de acessibilidade nos conteúdos digitais. - Comunicação unidirecional, sem espaços de escuta ativa. - Baixo alcance da rádio e TV universitária.	- Criar uma Secretaria de Comunicação Institucional com equipe multidisciplinar e autonomia orçamentária. - Implementar um sistema segmentado de comunicação interna. - Atualizar o portal institucional e garantir acessibilidade digital. - Fortalecer a presença digital da UESB nas mídias sociais. - Criar canais de escuta ativa, incluindo ouvidorias setoriais. - Modernizar a rádio e TV universitária, ampliando seu alcance.
Conectividade e Infraestrutura Tecnológica	- Internet instável e insuficiente para demandas acadêmicas. - Infraestrutura de rede falha, com cobertura limitada e suporte técnico precário. - Equipamentos obsoletos, dificultando o uso de tecnologias educacionais. - Sistema SAGRES apresenta falhas e instabilidades. - Restrição de acesso à internet por CPF, dificultando visitantes e palestrantes. - Acesso limitado a bases científicas e ausência de adesão à RNP.	- Desenvolver um Plano Diretor de Conectividade para melhoria progressiva da rede. - Atualizar infraestrutura com fibra óptica, roteadores modernos e monitoramento técnico. - Renovar equipamentos e adotar softwares licenciados. - Substituir o SAGRES por um sistema mais robusto (ex.: SIGAA). - Eliminar restrições de internet e criar rede para visitantes. - Integrar a UESB à RNP e expandir acesso a bases científicas.
Demandas Específicas por Campus	- Vitória da Conquista: necessidade de descentralização da comunicação e modernização da rádio. - Jequié: reforço da equipe técnica e estruturação de estúdios. - Itapetinga: implantação da Rádio e TV UESB e melhoria no provedor de internet.	- Descentralizar ações de comunicação nos campi. - Criar estrutura de suporte técnico adequada para cada campus. - Expandir os meios de comunicação universitária e conectividade.