

# UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



**PDI**<sub>ufba</sub>

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**2012-2016**

Salvador, dezembro de 2012



## UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

<b>Reitor</b>	Dora Leal Rosa
<b>Vice-Reitor</b>	Luiz Rogério Bastos Leal
<b>Chefe de Gabinete</b>	Fernando Luiz Trindade Rêgo
<b>Pró-Reitor de Ensino de Graduação</b>	Ricardo Carneiro de Miranda Filho
<b>Pró-Reitor de Ensino de Pós-Graduação</b>	Robert Evan Verhine
<b>Pró-Reitor de Pesquisa, Criação e Inovação</b>	Marcelo Embiruçu de Souza
<b>Pró-Reitor de Extensão Universitária</b>	Dulce Tamara da Rocha L. da Silva
<b>Pró-Reitor de Planejamento e Orçamento</b>	Iracema Santos Veloso
<b>Pró-Reitor de Administração</b>	Paulo Cesar Vilaça de Queiroz
<b>Pró-Reitor de Desenvolvimento de Pessoas</b>	Antônio Eduardo Mota Portela
<b>Pró-Reitor de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil</b>	Dirceu Martins

## **Elaboração**

### **Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – PROPLAN**

Iracema Santos Veloso  
Ilka Bichara  
Aurélio Gonçalves de Lacerda

## **Colaboração**

Luiz Rogério Bastos Leal – Vice-Reitoria  
Ricardo Carneiro de Miranda Filho - PROGRAD  
Robert Evan Verhine - PROPG  
Marcelo Embiruçu de Souza - PROPCI  
Dulce Tâmara da Rocha L. da Silva – PROEXT  
Paulo Cesar Vilaça de Queiroz- PROAD  
Antônio Eduardo Mota Portela - PRODEP  
Dirceu Martins - PROAE  
Roberto Meyer Nascimento - CHS  
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos – ISP  
Paulo de Arruda Penteado Filho Penteado – UAB  
Luiz Cláudio de A. Mendonça - CPD

## **Layout**

Sandra Ma. Duarte de Assumpção - PROPLAN

## **Impressão** EDUFBA

## **APRESENTAÇÃO**

---

---

A Universidade Federal da Bahia, como bem expressa seus objetivos e metas que, concretizando a sua missão institucional, constituem a essência do presente Plano de Desenvolvimento Institucional, pauta a sua ação em um conjunto de valores centrais base do seu forte compromisso com a sociedade, e a sociedade baiana em particular, com a produção e avanço do conhecimento nas suas diversas modalidades, com a produção de bens simbólicos e materiais e a oferta de uma gama de serviços que possam transformar a vida das pessoas e ajudar a construir uma sociedade mais justa e desenvolvida em suas múltiplas dimensões.

Parte importante desses compromissos concretiza-se na qualidade da formação que devemos oferecer aos nossos estudantes, capacitando-os a serem profissionais ou pesquisadores de elevada qualidade técnica e, ao mesmo tempo, aguçada sensibilidade para os problemas humanos e sociais da contemporaneidade.

Como uma instituição de alta complexidade e imersa em um mundo cultural, social, científico, tecnológico, político, complexo e dinâmico, à UFBA impõe-se a necessidade de não olhar apenas o seu momento presente na busca de maior efetividade das suas ações. Pelo contrário, mais do que nunca, se impõem olhar o futuro, construir cenários e prospectar caminhos que possam, sobretudo, melhorar o nosso desempenho interno e externo, ampliando os desejáveis impactos que temos e queremos continuar possuindo, como um importante vetor de transformação social e cultural que reconhecemos ser.

O PDI constitui exatamente um documento, carta programática, que registra aquilo que almejamos concretizar nos próximos cinco anos. É um exercício de pensar o nosso futuro imediato, base para nos prepararmos e buscarmos as condições que nos levem do ponto em que estamos para aquele que queremos chegar. Documento hoje indispensável para as instituições de ensino superior no Brasil, o PDI deve ser compreendido como um esforço para mobilizar toda a coletividade responsável pelos fazeres e resultados da UFBA em prol da sua efetiva concretização.

É, no entanto, um documento orientador, um guia que expressa o que desejamos ser e atingir, mais do que um conjunto fechado e rígido de metas e diretrizes que, como tal, poderiam engessar ações e impedir que muitos caminhos promissores não previstos ou que muitas oportunidades que venham a se abrir deixem de ser devidamente aproveitadas pela instituição no seu processo de crescimento e contínua superação dos seus limites.

Nesse sentido, o PDI é um documento que pretende estar continuamente aberto a revisões cuidadosas, a avaliações criteriosas, a contribuições significativas de toda a comunidade universitária. Ele fixa o horizonte onde queremos chegar. Mas nessa caminhada ele terá que ser um instrumento flexível, aberto a revisão e a aprimoramentos que ampliem a sua capacidade de nos orientar na direção da Universidade que precisamos ser. Que ele possa cumprir esta dupla missão: nos guiar e nos mobilizar em torno do objetivo maior de sermos uma grande Universidade pública, amplamente reconhecida pelo mérito dos seus resultados na formação de pessoas, na pesquisa e na extensão que dão vida à nossa instituição.

**Dora Leal Rosa**  
Reitora

# SUMÁRIO

1	UFBA: TRAJETÓRIA VISANDO À EXCELÊNCIA ACADÊMICA E AO COMPROMISSO SOCIAL	7
2	OBJETIVOS E DIRETRIZES INSTITUCIONAIS	11
3	O REUNI NA UFBA: AVANÇOS E DESAFIOS PARA O FUTURO	15
4	PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	21
5	MACROPOLÍTICAS INSTITUCIONAIS	23
6	MACROPOLÍTICAS PARA A ÁREA FIM: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	29
7	POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	37
8	MACROPOLÍTICAS PARA A ÁREA MEIO	41
9	FINANCIAMENTO	57
10	AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	59

# **1. UFBA: TRAJETÓRIA VISANDO À EXCELÊNCIA ACADÊMICA E AO COMPROMISSO SOCIAL**

## 1.1 Histórico:

A Universidade Federal da Bahia, criada pelo Decreto-Lei nº 9.155, de 8 de abril de 1946, e reestruturada pelo Decreto nº 62.241, de 8 de fevereiro de 1968, com sede na Cidade de Salvador, Estado da Bahia, é uma autarquia, com autonomia administrativa, patrimonial, financeira e didático-científica, nos termos da Constituição Federal e do seu Estatuto.

Instituída oficialmente como Universidade da Bahia, em 8 de abril de 1946, sua constituição englobou a articulação de unidades isoladas de ensino superior pré-existentes, públicas ou privadas, que se estabeleceram no estado desde o início do sec. XIX.

Suas raízes mais longínquas remontam ao Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia, a mais antiga escola oficial de estudos superiores do País, criada pelo Príncipe Regente, D.João, em 1808, que deu origem à atual Faculdade de Medicina da Bahia. Mais tarde, foram criados e incorporados à Escola de Cirurgia os cursos de Farmácia, em 1832, e de Odontologia, em 1864. A atual Escola de Belas Artes também foi criada ainda no século XIX, em 1877, com o nome de Academia de Belas Artes da Bahia. À sua criação seguiram-se, ainda no século XIX, a da Faculdade de Direito (1891) e da Escola Politécnica da Bahia (1897). A Faculdade de Ciências Econômicas da Bahia e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras surgiram já no século XX, em 1934 e 1941, respectivamente.

Essas unidades de ensino superior constituíram o núcleo inicial da Universidade da Bahia. Em que pese o Decreto-Lei de 1946 que criava a nova universidade, não se pode afirmar que, naquele momento, surgia uma verdadeira universidade, mas sim uma reunião de escolas já existentes, que exigiam um amplo esforço da sua administração para se constituir em um efetivo sistema universitário, capaz de atender às necessidades econômicas, sociais e culturais da sociedade baiana. Esse foi o

desafio enfrentado pelo Reitor Edgard Santos, seu primeiro reitor, até 1961, nos quinze anos em que esteve à frente da Universidade da Bahia.

O projeto de universidade implementado por Edgard Santos se beneficiou da conjuntura e do ambiente cultural e artístico baianos, investindo na permeabilidade entre culturas intra e extra-universitárias. Convém registrar que o seu reitorado se beneficiou ainda do vasto movimento a favor da redemocratização e do desenvolvimento, que mobilizaram o Brasil da época.

Ao longo da sua história, a UFBA foi sempre partícipe ativa do cenário cultural baiano e enfrentou conjunturas políticas e econômicas diversas que facilitaram, em alguns casos, ou dificultaram, em outros, sobremaneira sua atuação e desenvolvimento.

Durante a vigência do regime militar, a Reforma Universitária, instituída pela Lei Federal 5.540/68, promoveu uma profunda reestruturação acadêmica e administrativa das universidades brasileiras. Naquela época, foi instituída a atual denominação de Universidade Federal da Bahia e nela foram criados diversos órgãos centrais de gestão e implantados os novos Institutos de Matemática, Física, Química, Biologia, Geociências, Ciências da Saúde e Letras, além de várias Escolas e Faculdades.

Da reconfiguração da universidade, resultou significativo aumento da oferta de cursos de graduação, e, em particular, implantou-se o modelo de organização da universidade centrado no departamento, o que exigiu uma significativa expansão de sua infraestrutura física, com a implantação dos campi do Canela e de Federação/Ondina.

Somente a partir do início da década de 1970, foram implantados os primeiros cursos de pós-graduação – inicialmente em nível de Mestrado –, dentro de uma política nacional de qualificação de docentes universitários, preparação de quadros profissionais avançados e incremento às atividades de pesquisa.

## 1.2 Excelência acadêmica e comprometimento social

A UFBA entrou no século XXI refletindo sobre si mesma, analisando os modelos acadêmicos postos em prática, a qualidade do seu trabalho expresso nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, sua relação com a sociedade pontuada pela ampliação da demanda aos seus cursos e serviços diversos.



Essa discussão culminou com a elaboração de um novo projeto de universidade em consonância com novas políticas do governo federal para a educação universitária e com os modelos vigentes nas mais conceituadas universidades do mundo.

Nesse contexto, a UFBA aprovou, em 2004, o Programa de Ações Afirmativas e inaugurou uma nova etapa em sua história ao acolher em seu corpo discente setores da sociedade tradicionalmente excluídos do ensino superior público.

Mais recentemente, em 2007, o Ministério da Educação lança o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) ao qual a UFBA adere, considerando a possibilidade de ampliar a oferta dos seus cursos de graduação, tanto no que diz respeito ao número de cursos, quanto ao de vagas de ingresso, além de vislumbrar a possibilidade de interiorizar seus cursos. Com a adesão ao REUNI, a UFBA dá curso ao processo de implementação de uma ampla reforma curricular, visando a introduzir nos cursos de graduação uma perspectiva interdisciplinar e flexível além de fomentar sua articulação com o ensino de pós-graduação.

A principal e mais imediata mudança em relação ao ensino de graduação tem seu destaque na criação dos Bacharelados Interdisciplinares, nova modalidade acadêmica, que propôs cursos com três anos de duração, em quatro áreas do conhecimento – Humanidades, Artes, Tecnologias e Ciências, Saúde – com terminalidade própria e perspectivas de ingresso nos cursos de progressão linear ou nos cursos de pós-graduação.

Na expansão da UFBA, destaca-se o processo de interiorização com a criação dos novos campi Anísio Teixeira, em Vitória da Conquista, e Reitor Edgard Santos, em Barreiras. A UFBA ainda deu substancial apoio à criação da Universidade Federal do Recôncavo Baiano a partir do seu campus em Cruz das Almas, assim como empreende esforços para a criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia a partir do campus Reitor Edgard Santos. Com essas iniciativas a UFBA contribui efetivamente para o fortalecimento e expansão do ensino superior público e de qualidade no Estado da Bahia.

As estatísticas e dados institucionais demonstram que muito se avançou na Universidade Federal da Bahia no cumprimento de sua missão e no alcance dos

objetivos definidos nos seus documentos legais. No entanto, muito ainda há por ser feito para consolidar os avanços institucionais e em especial assegurar sua permanência como universidade de ensino, pesquisa e extensão de excelência acadêmica e compromisso social.

### 1.3 Compromisso com o desenvolvimento social

O momento histórico contemporâneo de crescimento do Brasil e do estado da Bahia impõe grandes investimentos na produção de conhecimento, tanto daquele que busque o avanço tecnológico, condição indispensável ao desenvolvimento autossustentável independente do país, quanto daquele que busca soluções para os grandes problemas sociais. Da mesma forma, o investimento na formação de profissionais em sintonia com esse crescimento também se impõe, o que implica na busca do que há de mais avançado científica e tecnologicamente, para não se incorrer no risco de diplomar para o passado. Novos cursos, novas diretrizes curriculares, novos posicionamentos diante do conhecimento se fazem, portanto, necessários.

Nessa perspectiva, compreende-se que em um mundo globalizado e cosmopolita, em que o global e o local estão fortemente articulados, a universidade deve contribuir para a formação de cidadãos que sejam ao mesmo tempo cidadãos do mundo e brasileiros, e no caso da UFBA, também baianos. Ou seja, cidadãos responsáveis pelo desenvolvimento da sua sociedade, do seu país e também comprometidos com o planeta Terra.

Para tanto, valoriza-se sobremaneira a atual política de mobilidade acadêmica atentando-se, entretanto, para que programas desse tipo permitam o acesso à mobilidade ao estudante de baixa renda. Para a consecução desses e outros objetivos, programas de bolsas devem ser fortalecidos, considerando sempre que a inclusão plena não se dá apenas pelo acesso à universidade, mas, principalmente, pela garantia da permanência e pela criação de condições para integração do conjunto dos estudantes à vida universitária.

Desse modo, a UFBA adentra o século XXI consciente de sua missão acadêmica e social e propõe, no seu Plano de Desenvolvimento Institucional, diretrizes, objetivos e metas para suas áreas de atuação, visando a contribuir cada vez mais com a ampliação do ensino superior público de qualidade no estado da Bahia e a produção de conhecimento através da pesquisa, da criação, da inovação e da extensão.

## 2. OBJETIVOS E DIRETRIZES INSTITUCIONAIS

### 2.1 Objetivos Institucionais:

A Universidade Federal da Bahia tem por missão produzir, socializar e aplicar o conhecimento construído nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para o desenvolvimento social, econômico e cultural, em especial no estado da Bahia, e promover a formação de cidadãos capazes de atuar na construção da equidade, da justiça social e da democracia e de profissionais qualificados para o mundo do trabalho.

No cumprimento de sua missão, a UFBA tem como objetivos institucionais, conforme definido no Artigo 2º do Estatuto:

- I - educar para a responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento humano com ética, sustentabilidade e justiça;
- II - gerar e propagar conhecimentos, saberes e práticas no campo das ciências, das artes, das culturas e das tecnologias;
- III - propiciar formação, educação continuada e habilitação nas diferentes áreas de conhecimento e atuação, visando ao exercício de atividades profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade;
- IV - exercitar a excelência acadêmica, mediante o desenvolvimento das ciências, das artes e das humanidades, fomentando o pensamento crítico-reflexivo nos diversos campos de saberes e práticas;
- V - promover a extensão universitária, visando à difusão de avanços, conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e artística e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição;
- VI - contribuir para o processo de desenvolvimento local, regional, nacional e global, realizando estudo sistemático de seus problemas e formando quadros científicos, artísticos e técnicos de acordo com suas necessidades;
- VII - promover a equidade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância e discriminação decorrentes de diferenças sociais, raciais, étnicas, religiosas, de gênero e de orientação sexual;

- VIII - fomentar a paz, a solidariedade e a aproximação entre nações, povos e culturas, mediante cooperação internacional e de intercâmbio científico, artístico e tecnológico, com especial foco nos países de língua oficial portuguesa e nos países latino-americanos;
- IX - manter a universidade aberta à participação da população, promovendo amplo e diversificado intercâmbio com instituições, organizações e movimentos da sociedade;
- X - implementar e cultivar princípios éticos na formulação e implementação de políticas, planos, programas e iniciativas que concretizem suas atividades-fim.

## 2.2. Diretrizes Institucionais:

Para cumprir os objetivos institucionais acima definidos, o Plano de Desenvolvimento Institucional, relativo ao período 2012 – 2016 têm como diretrizes:

- I - ampliar o papel da UFBA no desenvolvimento sociocultural e econômico local, regional e nacional de forma sustentável;
- II - estimular a integração da UFBA com as demais universidades públicas que atuam no estado da Bahia, promovendo ações solidárias e de cooperação interinstitucionais no âmbito da formação de recursos humanos, e da produção e difusão do conhecimento;
- III - implementar a nova estrutura organizacional definida nos documentos legais da universidade;
- IV - fortalecer a autonomia, a capacidade de gestão acadêmica e administrativa e a articulação das ações das Unidades Universitárias;
- V - investir na qualificação e valorização do servidor universitário, como condição para se obter desempenhos que assegurem a qualidade dos resultados das atividades finalísticas da instituição;
- VI - investir em ações sociais, acadêmicas, artísticas e culturais que concretizem uma política de apoio ao corpo estudantil, pautada pelos princípios da equidade, da justiça e da responsabilidade recíproca;
- VII - consolidar e ampliar políticas de acesso e permanência de grupos sociais tradicionalmente excluídos;
- VIII - utilizar plenamente a capacidade instalada da UFBA, otimizando os recursos de infraestrutura, material e financeiro, tendo em vista seus objetivos estratégicos;

- IX - racionalizar, em conformidade com o plano diretor vigente, o uso do espaço físico e das instalações da universidade, assegurando condições de segurança, acessibilidade, tornando-os social e ambientalmente mais acolhedores;
- X - consolidar o novo modelo organizacional da UFBA, de interiorização de ações de ensino, pesquisa e extensão, com o estabelecimento de condições plenas de funcionamento dos *campi* Anísio Teixeira, em Vitória da Conquista e Reitor Edgard Santos, em Barreiras, bem como nos *campi* que vierem a ser criados;
- XI - fortalecer os mecanismos que favoreçam a integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, apoiando programas inovadores, assegurando que a formação dos estudantes esteja continuamente associada à produção e socialização do conhecimento;
- XII - atingir níveis de qualidade da formação dos estudantes de graduação e de pós-graduação compatíveis com os das principais universidades brasileiras, tomando como base as métricas utilizadas nos sistemas oficiais de avaliação;
- XIII - fomentar a produção e disseminação da pesquisa, da criação e da inovação de elevada qualidade, ampliando a presença da universidade no cenário científico estadual, nacional e internacional e potencializando os impactos sociais, tecnológicos, econômicos, científicos e ambientais da pesquisa e da inovação para a sociedade;
- XIV - potencializar a extensão universitária como espaço pedagógico de formação profissional e cidadã dos estudantes, assim como vetor de inovação e desenvolvimento social, cultural e tecnológico local e regional;
- XV - fortalecer o Sistema Universitário de Bibliotecas, assegurando o acesso ampliado ao conhecimento e às informações disponíveis nos bancos de dados existentes e potencialmente disponíveis;
- XVI - ampliar a internacionalização da UFBA, tanto no que se refere ao desenvolvimento de projetos de cooperação internacional para produção e difusão do conhecimento, quanto na formação de recursos humanos, com base nos princípios da autonomia e reciprocidade;
- XVII - dotar a universidade de recursos humanos, serviços e tecnologias de informação, comunicação, controle e automação modernas e capazes de dar o suporte efetivo para as diversas áreas meio e fins da universidade, aprimorando os mecanismos de governança institucional;
- XVIII - implantar mudanças na estrutura organizacional da universidade, reduzindo a fragmentação, os níveis hierárquicos, definindo, racionalizando e

- informatizando as rotinas administrativas, buscando ampliar a agilidade, economicidade e efetividade dos processos administrativos;
- XIX - orientar o conjunto das ações da universidade pelo princípio da inclusão plena de todos os seus membros na vida social e acadêmica, combatendo quaisquer preconceitos e práticas discriminatórias e assegurando condições requeridas por pessoas com necessidades especiais;
- XX - desenvolver uma cultura de avaliação institucional no âmbito na Universidade Federal da Bahia, pautada nos princípios de rigor e excelência técnico-científica, respeito à diversidade e compromisso social, como base para o aprimoramento dos processos de gestão e melhoria contínua dos resultados e produtos devolvidos à sociedade.

### **3. O REUNI NA UFBA: AVANÇOS E DESAFIOS PARA O FUTURO**

A adesão da UFBA ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI foi aprovada pelos Conselhos Superiores em outubro de 2007 e implementado a partir de 2008. Esse foi um longo processo de discussão que envolveu as unidades de ensino, as entidades representativas da comunidade acadêmica e os colegiados que integram a estrutura da universidade. Sua aprovação implicou na tomada de importantes decisões que levaram a um conjunto de mudanças no perfil acadêmico da UFBA, conforme explicitado no documento “Proposta de Inclusão da Universidade Federal da Bahia no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI”, datado de outubro de 2007, que integra o convênio firmado pela UFBA com o Ministério da Educação.

Segundo o mencionado documento, foram estabelecidas como metas:

- I - oferecer, até o final do Programa, em 2012, 2.530 novas vagas em cursos noturnos de graduação, nas diversas modalidades;
- II - oferecer, até o final do Programa, 1.980 novas vagas em cursos diurnos de graduação, nas diversas modalidades;
- III - ampliar, até o final do Programa, matrículas em cursos presenciais de graduação, alcançando o total de 37.807 estudantes (em matrícula projetada);
- IV - elevar, progressivamente, até o final do Programa, a relação professor/aluno até 1:18, considerando a dedução possibilitada pelo aumento qualitativo da pós-graduação;
- V - implantar 28 novos cursos de graduação;
- VI - abrir 21 novas turmas de cursos existentes;
- VII - ajustar 22 cursos já existentes ao REUNI;
- VIII - implantar 7 Cursos de Educação Superior Tecnológica;
- IX - implantar 4 Bacharelados Interdisciplinares;
- X - abrir 16 turmas nas licenciaturas especiais;

- XI - elevar, até o final de 2010, a taxa de conclusão dos cursos de graduação da UFBA para 60%;
- XII - elevar, até o final de 2011, a taxa de conclusão dos cursos de graduação da UFBA para 70%;
- XIII - elevar, até o final de 2012, a taxa de conclusão dos cursos de graduação da UFBA para 80%;
- XIV - alcançar, até o final de 2013, uma taxa de conclusão de 90% nos cursos de graduação da UFBA;
- XV - reduzir, até 2012, o tempo médio de conclusão dos cursos de graduação para o tempo ideal previsto nos projetos pedagógicos, acrescido dos fatores de retenção média nacionais, reduzindo a diferença atual entre o número de estudantes com direito à matrícula e a matrícula projetada.

Considerando que o REUNI tem sua vigência até 2012, sendo possível até mesmo sua prorrogação por mais um período ainda não definido, visto que o MEC não cumpriu com todos os compromissos assumidos para com as universidades, como, por exemplo, a liberação de todos os cargos para a realização dos concursos docentes pode-se, nesse momento, fazer-se uma avaliação preliminar do impacto do REUNI na Universidade Federal da Bahia e do cumprimento de suas metas.

A expansão de cursos e vagas de ingresso, bem como a implantação do turno noturno, exigiu não só a proposição de ampliação do quadro docente e técnico-administrativo como também a ampliação da planta física da universidade. Avalia-se que nos três anos de implementação do REUNI muito foi feito, transformando a aparência dos *campi* com novas construções, tornando o espaço mais adensado de pessoas e atividades. No entanto, ainda há muito por fazer para alcançar os objetivos propostos e as metas definidas.

Em relação ao próprio alcance do planejado, as dificuldades associadas à contratação de pessoal e execução de obras foram muitas, impondo a necessidade de um balanço objetivo dos avanços e dos desafios que ainda se colocam para o futuro próximo. Esse balanço deve abarcar principalmente o alcance das metas estabelecidas e a identificação dos principais entraves ainda existentes. Igualmente, considera-se que esse balanço deva servir de lastro para o estabelecimento de novas metas de crescimento em consonância com a política estabelecida pelo Plano Nacional de Educação.



Inicia-se, pois, esse balanço, ainda parcial, pela avaliação das metas de crescimento na oferta de vagas e cursos, principalmente, aqueles que visem a facilitar o acesso de camadas sociais historicamente excluídas à universidade. A Tabela 1 mostra a evolução do número de cursos, candidatos e vagas ofertadas antes e pós-REUNI, o que permite uma avaliação do que já foi realizado e do que ainda há por fazer de forma objetiva.

**Tabela 1 – NÚMERO DE CURSOS, CANDIDATOS INSCRITOS E VAGAS NOS PROCESSOS SELETIVOS DE 2007 A 2011**

Ano	Nº de Cursos*	Nº de Inscritos	Nº de Vagas	Cands/Vaga
2007	67	40.290	4.246	9,5
2008	67	34.440	4.256	8,1
2009	101	43.330	6.996	6,2
2010	112	54.308	7.991	6,8
2011	112	46.562	7.991	5,8

*Fonte: Serviço de Seleção, Orientação e Avaliação (SSOA)*

*\*Nº de Cursos de acordo com o Edital do Processo Seletivo.*

Como pode ser visto, houve um aumento na ordem de 69% na oferta de cursos e de 88% no número de vagas, o que possibilitou um substancial crescimento no alunado da UFBA. No momento, além de objetivar o alcance do cumprimento de 100% das metas, a UFBA estabelece políticas em vários setores, buscando consolidar esse crescimento e administrar suas conseqüências. Assim, políticas mais amplas e efetivas no campo da assistência estudantil; ampliação da infraestrutura física com condições adequadas ao exercício pleno de suas funções e com garantia de acessibilidade; ampliação da rede de Tecnologia da Informação e Comunicação; segurança; transporte; entre outros, são exemplos dos desafios impostos pelo crescimento, rápido e acentuado, que necessitam de investimentos importantes para que possam ser enfrentados de forma plena.

Os dados referentes ao processo vestibular 2012 (vide Tabela 2), com detalhamento sobre a distribuição dos cursos, evidenciam os avanços no cumprimento das metas no que se referem à implantação dos bacharelados interdisciplinares, cursos noturnos e interiorização. Por eles, pode-se inferir sobre a dimensão dos desafios acima referidos.

Tabela 2 – DADOS DO PROCESSO SELETIVO (VESTIBULAR) UFBA – 2012

<b>Cursos</b>	<b>Número de cursos</b>	<b>Inscritos</b>	<b>Vagas</b>	<b>Relação Candidatos/vaga</b>
<b>UFBA</b>	<b>112</b>	<b>42.927</b>	<b>7.951</b>	<b>5,4</b>
<b>Campus Salvador:</b>	<b>94</b>	<b>39.920</b>	<b>7.131</b>	<b>5,6</b>
Cursos <sup>1</sup> CPL (diurno)	59	28.113	4.361	6,4
Cursos CPL (noturno)	25	5.751	1.375	4,2
Cursos <sup>2</sup> BI (diurno)	4	2.220	400	5,5
Cursos BI (noturno)	4	3.260	900	3,6
Cursos <sup>3</sup> CST (noturno)	2	576	95	6,1
<b>Campus Barreiras:</b>	<b>12</b>	<b>1.870</b>	<b>565</b>	<b>3,3</b>
Cursos CPL (diurno)	9	1.192	360	3,3
Cursos CPL (noturno)	1	95	45	2,1
Cursos BI (diurno)	1	262	80	3,3
Cursos BI (noturno)	1	321	80	4,0
<b>Campus Vitória da Conquista</b>	<b>6</b>	<b>1.137</b>	<b>255</b>	<b>4,5</b>
Cursos CPL (diurno)	6	1.137	255	4,5

Fonte: UFBA/SSOA, 2012

<sup>1</sup>CPL - Cursos de Progressão Linear

<sup>2</sup>BI–Bacharelado Interdisciplinar

<sup>3</sup>CST - Cursos Superiores de Tecnologia.

Ressaltam-se entre esses dados o aumento na oferta de cursos noturnos representando o cumprimento da meta estabelecida para o período, registrando-se que, em 2012/1, 7.679 estudantes estavam matriculados nos cursos noturnos.

O aumento na oferta de cursos noturnos abarcou tanto os novos cursos, a exemplo dos Bacharelados Interdisciplinares, como os cursos de progressão linear, refletindo o cumprimento da principal concepção que suporta esse tipo de ação: a da criação de oportunidades de inclusão na UFBA de setores sociais tradicionalmente excluídos. Essa política associada à de ações afirmativas mudaram efetivamente o perfil do corpo discente, como pode ser visto através dos dados disponíveis na Tabela 3, que demonstra a evolução do corpo discente ao longo dos últimos anos, considerando a instituição onde concluiu o ensino médio.

**Tabela 3 – PERCENTUAL DE CANDIDATOS CLASSIFICADOS NO PROCESSO SELETIVO CONFORME O TIPO DE INSTITUIÇÃO ONDE CONCLUIU O ENSINO MÉDIO - 2004-2011**

Instituição onde concluiu o Ensino Médio	Aprovados/Ano						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2011
Pública	31,7	50,4	45,6	41,3	42,3	40,2	46,1
Particular	62,4	48,5	43,3	43,1	45,5	50,2	45,3
Não respondeu	5,9	1,1	11,1	15,6	12,2	9,6	8,6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Proplan

Quando da elaboração do documento “Proposta de Inclusão da Universidade Federal da Bahia no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI”, definiu-se que para atender as metas do REUNI seria necessário:

- 1 - concurso para o preenchimento de 533 novas vagas de professores com equivalência em dedicação exclusiva (DE);
- 2 - concurso para o preenchimento de 426 servidores técnico-administrativos, sendo 70% de nível médio e 30% de nível superior.

Não obstante a UFBA ter atingido alto percentual de preenchimento das vagas de docentes previstas no REUNI, ocorrendo os últimos concursos ainda no biênio 2012/2013, verificam-se insuficiências para o efetivo cumprimento dos objetivos propostos relativos aos novos cursos e ao aumento na oferta de vagas, em razão das perdas históricas de posições de docentes anteriores ao REUNI. Tais necessidades reclamam por soluções nos próximos anos, para que a instituição possa cumprir as metas de crescimento previsto nesse PDI e no PNE.

Em relação ao quadro de servidores técnico-administrativos (Tabela 4), essenciais para o alcance das metas acadêmicas, percebe-se que não houve aumento no número de contratações; pelo contrário, na comparação com o efetivo de anos anteriores, como 2007 e 2011, por exemplo, constata-se um decréscimo do número total de servidores.

**Tabela 4 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS 2007 - 2011**

<b>ANO</b>	<b>TOTAL</b>
2007	3.289
2008	3.312
2009	3.244
2010	3.273
2011	3.279

Fonte: UFBA /PRODEP, 2011

Ampliar os quadros de servidores docentes e técnico-administrativos é, talvez, o mais importante objetivo para os próximos anos, por ser condição indispensável para o alcance das metas estabelecidas. Vale ressaltar que as metas fixadas para o REUNI estão em consonância com o que estabelece o Plano Nacional de Educação ora em discussão no Congresso Nacional.

Outro aspecto a ser avaliado em relação ao alcance das mudanças implementadas pelo REUNI é o que trata das instalações físicas necessárias para suportar o crescimento previsto: construção de novas edificações, ampliações, reformas nos espaços já existentes e aquisição de equipamentos. Entre 2007 e 2013 estão sendo aplicados na UFBA cerca de R\$125.000.000,00 (cento e vinte e cinco milhões de reais) em despesas correntes e R\$113.000.000,00 (cento e treze milhões de reais) em despesas de capital.

## 4. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

No âmbito pedagógico, as ações de uma universidade ultrapassam os limites da sala de aula e envolvem concepções mais abrangentes como conhecimento, formação humana, cidadania, valores éticos e transformação social. Nesse contexto, os projetos curriculares desempenham um papel fundamental por se constituírem numa expressão concreta dessas concepções. Partindo-se do conceito de currículo como o percurso de aprendizagens adquiridas e construídas num processo educativo formal e que envolve relações entre docentes e discentes, faz-se necessário estabelecer princípios norteadores para a elaboração e reformulação dos currículos dos cursos, sejam eles de graduação, extensão ou de pós-graduação.

O Projeto Pedagógico de um curso é o documento definidor dos princípios orientadores que expressam a direção a ser imprimida ao processo de formação dos profissionais de nível superior. Na composição do Projeto Pedagógico o curso decide sobre as experiências que deverão ser desenvolvidas a partir de necessidades colocadas pelo estudante e pela sociedade, considerando referenciais de natureza filosófica, política, econômica, cultural, científica, didático-pedagógica e técnica. O Projeto Pedagógico deve ainda ser construído através de um trabalho cooperativo entre os segmentos que participarão da sua execução.

### 4.1 Princípios norteadores

Com base nas concepções curriculares mais contemporâneas, que por sua vez, se expressam em diversos documentos normativos do Conselho Nacional de Educação, a UFBA propõe que os currículos dos seus cursos atendam princípios gerais, já definidos na Resolução nº 02 de 2000, do Conselho de Coordenação, hoje Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão e no documento “Proposta de Inclusão da Universidade Federal da Bahia no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI”. São propostos como princípios norteadores:

*Flexibilidade.* Coloca-se em oposição à rigidez dos currículos tradicionais, que só admitiam possibilidades pré-fixadas de formação especializada. Estudos recentes têm demonstrado que não existe uma única ordem pela qual os sujeitos adquirem

conhecimentos teóricos e práticos. E isto contradiz argumentos em favor das estruturas curriculares imobilizadas por conteúdos obrigatórios e ordenadas numa seqüência também obrigatória. Hoje é indispensável a inserção nos currículos de uma proporção significativa de conteúdos de natureza optativa, possibilitando ao aluno definir, em parte, o seu percurso de aprendizagem.

*Autonomia.* O princípio da autonomia do sujeito, face ao seu próprio processo de aprendizagem, é condição básica para a consolidação da sua competência para aprender a aprender. A conquista de tal competência é absolutamente necessária a profissionais que atuarão numa realidade em permanente transformação e que terão de enfrentar as novas situações e problemas que estarão sempre emergindo nas suas experiências de trabalho. O conhecimento de técnicas investigativas na sua área de conhecimento se constitui numa importante ferramenta de aquisição dessa autonomia.

*Articulação.* Prevê o diálogo interdisciplinar entre os campos do saber que compõem o curso e se concretizam em componentes curriculares, constituindo-se na superação da visão fragmentada do conhecimento. Na prática, a articulação pode ser garantida por componentes curriculares de natureza integradora, tais como seminários interdisciplinares.

*Atualização.* É um princípio que se realiza através de um adequado planejamento da oferta de componentes curriculares de modo a garantir ajustes programáticos periódicos que contemplem os avanços científicos, tecnológicos, as inovações artísticas e quaisquer novidades no campo do conhecimento. A inclusão de componentes curriculares como Tópicos Especiais em temáticas diversas e de Trabalho de Conclusão de Curso são exemplos de formas de atualização.

## 5. MACROPOLÍTICAS INSTITUCIONAIS

### 5.1 Consolidação da Expansão e Interiorização da UFBA

Em 200 anos de história, se considerado que a Universidade Federal da Bahia tem sua origem no Colégio Médico Cirúrgico criado pelo Príncipe Regente D. João, 1808, a UFBA atuou como uma universidade profundamente ligada à cidade de Salvador. Lembremo-nos que em 1946, quando foi criada a Universidade da Bahia, o estado baiano era profundamente rural e com 75% de sua população formada por analfabetos. Assim, os estudantes que ingressavam na UFBA pertenciam à camada afluyente da sociedade que majoritariamente residia em Salvador.

No início do século XXI, os Conselhos Superiores da UFBA definiram a implementação de uma política de inserção regional visando a “desconcentrar a atuação da UFBA no estado da Bahia”, apoiada nos seguintes eixos: a) apoio junto ao governo federal para a criação e implantação de novas IFES no Estado da Bahia; b) participação no programa de expansão das vagas no ensino superior federal lançado pelo MEC, em 2004, com a abertura de novos *campi* em regiões importantes para o desenvolvimento do Estado; c) participação no REUNI que permitiu a expansão da oferta de vagas no ensino de graduação e no ensino de pós-graduação.

Nesse sentido, além de contribuir efetivamente para a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, que teve como núcleo inicial a Escola de Agronomia integrante da estrutura da UFBA, os Conselhos Superiores aprovaram a criação dos *campi* Anísio Teixeira, em Vitória da Conquista, Reitor Edgard Santos, em Barreiras, e, particularmente, a adesão da UFBA ao REUNI.

Considerando a premissa que tem orientado a formulação desse PDI – expansão com interiorização, qualidade e sustentabilidade – são propostas como políticas para a consolidação da inserção regional da UFBA:

- I - apoio à criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia, através do desmembramento do *Campus* Reitor Edgard Santos, em Barreiras;
- II - apoio à criação da Universidade Federal do Sul da Bahia, com sede em Itabuna;

- III - apoio à criação da Universidade Federal do Sudoeste da Bahia, através do desmembramento do *Campus* Anísio Teixeira, em Vitória da Conquista;
- IV - criação do *Campus* UFBA em Camaçari, importante centro industrial na região metropolitana de Salvador, que contará com o já anunciado apoio do Ministério da Educação;
- V - elaboração de estudos preliminares visando à criação do *Campus* UFBA no Subúrbio Ferroviário de Salvador e um outro na Chapada Diamantina, com sede em Lençóis.

## 5.2 Ações Afirmativas

A UFBA foi uma das primeiras universidades federais a instituir, em 2004, uma política de ações afirmativas aprovada pelos seus Conselhos Superiores como resultado de estudos elaborados por um grupo de trabalho (GT), criado em outubro de 2002. Do relatório apresentado pelo GT (documento aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, em 13/04/2004, e pelo Conselho Universitário, em 17/05/2004), contendo um conjunto de dados referentes aos vestibulares de 1998 a 2001, foram extraídas as seguintes informações:

- I - pouco mais de 55% dos que postulavam ingressar na UFBA se auto designaram pretos ou pardos e apenas 1% dos candidatos ao vestibular declararam etnia ameríndia;
- II - cerca de 40% dos candidatos cursaram o ensino médio exclusivamente em escolas públicas;
- III - dos classificados nos vestibulares, cerca de 51% eram pretos e pardos, 2% eram índios descendentes e 38% eram provenientes de escolas públicas;
- IV - vários cursos têm baixa proporção de alunos auto-referidos como pretos ou pardos, como, por exemplo, Comunicação, Música (Regência), Direito, Odontologia, Arquitetura, Psicologia, Engenharia Elétrica, Engenharia Civil e Medicina – todos com menos de 30%. Alguns cursos revelam uma virtual ausência de alunos egressos de escolas públicas, como, por exemplo, Medicina, Odontologia, Fonoaudiologia, Comunicação, Direito e Teatro – todos com menos de 10%;
- V - ante os dados disponíveis e as razões que determinam tais resultados, um Programa de Ação Afirmativa e que pretenda obter resultados consistentes não pode, por um lado, ser pautado pela restauração imediata de proporções demográficas gerais nem se justifica, por outro lado, ser genérico e difuso.



Deve ter como objetivo ampliar a admissão dos grupos em desvantagem, focalizado e dirigido aos cursos onde se observa maior defasagem entre composição da demanda e efetiva classificação de ingressantes.

Esses dados e sua análise balizaram a proposta elaborada pelo GT, a qual foi aprovada pelos Conselhos Superiores, introduzindo na UFBA um Programa de Ações Afirmativas em quatro eixos: Preparação, Ingresso, Permanência e Pós-Permanência. Com a aprovação da Resolução Nº 01/04 de 26 de julho de 2004, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), fixou-se a reserva de vagas na seleção para os cursos de graduação da UFBA no Vestibular, no seguinte percentual: 43% para candidatos egressos de escola pública, sendo que desse percentual 85% seriam destinadas aos candidatos que se autodeclarassem pretos ou pardos; 2% para candidatos egressos de escola pública que se declarassem índio descendente.

A análise da Tabela 5 evidencia as mudanças operadas no perfil do alunado da UFBA após a implementação da Resolução Nº. 01/2004.

**Tabela 5 – PERCENTUAL DE CANDIDATOS CLASSIFICADOS NO PROCESSO SELETIVO (VESTIBULAR) SEGUNDO SUA COR OU RAÇA**

Cor /Raça	% Aprovados						
	2004*	2005	2006	2007	2008	2009	2011
Branca	32,8	21,2	19,9	21,1	20,1	21,1	20,9
Parda	43,3	56,5	48,7	44,1	45,8	45,9	47,9
Preta	14,1	16,9	15,5	14,7	17,1	18,9	22,0
Amarela	2,4	1,8	1,7	2,0	2,0	2,3	2,0
Indígena	1,3	1,9	2,3	2,0	2,1	1,8	1,0
Não respondeu	6,1	1,7	11,9	16,1	12,9	10,0	6,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) - Demanda Social /Questionário

Socioeconômico

\* Implantação das cotas.

O documento **Programa de Ações Afirmativas** aprovado pelos Conselhos Superiores previa que ao final de dez anos o Programa seria avaliado, podendo ser mantida ou não a política de reserva de vagas para ingresso nos cursos de graduação.

### 5.3 Mobilidade acadêmica e internacionalização

Uma das mais importantes diretrizes estratégicas propostas para a UFBA é a que trata da ampliação da internacionalização, tanto no que se refere ao desenvolvimento de projetos de cooperação internacional para produção e difusão do conhecimento, quanto para a formação de recursos humanos, com base nos princípios da autonomia e reciprocidade.

Nesta perspectiva, a participação da UFBA no **Programa Ciência sem Fronteiras**, instituído pelo decreto presidencial Nº 7.642, de 13 de dezembro de 2011, é mandatória, devendo nossa Instituição criar as condições internas para assegurar sua participação nas várias modalidades propostas pelo Programa, seja enviando estudantes, docentes e pessoal técnico para instituições no exterior, de forma a realizar graduação-sanduíche, doutorado-sanduíche, doutorado pleno ou pós-doutorado, seja para receber do exterior pesquisadores visitantes e jovens talentos.

Por outro lado, o diagnóstico do que vem sendo feito historicamente na UFBA indica que as relações internacionais, fruto dos convênios firmados com instituições parceiras, precisam migrar de um território ainda marcado pelo pesquisador e seu grupo para um panorama no qual sejam observadas as múltiplas e diferenciadas vocações de discentes, docentes e técnicos.

Incorporam-se assim a esse PDI os objetivos do Programa Ciência sem Fronteiras, pois traduzem as políticas propostas para a UFBA em relação a esta temática:

- I - ampliar a participação e a mobilidade internacional de estudantes de cursos de graduação e pós-graduação, docentes e técnicos para participação em estudos, treinamentos e capacitação em instituições de excelência no exterior;
- II - criar oportunidades de cooperação entre grupos de pesquisa da UFBA e de universidades e centro de pesquisa estrangeiros por meio de projetos de cooperação bilateral e programas para fixação na UFBA de pesquisadores visitantes;
- III - promover a cooperação entre a UFBA e universidades e centros de pesquisa na área da ciência, tecnologia e inovação;

- IV - implantar programa para o desenvolvimento de competência em língua estrangeira (inglês, francês, italiano, espanhol e alemão).

#### 5.4 Acessibilidade

Nos últimos 10 anos, as pessoas com deficiência vêm conquistando uma série de avanços, dentre eles, um dos mais importantes foi a aprovação pela ONU da Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, da qual o Brasil é signatário. Em seu Artigo 1º, expressa: “Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas.” Essa conceituação imprime uma mudança de concepção, pois retira da pessoa a deficiência e a remete para o meio.

No artigo 24, a referida Convenção trata do “direito à educação”, destacando a inclusão escolar, como o processo em que a escola seja capaz de acolher todo tipo de estudante e promover uma educação de qualidade, respeitando o potencial de cada um e o seu nível de desenvolvimento, promovendo respostas educativas compatíveis com as suas habilidades, necessidades e expectativas.

Na educação superior, a educação especial se efetiva por meio de ações que promovam o acesso, a permanência e a participação dos alunos na vida universitária. Estas ações envolvem o planejamento e a organização de recursos e serviços para a promoção da acessibilidade arquitetônica, nas comunicações, nos sistemas de informação, nos materiais didáticos e pedagógicos, que devem ser disponibilizados nos processos seletivos e no desenvolvimento de todas as atividades que envolvam o ensino, a pesquisa e a extensão.

A UFBA, a partir de 2007, passa a receber mais pessoas com necessidades especiais. Assim, de apenas dois estudantes matriculados em 2007, passou-se a 62 em 2012, dos quais 24 com deficiência motora, 27 com deficiência visual e 11 com deficiência auditiva.

Constituem-se, então, em diretrizes para consolidar a implantação do Plano de Acessibilidade da UFBA:

- I - envidar esforços na formação de recursos humanos e na sensibilização da comunidade universitária em favor do fortalecimento de uma cultura de inclusão e de valorização da diferença e da diversidade;
- II - promover, pelos diversos meios a seu alcance, a acessibilidade física, de mobilidade e de comunicação;
- III - propiciar espaços, ambientes e equipamentos indispensáveis ao apoio as pessoas com necessidades especiais;
- IV - investir na formação de recursos humanos, incluindo a oferta do Curso de Letras com concentração em LIBRAS.

## **6. MACROPOLÍTICAS PARA A ÁREA FIM: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**

### 6.1 Ensino de Graduação

O Censo do Ensino Superior, realizado pelo INEP, registra que, em 2010, 248.280 estudantes estavam matriculados em cursos de graduação presenciais no Estado da Bahia. Outra informação relevante diz respeito à participação relativa das oito IES públicas baianas nessas matrículas: das 78.618 matrículas efetuadas em 2010, que correspondem a 32% do total, 26.012 estavam na UFBA, ou seja, 33% daquele percentual.

Dos dados acima mencionados, compreende-se ter a UFBA, na década passada, desenvolvido, internamente, intenso processo de discussão no sentido de delinear um modelo de universidade que possibilitasse a ampliação da oferta de vagas para o ensino de graduação, e, em paralelo, assegurasse a qualidade do ensino ofertado.

Tal processo de debate teve seu momento mais emblemático quando das discussões sobre a participação da UFBA no programa REUNI. Embora houvesse uma clara compreensão de que a universidade necessitava ampliar sua oferta de vagas para atender as demandas por educação superior no Estado da Bahia, e da existência de ociosidade de parte do seu espaço físico nos turnos da tarde e noite, havia, também, uma compreensível preocupação de segmentos da comunidade universitária quanto a uma expansão sem sustentabilidade e sem prévias garantias de qualidade.

Aprovado o REUNI, e implementadas, ainda que parcialmente, suas diretrizes e metas, têm-se, hoje, a consciência da necessidade de mudança, de renovação, de instauração de novos modelos e parâmetros que orientem a criação de novos cursos, propiciem a revisão dos currículos dos cursos já existentes, visando à construção de uma prática pedagógica e curricular compatíveis com as demandas da sociedade contemporânea.

Diversamente da situação configurada em 2010, no semestre 2012.1, cerca de 32 mil estudantes matricularam-se nos 112 cursos de graduação oferecidos pela Instituição, tais como os bacharelados interdisciplinares, os cursos superiores tecnológicos e

cursos de progressão linear distribuídos nos *campi* situados em Salvador, Barreiras e Vitória da Conquista, além dos cursos especiais de licenciatura e o curso a distância de licenciatura em Matemática.

As metas, aqui expressas, buscam fixar objetivos e diretrizes institucionais, demarcando o compromisso da Instituição com seu papel nesse novo tempo:

- I - aumentar o número de estudantes matriculados em cursos de graduação presencial ou à distância, em 10% até 2016, sendo metade desse crescimento em *campus* fora de Salvador e em áreas estratégicas (engenharias, tecnologias e ciências do mar);
- II - garantir que 100% do total de cursos de graduação atinjam o conceito 4,0 ou superior até 2016;
- III - elevar em 20% a taxa de conclusão nos cursos de graduação até 2016;
- IV - dobrar o número de estudantes em programas de mobilidade acadêmica, com ênfase no programa Ciência sem Fronteiras;
- V - implantar programa de monitoria para o ensino de graduação, com a oferta de bolsas para os estudantes dele participantes;
- VI - consolidar os Bacharelados Interdisciplinares buscando sua articulação com os currículos dos Cursos de Progressão Linear;
- VII - consolidar e ampliar a participação da UFBA no Programa de Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G), intensificando a divulgação da UFBA junto às Embaixadas estrangeiras sediadas no Brasil;
- VIII - consolidar e ampliar a participação dos estudantes de graduação nos programas de intercâmbio firmados pela UFBA com universidades estrangeiras.

## 6.2 Ensino de Pós-Graduação

Consoante os objetivos gerais estabelecidos pela Instituição para o período de vigência desse Plano e o papel fundamental desempenhado pela UFBA no que diz respeito à oferta do ensino de pós-graduação no Estado da Bahia - cerca de 59% das matrículas desse grau de ensino estão na UFBA (destacando-se o único programa com conceito sete nas regiões norte e nordeste do país) - as metas definidas para a Pós-Graduação devem associar crescimento e excelência acadêmica.

Embora, em 2011, a UFBA tenha registrado 66 cursos de mestrado e 44 cursos de doutorado aprovados pela CAPES e matriculado cerca de cinco mil estudantes, investimentos devem ser feitos para permitir a abertura de novos cursos de mestrado, doutorado e mestrado profissional nas modalidades presencial e à distância (EAD). Para tal, é necessário assegurar corpo docente, infraestrutura física, administrativa e tecnológica compatíveis com os níveis de excelência acadêmica requeridos, buscando-se também maior grau de internacionalização.

As metas abaixo descritas abarcam os seguintes objetivos:

- I - aumentar o número de estudantes matriculados em cursos de mestrado e doutorado em pelo menos 10% ao ano;
- II - aumentar o conceito médio dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* da UFBA em 10 pontos decimais a cada avaliação trienal da CAPES até 2017, garantindo que 100% dos Programas com mais de cinco anos de existência atinjam conceito 4,0 ou superior ao final desse período;
- III - garantir que 100% dos cursos de mestrado com conceito 4,0, há mais de cinco anos, ofertem também o doutorado ao final de 2016;
- IV - dobrar o número de mestrados profissionais até 2016;
- V - divulgar internamente programas de universidades estrangeiras e incentivar pós-graduandos da UFBA a participarem de cursos de doutorados (*sandwich*);
- VI - divulgar os programas junto às Embaixadas sediadas no Brasil e incentivar maior participação de estudantes estrangeiros nos cursos de pós-graduação da UFBA.

### 6.3 Educação a Distância

A UFBA, desde o ano de 2002, advoga que nos dias atuais é inconcebível uma instituição educativa de qualquer nível prescindir da utilização das tecnologias de comunicação e informação, visando a aumentar as oportunidades de inclusão dos amplos segmentos da população que tem dificuldade de acesso a níveis mais avançados de educação, num mundo cada vez mais exigente em relação às competências cognitivas.

Dentro do conjunto de alternativas abertas pelas aplicações das novas tecnologias da comunicação e informação no campo educacional, o ensino a distância (EAD) é hoje

uma modalidade que abre possibilidades ilimitadas de democratização da educação ao quebrar barreiras econômicas e geográficas.

Com o advento da Universidade Aberta (UAB), a UFBA integrou-se a esse sistema a partir de 2006, quando foi aprovado pela SEED/MEC o curso a distância de licenciatura em Matemática. Nesse mesmo ano, foi criada na UFBA a coordenação da UAB para atuar nas articulações triangulares entre os municípios, a universidade e o próprio Ministério.

Os primeiros recursos financeiros recebidos da UAB foram utilizados para consolidar e melhorar o funcionamento da Plataforma Moodle, indispensável para o ensino na modalidade à distância.

Apesar dos esforços iniciais, enfatize-se que é diminuta a dimensão da educação a distância na UFBA, reduzida ao já citado curso de graduação em matemática e a alguns cursos de pós-graduação *lato sensu*. Diante dessa situação que coloca a UFBA em franca desvantagem em relação a outras IFEs no país e também em relação a outras instituições universitárias na Bahia, encontra-se em curso a proposta de criação da Superintendência de Educação à Distância (SEAD), órgão executivo vinculado à Reitoria com competência para desenvolver, coordenar, supervisionar, assessorar e prestar suporte técnico à execução de atividades na área de Educação a Distância (EAD) estabelecidas no âmbito da universidade ou desenvolvidas em parcerias com outras instituições.

Para inserir-se no universo da educação a distância, propõem-se os seguintes objetivos e metas:

- I - ampliar a oferta não apenas de cursos de graduação, mas também de pós-graduação e extensão;
- II - propor a política institucional de formação inicial e continuada de professores e técnicos administrativos para atuação em equipes de EAD;
- III - colaborar com outras instituições para o desenvolvimento de atividades relacionadas com EAD;
- IV - promover atividades visando à troca de experiências entre o ensino a distância e o ensino presencial;
- V - elaborar e desenvolver recursos didático-pedagógicos para a educação a distância;



- VI - assessorar e/ou avaliar a produção de material didático para EAD, em suas diversas formas e possibilidades, em articulação com a área de tecnologia da informação;
- VII - desenvolver metodologias ligadas a ambientes virtuais de aprendizagem;
- VIII - definir, administrar, implementar e atualizar os ambientes virtuais de aprendizagem utilizados na instituição;
- IX - propor normas visando à regulamentação do ensino a distância na UFBA e em suas relações com a Universidade Aberta do Brasil.

#### 6.4 Pesquisa, Criação e Inovação

As universidades públicas brasileiras são responsáveis por parte significativa da produção de conhecimento e da inovação no País. Dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação indicam que 65,9% dos pesquisadores brasileiros estão vinculados a instituições de ensino superior, proporção inversa, por exemplo, à de países como o Japão, Coréia do Sul e Estados Unidos. No que diz respeito à UFBA, cerca de 66% do seu corpo docente é portador do título de doutor e 62,26% das bolsas de produtividade científica e tecnológica concedidas pelo CNPQ, em 2012, ao estado da Bahia foram destinadas a professores-pesquisadores da nossa Instituição, que se situa entre as dez maiores universidades de pesquisa do país. Assim, a UFBA reúne condições objetivas para cumprir as diretrizes traçadas nesse PDI de ampliar o seu papel no desenvolvimento sociocultural e econômico local, regional e nacional de forma sustentável, e de fomentar a produção e disseminação da Pesquisa, da Criação e da Inovação (PCI) de elevada qualidade.

Dessa forma, a Instituição necessita consolidar e avançar as suas atividades de pesquisa, de criação, de inovação e de iniciação a tais atividades, por meio da inserção da PCI no ensino de graduação, possibilitando ao estudante essa formação ainda nesse nível de ensino. Por isso, os programas de iniciação têm sido fortemente apoiados e ampliados.

Outro aspecto fundamental a ser ampliado e aprofundado nas atividades de PCI é a sua internacionalização, que se constitui em uma das mais importantes diretrizes estratégicas estabelecidas pela UFBA para os próximos anos, tanto no que se refere ao desenvolvimento de projetos de PCI em cooperação com instituições estrangeiras, quanto na formação de recursos humanos, com base nos princípios da autonomia e reciprocidade, em todos os níveis. Assim, ações de indução da participação dos

corpos docente, técnico-administrativo e discente em cursos, estágios, projetos conjuntos de PCI e outras atividades em instituições estrangeiras serão estimuladas. Destaque-se, nesse sentido, o esforço iniciado, que deve ser ampliado ao longo da vigência desse PDI, da implementação, com o apoio do Instituto de Letras, de programa visando ao desenvolvimento de competência em idiomas estrangeiros.

Para tal avanço e consolidação das atividades de PCI, uma importante mudança recente na estrutura da UFBA foi o desdobramento da antiga pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação em duas novas pró-reitorias: uma responsável pelo ensino de pós-graduação e outra pela pesquisa, criação e inovação, o que tem sido um importante instrumento para o aprofundamento da valorização das atividades de pesquisa e criação e particularmente para a institucionalização e difusão das atividades de inovação. Dentro desse contexto, e considerando ainda as definições estatutárias e regimentais da UFBA em relação às atividades de PCI, são estabelecidos os seguintes objetivos para esta área:

- I - promover o crescimento e a qualificação da pesquisa e da criação;
- II - promover o crescimento e a qualificação da inovação;
- III - promover o crescimento, a qualificação e a internacionalização da iniciação à PCI;
- IV - fomentar a concessão de bolsas de iniciação à PCI, incluindo a iniciação científica e tecnológica;
- V - zelar pela preservação da memória da produção oriunda das atividades de iniciação à PCI da instituição.

Para a consecução dos objetivos acima, fixam-se as seguintes metas:

- I - promover ampla articulação com o Ensino de Graduação e de Pós-Graduação;
- II - aperfeiçoar e/ou implantar, até 2014, os sistemas eletrônicos de informação;
- III - promover articulação da PCI com outras universidades, especialmente as do Estado da Bahia;
- IV - promover articulação da PCI com agências de fomento e outros órgãos governamentais, de cunho nacional e estadual;
- V - aumentar em 150% o número de bolsistas DT (Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora) e em 20% o número de bolsistas PQ (Produtividade em Pesquisa);

- VI - induzir a pesquisa, a criação e a inovação nos *campi* do interior e em áreas estratégicas, incluindo o apoio à criação de novos centros, unidades e/ou *campi* no interior, com o foco em formação em engenharia e licenciaturas nas áreas de matemática, física, química e biologia, promovendo a distribuição geográfica da PCI e do ensino superior na Bahia;
- VII - aprovar anualmente um projeto estruturante com financiamento por encomenda, contemplando, especialmente, o aumento do potencial de Pesquisa e de Desenvolvimento Tecnológico;
- VIII - propor a implantação de um Centro de Laboratórios e Desenvolvimento Tecnológico e uma Central de Prestação de Serviços Tecnológicos no Parque Tecnológico de Salvador;
- IX - estudar a possibilidade de se criar um Complexo Universitário de Laboratórios de Análise e Equipamentos Multiusuários;
- X - criar e consolidar prêmios da UFBA para PCI, em particular o Prêmio Inventor UFBA e o Prêmio PubliC;
- XI - propor a implantação de uma incubadora de empresas de base tecnológica no Parque Tecnológico de Salvador;
- XII - alcançar o patamar de, pelo menos, quatro empresas *spin-off* dos *habitats* de inovação da UFBA advindas de seu Sistema de Inovação;
- XIII - estimular o registro de pelo menos 16 patentes PCT (*Patent Cooperation Treaty*) de propriedade da UFBA até 2016;
- XIV - buscar meios para a realização de pelo menos três contratos de Co-Titularidade de Propriedade Industrial de âmbito internacional;
- XV - ampliar para 1800 o número de alunos nos Programas de Iniciação a PCI da Instituição, alcançando um patamar da ordem de 20% do número de novos alunos entrantes na UFBA.

### 6.5 Extensão

A extensão universitária tem como objetivo promover a integração entre a universidade e a sociedade na troca de experiências, técnicas e metodologias, além de criar condições para o corpo docente legitimar socialmente sua produção acadêmica.

É importante registrar que a política de extensão proposta para a UFBA está em consonância com o Plano Nacional de Extensão Universitária que, em seu artigo 2º, dispõe que “a Extensão Universitária, sob o princípio constitucional da

indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, é um processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade”.

Desse modo, ressalte-se que o desenvolvimento de programas, projetos e atividades extensionistas contribui para a formação dos estudantes, sensibilizando-os e conferindo-lhes responsabilidade social. Através da extensão, a UFBA tem se revelado uma universidade cidadã, voltada para o estudo das questões e demandas da sociedade baiana, respondendo positivamente aos desafios que lhes são postos.

Portanto, as metas apresentadas, a seguir, visam ao fortalecimento, ampliação e à consolidação da política de extensão da universidade:

- I - incentivar, estimular e apoiar o efetivo envolvimento de servidores docentes e técnico-administrativos, estudantes de graduação e pós-graduação nos programas, projetos e atividades de extensão;
- II - incentivar, estimular e apoiar os cursos de graduação para que incluam, em suas grades curriculares, creditação de pelo menos 10% referente aos programas, projetos e atividades de extensão;
- III - ampliar em 100% o número de ações de extensão registradas na PROEXT;
- IV - ampliar em 100% a captação de recursos, pela comunidade universitária, para financiamento de programas e projetos de extensão universitária;
- V - triplicar o número de bolsas ofertadas pelo Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PIBIEX);
- VI - redimensionar a TV UFBA, tornando-a também suporte para as atividades extensionistas.

## 7. POLÍTICA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Da implantação do Programa de Reservas de Vagas, resultaram mudanças significativas no perfil do corpo discente da UFBA, gerando novos desafios que levaram ao estabelecimento de um conjunto de políticas voltadas para a permanência e integração desses estudantes na universidade, bem como o estabelecimento de medidas que permitam a conclusão dos cursos em tempo regular e com garantia de qualidade. Os projetos aqui referidos e as metas estabelecidas para o alcance desses objetivos estão descritos no item 6 desse PDI.

A Tabela 5 (p. 23) mostra os percentuais de candidatos classificados no processo seletivo da UFBA, no período entre 2004 a 2011, conforme a cor ou raça, e evidenciam as mudanças operadas no perfil do alunado após a adoção de políticas afirmativas. Esses dados, associados aos constantes na Tabela 3 (p. 17), pertinentes à origem dos discentes conforme a instituição de origem, permitem inferir que mudanças começam a ser operadas na UFBA e na sociedade em função da aplicação dessas políticas, evidenciando o alcance social de tal medida.

Até o ano de 2002, a política de assistência estudantil da UFBA atendia uma pequena minoria de estudantes com perfil socioeconômico de baixa renda, oriunda do interior do estado. Nessa época, o perfil socioeconômico do corpo discente revelava uma universidade elitista, com pouco mais de 11% do corpo discente da graduação composto por estudantes carentes.

Com a ampliação de vagas de graduação, a partir de 2003, e a implantação do Programa de Ações Afirmativas, em 2005, houve expressivo aumento da demanda por apoio material, social e acadêmico, a fim de viabilizar a permanência e o sucesso dos estudantes carentes em seus itinerários formativos na universidade. Parte da missão social da universidade, políticas consistentes de assistência estudantil justificam-se pela constatação de que, devido a condições socioeconômicas desfavoráveis, esse segmento do corpo discente tem maior risco de atrasar ou mesmo interromper sua trajetória acadêmica.

À época, 2003, a UFBA contabilizava cerca de 5.400 estudantes oriundos de escolas públicas, com renda familiar *per capita* de, no máximo, dois salários mínimos. Desses,

somente 1.087 eram atendidos pelos programas de assistência estudantil da universidade, número muito aquém da demanda real. Os programas de moradia atendiam a 350 estudantes, com 250 vagas em residências estudantis e 100 bolsas-moradia no valor de 250 reais. No que concerne à alimentação, em Salvador, a capacidade de atendimento era de apenas quatrocentas refeições/dia num restaurante instalado em condições precárias na Residência Estudantil da Vitória. Existiam oito programas restritos de apoio à permanência, financiados pelo MEC, instituições públicas e privadas do estado da Bahia que asseguravam cerca de 250 bolsas por mês. Nos *campi* de Vitória da Conquista e Barreiras (ambos oriundos do processo de interiorização da UFBA), não havia qualquer possibilidade de atendimento as demandas por assistência estudantil.

No ano de 2007, a discussão sobre assistência estudantil ganhou destaque em meio à elaboração do Projeto REUNI/UFBA em virtude da prioridade dada a esta atividade pelo decreto que o instituiu. Como resultado, na proposta de adesão da UFBA ao Programa REUNI aprovada em 19 de outubro de 2007, foram incluídas as seguintes metas:

- I - ampliar, gradualmente até 2012, em pelo menos 200%, os atendimentos a estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica contemplados nas diversas modalidades de apoio social e acadêmico;
- II - reservar, em todos os programas de assistência estudantil, 50% das vagas para cotistas e 50% das vagas para não-cotistas em situação de vulnerabilidade social e econômica;
- III - ampliar, reequipar e reestruturar o Serviço Médico Universitário Rubens Brasil, tornando-o Centro de Promoção da Saúde da UFBA;
- IV - concluir a construção do Complexo Residencial Estudantil, na Avenida Garibaldi;
- V - ampliar o Programa Bolsa-Moradia com expansão progressiva do financiamento e oferta de bolsas por ano;
- VI - implantar o Programa Bolsa-Alimentação para os *campi* de Barreiras e Vitória da Conquista;
- VII - aumentar o número de bolsas de permanência, na medida da captação de recursos, diversificando os programas pertinentes.

Graças ao Programa de Ações Afirmativas, entre 2005 e 2009, a UFBA incorporou mais de 11,5 mil estudantes de famílias de baixa renda que, hoje, representam mais

de 40% dos estudantes de graduação. Isso ocorre em todos os cursos, incluindo os de mais alta concorrência que, em 2002, acolhiam menos de 10% de estudantes provenientes de escolas públicas (e, menos ainda pobres, negros e índios), (vide Tabela 3, p. 17).

Para atender essas demandas, vários programas foram implantados e/ou ampliados. Como resultado, em 2012, mais de 5.000 estudantes são atendidos nos diversos programas, destacando-se os auxílios para moradia, alimentação, transporte, creche e auxílios eventuais para aquisição de óculos, medicamentos, material didático e para organização ou participação em eventos acadêmicos ou esportivos. Desse modo, pode-se afirmar que o Programa Permanecer constituiu-se em um instrumento inovador e eficaz de apoio institucional à permanência e ao sucesso de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica nos cursos de graduação. Atualmente, entre outras ações, são oferecidas 750 bolsas para execução de projetos em três eixos de ação, correspondentes às atividades fins da universidade, envolvendo ensino, pesquisa e extensão.

Esse Programa foi criado em 2007, com recursos oriundos da política de descentralização orçamentária da SESU/MEC, permitindo a oferta de bolsas de permanência, conforme previsto no Plano REUNI/UFBA. As primeiras bolsas do programa foram implantadas no ano de 2008, atendendo aos *campi* de Salvador (500 bolsas), Barreiras (65 bolsas) e Vitória da Conquista (35 bolsas). Desde sua criação, o programa estruturou-se como rede de ações nos campos da extensão, de atividades docentes e atividades institucionais, voltadas, principalmente, à formação e ao apoio social aos estudantes. Além disso, visa à consolidação de novas propostas e estratégias capazes de possibilitar a sustentabilidade da política de acesso e permanência no ensino de graduação da UFBA.

Consoante com a realidade acima descrita e a partir da constatação da grande mudança operada no perfil socioeconômico dos estudantes da UFBA, cuja tendência é a de desenvolvimento de ações que a consolidem, objetiva-se, nos próximos anos, garantir a permanência qualificada de estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica nos cursos do ensino de graduação de todos os *campi* da UFBA.

Metas:

- I - construir uma Residência Universitária no *Campus* Canela/Graça;

- II - implantar um sistema de transporte *intracampus* e *intercampi* acessível, eficiente e ecologicamente sustentado (passarelas, planos inclinados, ônibus *intercampi*);
- III - instalar, em cada *campus* da UFBA, pelo menos uma unidade de restaurante universitário;
- IV - ofertar pelo menos um curso de língua estrangeira para todos os estudantes comprovadamente em vulnerabilidade socioeconômica;
- V - ampliar a oferta de auxílios moradia, transporte, alimentação e de bolsas do Programa Permanecer, em pelo menos 10%;
- VI - investir no Programa de Auxílio Transporte para os estudantes em situação de vulnerabilidade social e econômica em todos os *campi* da UFBA;
- VII - investir na melhoria das instalações e em material didático-pedagógicos para a CRECHE/UFBA;
- VIII - implantar o programa de esportes, atividades físicas e lazer;
- IX - ampliar a oferta de auxílios para organização e participação em eventos acadêmicos;
- X - ampliar os serviços de apoio e atenção à saúde dos estudantes;
- XI - criar uma revista eletrônica para publicação de trabalhos dos estudantes do Programa Permanecer;
- XII - consolidar e ampliar o Projeto Conviver;
- XIII - qualificar pessoal (técnico-administrativo e docente) para atendimento pedagógico e assistencial de pessoas com necessidades educativas especiais (PNEE).



## 8. MACROPOLÍTICAS PARA A ÁREA MEIO

Como já dito antes, a UFBA sempre foi uma grande universidade com presença marcante no cenário sociocultural baiano, o que sempre demandou investimentos e ações na criação e manutenção de várias estruturas indispensáveis a sua atuação. Assim, hospitais, museus, teatros, laboratórios, bibliotecas, editora, TV, estrutura para Tecnologia da Informação e Comunicação, entre edificações as mais diversas, compõem um complexo intra e extra sala de aula, intra e extra *campi*, que permeia todas as ações da universidade no cumprimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Com as transformações acadêmicas e físicas iniciadas em 2008 e, principalmente, com os novos projetos de construções, ampliações e reformas em edificações já existentes, fundamentais para a melhoria da infraestrutura da Instituição e a adequação à acessibilidade para atender as pessoas com necessidades especiais, procura-se criar infraestrutura compatível com o alcance dos objetivos descritos nesse PDI.

Para tal se torna necessário o fortalecimento de ações que estabeleçam e concretizem os objetivos e metas institucionais definidos, com autonomia acadêmica e administrativa que possibilite uma articulação entre as ações das diversas unidades da universidade.

Nesse sentido, entende-se que a gestão é responsável pela eficiência e eficácia do sistema organizacional/institucional e caracteriza-se pela atuação em âmbito interno, visando otimizar e maximizar os recursos e o desenvolvimento de políticas para as áreas meio, possibilitando o alcance de seus objetivos e metas.

### 8.1 Planejamento e Gestão: alguns desafios

Parece-nos injustificável que a UFBA, formadora dos mais altos quadros profissionais em atuação no estado da Bahia e de pesquisadores em todas as áreas do conhecimento, padeça, ela mesma, de carências crônicas de especialistas em planejamento em seus quadros efetivos ou temporários. Tais carências têm dificultado

o desenvolvimento de uma cultura de planejamento em todas as instâncias, sejam elas acadêmicas ou administrativas, repercutindo negativamente na eficiência e eficácia de sua gestão.

A UFBA tem utilizado como estratégia de gestão a descentralização de recursos para as unidades universitárias, baseada em fórmula cujos principais componentes estão relacionados às dimensões físicas de tais unidades. Todavia, a implantação do Projeto REUNI determinou a necessidade de novas ampliações, reformas e construções, modificando significativamente a estrutura física da UFBA, tornando inadequada a manutenção do cálculo historicamente adotado. Além disso, nesse período, houve mudanças substanciais nos mecanismos de avaliação dos cursos pelo MEC, considerando indicadores associados ao desempenho acadêmico. Desta forma, propõe-se a criação de um instrumento que considere os mesmos indicadores da Matriz de Alocação de Recursos entre as IFES, de forma que, independentemente da sua estrutura física, as unidades possam receber recursos condizentes com o seu desempenho acadêmico, contribuindo para aprimorar os mecanismos de governança institucional.

Todavia, essa distribuição sem um planejamento adequado não garante uma governança eficiente e eficaz. Assim, o grande desafio da UFBA para o próximo quinquênio é o desenvolvimento de uma ferramenta que instrumentalize as unidades acadêmicas e administrativas para a elaboração de um planejamento anual ou plurianual tendo como base um amplo diagnóstico, mapeando os pontos fortes e fracos, identificando as oportunidades e ameaças que interferem no seu desempenho de forma a reduzir os riscos dos processos administrativos; melhorar os indicadores garantindo a excelência acadêmica, ampliar os canais de comunicação externos e internos, bem como estimular a participação da comunidade para o alcance dos grandes objetivos institucionais, dentre outros aspectos. Será imprescindível, também, que as unidades universitárias façam uma previsão dos recursos necessários para realizar as atividades que serão propostas, estabelecendo prioridades, considerando que a administração central precisa planejar a aplicação dos recursos disponíveis e em conjunto com as unidades, desenvolver projetos para ampliar a captação de recursos junto às agências de fomento e os próprios ministérios. Espera-se que com o cumprimento desta meta a UFBA possa, de fato, gerenciar o seu orçamento global incluindo o orçamento das unidades universitárias, de forma planejada e participativa. Para dar maior publicidade e transparência aos indicadores de desempenho institucional e como forma de subsidiar a comunidade interna na realização de seus

planejamentos, tomou-se a iniciativa de dar continuidade à publicação do Anuário Estatístico da Universidade.

Apresentam-se a seguir as metas para o próximo quinquênio, com o compromisso de revisá-las a qualquer tempo, se do interesse da instituição ou para adequação a novas orientações do governo federal. Além disso, tem-se, aqui, como objetivo dar início aos estudos e discussões preliminares para a formulação do PDI do período de 2017 – 2021, no curso da implantação e consolidação dos planejamentos plurianuais.

**Metas:**

- I - romper com a inércia institucional pela implementação de uma cultura de planejamento na UFBA, estimulando e envolvendo suas Unidades Universitárias e Administrativas na elaboração do PDI, do Plano Diretor, do PDTI, dos Planos Estratégicos Plurianuais, na elaboração e na formatação de suas peças orçamentárias e na captação de recursos próprios;
- II - implementar o Planejamento Estratégico para o triênio 2013 - 2016 em consonância com o PDI e com a efetiva participação da comunidade universitária;
- III - estabelecer mecanismos de acompanhamento e avaliação dos Planos Plurianuais;
- IV - envidar esforços para atingir indicadores de desempenho institucional capazes de garantir recursos do Tesouro suficientes para a modernização e manutenção da universidade;
- V - implementar um instrumento (modelo, matriz ou planilha) de modo que o critério para a distribuição dos recursos para as unidades universitárias seja simétrico aos modelos de distribuição para as IFES;
- VI - aperfeiçoar os instrumentos de acompanhamento e controle da execução orçamentária;
- VII - aperfeiçoar os instrumentos de acompanhamento e o controle dos contratos e convênios acadêmicos;
- VIII - proceder à avaliação dos custos-benefícios na aplicação dos recursos orçamentários das unidades universitárias;
- IX - proceder à avaliação do custo por estudante de graduação e de pós-graduação;

- X - prover nos quadros da universidade técnicos especialistas em planejamento.

## 8.2 Ordenamento Organizacional

A UFBA pós Reuni, marcada pelo seu saudável crescimento tanto em novos campi, múltiplos espaços físicos, equipamentos, quanto em relação ao vigoroso aumento do corpo discente de graduação e de pós-graduação, reclama por agilidade, eficiência e eficácia no planejamento, execução, avaliação, acompanhamento e controle das diretrizes, iniciativas, programas e metas de natureza acadêmica e administrativa.

Para o enfrentamento de tais problemas, como questões e desafios, elaborou-se o Regimento da Reitoria, ainda em apreciação, e propuseram-se pequenas alterações no Regimento Geral da Universidade, de modo a permitir a criação de órgãos de execução, diretamente subordinados à Reitoria, ora denominados de Superintendências, que embora previstos no Estatuto da UFBA (art. 29) não chegaram a ser detalhados quando da elaboração do Regimento Geral.

A proposição de criação de Superintendências visa, primordialmente, a racionalizar e dinamizar a administração em seus aspectos executivos, gerenciais e operacionais, liberando as pró-reitorias para exercerem suas competências e atribuições atinentes às funções de propor, planejar, coordenar, executar, assistir, supervisionar e fiscalizar a implementação das políticas gestadas para suas respectivas áreas de atuação.

Identificaram-se cinco áreas ou dimensões da administração que exigiam especial atenção e que poderiam ser desmembradas de pró-reitorias e dos órgãos estruturantes para constituírem-se em Superintendências, a saber, administração acadêmica, avaliação e desenvolvimento institucional, tecnologia da informação, educação a distância, meio ambiente e infraestrutura.

- I - Superintendência de Administração Acadêmica, a ser desmembrada da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, pela necessidade há muito identificada de que a gestão dos espaços de múltiplos usos, os de uso comum, os registros acadêmicos, a expedição de diplomas e certificados, dentre outros serviços hoje vinculados a outras pró-reitorias, não devem permanecer subordinados à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, desafogando-a para a realização de suas funções precípua.

- II - Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional. Com esta nova Superintendência espera-se vincular a avaliação institucional, exigida pela Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, atividade hoje desempenhada de modo limitado pela Comissão Própria de Avaliação, aos processos de desenvolvimento institucional, na expectativa de que os diagnósticos avaliativos se transformem em insumos para mudanças nos modelos de trabalho e de gestão da universidade. Assim, o processo de auto-avaliação, mais do que atender demandas externas legítimas, passa a ser uma ferramenta para a melhoria contínua do desempenho institucional.
- III - Superintendência de Tecnologia da Informação, em substituição ao Sistema Universitário de Informação, antigo Centro de Processamento de Dados, CPD, é de suma importância, uma vez que as modernas tecnologias da informação são imprescindíveis à gestão e à modernização da universidade em todas as suas áreas administrativas e acadêmicas.
- IV - Superintendência de Educação a Distância justifica-se, primeiramente, pela necessidade da universidade de atender os seus objetivos institucionais, alargando fronteiras, produzindo tecnologias socialmente aplicáveis ao ensino-aprendizagem, provendo condições de desenvolvimento econômico, social e cultural e inclusão social. Doutra parte, ações de EAD, por sua transversalidade, devem englobar atividades inerentes ao ensino de graduação, de pós-graduação e de extensão e não devem ser alocadas em uma única pró-reitoria, no caso, a Pró-reitoria de Ensino de Graduação. Com a criação dessa superintendência, a universidade integrar-se-á, pela emulação, estímulo e incentivos a docentes e estudantes, num desejável programa de educação a distância, equiparando-se a muitas outras instituições federais congêneres que já alcançaram significativos patamares de atendimento nessa área.
- V - A Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura visa a responder às muitas e complexas tarefas no que respeita ao meio ambiente e à infraestrutura, atualmente sob os controles da Prefeitura do Campus Universitário – PCU e da Assessoria de Planejamento Administrativo e Físico – APAF. São desafios que têm se constituído, em nossos dias, quer pelas concepções e consciência sobre o meio ambiente, quer pelo grande volume de obras de engenharia e atividades de manutenção da infraestrutura nos vários campi, enormes desafios da atual administração. São demandados serviços altamente especializados de arquitetura, de engenharia, de licitações, contratos, controles, fiscalização, processos e procedimentos no

quotidiano da universidade. Tal volume de demandas, quase sempre urgentes, não encontra pronta resposta dentro da estrutura organizacional da atual PCU e APAF, justificando-se, pois, a criação de uma Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura - SUMAI.

### 8.3 Política para o corpo técnico-administrativo

O significativo crescimento da UFBA, nos últimos anos, tanto na oferta de vagas, de cursos novos, quanto de ampliação de sua infraestrutura, reclama por um novo redimensionamento de seu corpo técnico-administrativo, seja do ponto de vista quantitativo, seja do qualitativo.

É urgente, portanto, que a UFBA envide todos os esforços ao seu alcance para conseguir novos cargos para o quadro de pessoal técnico-administrativo e, simultaneamente, implemente o plano de desenvolvimento de seus servidores, de modo a capacitá-los para garantir o salto qualitativo da instituição.

Assim, propõem-se objetivos a serem alcançados em curto e médio prazo, conforme a seguir:

- I - ampliar, em pelo menos 356 cargos o quadro de referência do Pessoal Técnico-Administrativo;
- II - promover o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos em educação;
- III - elevar os níveis de comprometimento e eficiência no trabalho;
- IV - contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional com base em valores, hábitos e normas marcados pelo comportamento ético em que a responsabilidade de cada um e de todos pelos serviços prestados seja uma marca que identifique a UFBA como uma Instituição pública;
- V - consolidar a Instituição como uma universidade reconhecida pela excelência nos serviços prestados no campo da educação e pela sua pertinência social;
- VI - promover estratégias de desenvolvimento de pessoas com impactos para a qualidade de vida no trabalho;
- VII - prover condições para o crescimento profissional, integração plena à vida universitária, informação e racionalização dos serviços;

- VIII - avançar na implantação do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e do PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional).

#### 8.3.1 Política para o corpo docente

O vigoroso crescimento da UFBA anteriormente registrado não foi devidamente acompanhado pela ampliação de seu corpo docente, o que tem acarretado, dentre outras questões, sobrecarga de trabalho para os docentes, além da redução da oferta de disciplinas básicas para o ensino de graduação.

Por outro lado, o corpo docente de uma universidade deve primar pela excelência acadêmica, devendo então estar entre os objetivos da instituição, assegurando ao conjunto do quadro docente as condições para sua qualificação. A seguir são apresentadas as metas para o período desse PDI:

- I - ampliar, em pelo menos 337 códigos de vagas o banco de professor equivalente;
- II - aumentar em 50% o número de mestres;
- III - alcançar o patamar de 80% de docentes doutores;
- IV - aumentar em 20% o número de docentes permanentes dos Programas de PG da UFBA em estudos pós-doutorais no exterior;
- V - elevar o percentual de Pesquisadores Bolsistas de Produtividade do CNPq na PG em 20%;
- VI - promover a ampliação do número de professores permanentes nos Programas de PG da UFBA, envolvendo doutores que ainda não atuam na PG.

#### 8.4 Infraestrutura

A partir da aprovação da adesão da UFBA ao programa REUNI, em outubro de 2007, juntamente com captação de recursos financeiros oriundo de emendas parlamentares junto à bancada federal no Congresso Nacional e de projetos de pesquisa aprovados em órgãos nacionais e internacionais destinados ao financiamento de obras e aquisição de equipamentos laboratoriais de grande porte, foi necessário estabelecer nova reorganização infraestrutural dos campi da universidade. Nesse sentido, após intenso debate, foi aprovado pelo CONSUNI, em 2009, o Plano Diretor de

Desenvolvimento Físico e Ambiental (PDDFAM) dos Campi da Universidade Federal da Bahia, estabelecendo as seguintes diretrizes:

- I - racionalizar ao máximo possível o uso do espaço físico e das instalações da UFBA;
- II - tornar mais eficiente o uso de imóveis e equipamentos da UFBA, com projetos arquitetônicos, estruturas organizacionais e de rotinas capazes de reduzir os custos de manutenção;
- III - promover, dentro dos limites de financiamento e respeitando as especificidades, maior racionalidade na localização espacial das unidades de ensino e instalações, agregando as edificações por área de conhecimento, proximidade geográfica e pertinência a grupos de formação afins;
- IV - fomentar a construção e ampliação de equipamentos de ensino de utilização compartilhada e gestão coordenada centralmente;
- V - concentrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão das unidades e órgãos da UFBA nos limites territoriais dos campi universitários;
- VI - estabelecer perfil-padrão de utilização para as edificações destinadas a abrigar as unidades de ensino;
- VII - tornar a universidade social e ambientalmente mais acolhedora, dotando-a de mais segurança e acessibilidade, integrando serviços de apoio, atividades de ação comunitária e assistência estudantil nos campi da UFBA;
- VIII - preservar, no justo equilíbrio entre tradição institucional e demandas contemporâneas, o patrimônio histórico e cultural da UFBA, protegendo, visibilizando e valorizando as edificações de reconhecida relevância social e cultural;
- IX - preservar, ponderando disponibilidades e necessidades de espaço, o patrimônio ambiental da UFBA, ampliando, adensando e protegendo fauna e áreas verdes dos campi;
- X - articular o Plano Diretor da UFBA ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao Projeto Político-Pedagógico da universidade e das unidades e órgãos que a compõem;

Respeitando as diretrizes do PDDFAM e em consonância com as estratégias aprovadas, as indicações de obras para implementação do Plano Diretor foram classificadas em três tipos:

- I - Projetos de intervenções estruturantes dos campi.



- II - Projetos de instalações e equipamentos de uso coletivo.
- III - Projetos de investimentos em unidades participantes no REUNI.

Seguindo estas diretrizes, foram implantados mais de 50 projetos incluindo novas construções, ampliações e reformas em edificações já existentes. Destacam-se entre esses as novas a construção da Residência Universitária estudante Frederico Perez situada na Avenida Anita Garibaldi, a ampliação e reforma dos Institutos de Física e Química que passarão a formar o Complexo Química-Física, a construção do prédio do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências que será a sede dos Bacharelados Interdisciplinares, as construções de Pavilhões de Aulas nos campi de Vitória da Conquista e Barreiras, novo prédio da Escola de Nutrição, da Escola de Música, construção da Praça das Artes, as ampliações e reformas da Escola Politécnica, do Instituto de Geociências, do Instituto de Matemática, da Escola de Dança, da Faculdade de Arquitetura, dentre outros. A maioria desses projetos de obras se encontra em pleno desenvolvimento e tem previsão de conclusão até o final do ano de 2013.

Entretanto, alguns desses projetos estão sendo concluídos com tempo de implantação acima do planejado devido a problemas de paralisação de obras por parte das empreiteiras contratadas através de processo licitatórios, fatos que tem criado obstáculos ao pleno funcionamento de algumas unidades universitárias e dificultado o cumprimento dos prazos de implantação da infraestrutura de funcionamento da UFBA e cumprimento das metas do REUNI.

Ainda estão previstas, até o ano de 2016, a implantação de novos projetos de construções, visando a criar infraestrutura compatível com o alcance dos objetivos estabelecidos para o período, a exemplo do Complexo Esportivo e Educacional, do Instituto de Psicologia, da Unidade de Pesquisa no Parque Tecnológico do Estado da Bahia, Centro Cultural, do prédio anexo para o Instituto de Ciências da Saúde, das novas instalações para a Maternidade Climério de Oliveira e da construção do Complexo para a integração dos acervos e atividades do Sistema Universitário de Museus, entre outras necessidades. Vale ressaltar que, apesar dos esforços da atual gestão em recuperar e manter os prédios com mais de 50 anos, esses demandam frequentemente altos investimentos em restauração e manutenção.

Dentre as ações de sustentabilidade ambiental e seguindo as diretrizes do PDDFAM a universidade vem ampliando o processo de recuperação e enriquecimento da cobertura vegetal no Campus de Ondina, ampliando as ações de racionalização do

uso das águas através do Projeto Água Pura, já implantado em todas as unidades e órgãos da universidade, e iniciado o projeto de eficiência energética, além de ter implantado projeto de Coleta Seletiva de papel em alguns órgãos da administração com apoio de cooperativas de reciclagem de resíduos. Nesse particular, espera-se que até o final do ano de 2014 o Programa de Coleta Seletiva Solidária esteja implantado em todas as unidades e órgãos da UFBA.

Em 2013 serão iniciados os projetos para implantação da infraestrutura do Campus da UFBA na cidade de Camaçari, com previsão de conclusão para 2016.

### 8.5 Tecnologia da Informação e Comunicação

Na definição das diretrizes, objetivos, metas, e ações na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), deve-se considerar:

- I - o papel estratégico das TIC na UFBA – elemento essencial para o desenvolvimento institucional;
- II - a sua natureza transversal que perpassa todas as atividades acadêmicas e da gestão e administração universitária;
- III - a necessidade de constante atualização tecnológica e oferta de serviços informatizados para a comunidade, visando à excelência e à expansão da universidade;
- IV - a importância e prioridade da segurança da informação, que deve ser protegida de forma a preservar sua integridade, sigilo e acessibilidade, uma vez que todo o conhecimento gerado é resultado da obtenção, armazenamento, processamento e divulgação de informações que estão em meio digital;
- V - o alcance dessas metas requer ações e investimentos em TIC, nas mais diversas áreas: governança (planejamento, gestão, desenvolvimento de políticas e normas), infraestrutura, desenvolvimento de sistemas, contratação de softwares, capacitação de pessoal, contratação de recursos humanos e contratação de serviços.

É importante ressaltar que na definição das diretrizes da área de Tecnologia da Informação deve ser dada atenção às diversas orientações governamentais. Em particular, às definições da Portaria nº 11 do MPOG/SLTI, que cria a Estratégia Geral

de Tecnologia da Informação (EGTI), e da Instrução Normativa MPOG/SLTI nº 04/2008, no âmbito da contratação e execução dos serviços de TI, com o objetivo de melhorar o processo de governança em Tecnologia da Informação na administração pública.

Nesse contexto, alguns objetivos e projetos são propostos:

- I - instituir um Comitê Gestor de TI, capaz de legitimar e propor as diretrizes, políticas e programas na área de TI da UFBA, com o objetivo de estruturar iniciativas e ações de TI, além de mecanismos de acompanhamento e avaliação;
- II - propor políticas que devem orientar os processos de adoção, compra e desenvolvimento de softwares, com o objetivo de regularizar a situação de licenciamento de software;
- III - elaborar o Plano Diretor de Tecnologia da Informação;
- IV - elaborar e divulgar no portal da UFBA a Carta de Serviços ao Cidadão (em atendimento ao decreto nº 6.932/2009);
- V - ampliar a infraestrutura do *data center* do Centro de Processamento de Dados nas suas diversas áreas (i) física (anti-incêndio, elétrica, climatização, segurança); (ii) computacional (servidores e armazenamento) e (iii) comunicação (rede de dados);
- VI - implantar um sítio de contingência (*site backup*), que garanta a disponibilidade dos serviços essenciais em caso de desastres no *data center* do CPD;
- VII - garantir a aquisição contínua de ativos de rede em quantidade suficiente para substituir os equipamentos antigos que não apresentam funcionalidades compatíveis com os requisitos mínimos de gerência e segurança da rede e ampliar o número de pontos de rede necessários em consequência da expansão da infraestrutura física da UFBA, particularmente em função do REUNI;
- VIII - melhorar a infraestrutura de comunicação dos *campi* do interior;
- IX - equipar e ampliar, qualitativa e quantitativamente, os laboratórios de informática da graduação;
- X - constituir e implantar um Comitê Gestor de Segurança da Informação;
- XI - elaborar e implantar uma Política de Segurança da Informação e uma Política de Uso dos Recursos de TI;
- XII - garantir a capacidade de desenvolvimento de sistemas de informação para atendimento às demandas de informatização dos processos gerenciais e

operacionais, administrativos e acadêmicos da universidade, através da adoção de um novo processo de contratação de desenvolvimento de sistemas de informação orientado a métricas (a exemplo de fábrica de software baseada em pontos de função). Para isso, deve ser elaborado um edital de contratação de serviços de desenvolvimento de software;

- XIII - ampliar e consolidar o repositório institucional de produção científica e acadêmica da UFBA no ambiente dSPACE ([www.repositorio.ufba.br](http://www.repositorio.ufba.br)) para garantir o registro e a disseminação da produção científica e da memória cultural, artística, técnica e tecnológica da instituição – portaria nº 024/2010 do Reitor da UFBA;
- XIV - adotar as políticas, diretrizes e recomendações técnicas do padrão e-MAG (Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico – decreto nº 5.296/2004) no Portal UFBA e nos sítios de unidades administrativas e acadêmicas da universidade.

#### 8.6 Políticas para os órgãos estruturantes

Os Órgãos Estruturantes compõem sistemas institucionais vinculados à Reitoria, destinados à gestão e execução de ações específicas da administração acadêmica, que devem preencher os seguintes requisitos essenciais:

- I - desempenhar atividades essenciais e integradoras das funções acadêmicas;
- II - atender a necessidades gerais da comunidade universitária;
- III - atuar dentro dos objetivos institucionais da universidade.

Desse modo, são necessárias políticas específicas, traduzidas em objetivos e metas para o período, que visem tanto o suporte às diversas atividades no âmbito acadêmico, quanto na prestação de serviços à população, como no caso de hospitais, museus, bibliotecas e editoração.

##### 8.6.1 Sistema Universitário de Bibliotecas

O Sistema de Bibliotecas da UFBA (SIBI) é responsável pelo funcionamento sistêmico das bibliotecas da universidade, a fim de oferecer suporte ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

O SIBI/UFBA tem como objetivo implementar ações voltadas para a eficiência no trabalho com a informação; construir interrelações entre as bibliotecas do sistema e

dentro de cada uma delas; e atender melhor as necessidades do usuário. Para tal foram estabelecidas as seguintes metas para o período:

- I - desenvolver a coleção das bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA - SIBI com novas aquisições, incluindo acervos eletrônicos, e aqueles destinados ao atendimento de pessoas com necessidades especiais (obras em Braille e audiobooks);
- II - redimensionar as seções de referência das bibliotecas de grande porte quanto ao atendimento de pessoas com necessidades especiais (locomoção, audição e visual);
- III - migrar conteúdos de dança e outras temáticas das fitas VHS e discos de vinil do acervo multimeios da Seção Memória da Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa - BURMC;
- IV - organizar o acervo de plantas arquitetônicas do *Campus* de Ondina do acervo da Seção Memória da BURMC;
- V - digitalizar e organizar em 100% o acervo de fotografias da Seção Memória da BURMC;
- VI - informatizar o acervo das bibliotecas que compõe o SIBI em 100%;
- VII - estabelecer livre acesso em todas as bibliotecas do Sistema de Bibliotecas da UFBA com a instalação do Portal de Segurança;
- VIII - implantar o auto-atendimento (automatizado) empréstimo e devolução nas bibliotecas de grande porte (BUS, BURMC, FFCH, Exatas, Politécnica);
- IX - avaliar os metadados retrospectivos do Repositório Institucional em 100%;
- X - instalar o laboratório de restauração e preservação do material bibliográfico;
- XI - digitalizar o acervo retrospectivo de teses e dissertação da Seção Memória da BURMC;
- XII - implementar cursos de capacitação para os técnicos (bibliotecários), servidores e assistentes administrativos das bibliotecas;
- XIII - reestruturar as instalações das bibliotecas de Belas Artes, Teatro, Maternidade Climério de Oliveira (MCO), Faculdade de Direito, Centro de Estudos Afro-Orientais - CEAO, CETAD;
- XIV - expandir o horário de funcionamento de todas as bibliotecas (noturno e finais de semana);
- XV - climatizar todas as bibliotecas do SIBI;
- XVI - incentivar a criação da MIDIAATECA na BURMC.

## 8.6.2 Sistema Universitário de Saúde

A UFBA dispõe de uma extensa e complexa rede de unidades de saúde que atuava de forma independente e dispersa não otimizando os recursos disponíveis e não racionalizando a oferta de serviços. Visando racionalizar recursos, suprir as necessidades e superar deficiências de gestão, está sendo implantado o Sistema Universitário de Saúde composto por:

- I - Complexo Hospitalar Universitário Professor Edgard Santos (COM-HUPES), composto pelo Hospital Universitário Professor Edgard Santos (HUPES), os Ambulatórios Especializados Professor Francisco Peixoto de Magalhães Neto (AMN) e o Centro Pediátrico Professor Hosanah de Oliveira (CPPHO);
- II - Maternidade Climério de Oliveira (MCO);
- III - Hospital de Medicina Veterinária Renato de Medeiros Neto (HOSPMEV);
- IV - Serviço Médico Universitário Rubem Brasil (SMURB);
- V - Ambulatório de Odontologia Clínica da Faculdade de Odontologia;
- VI - Consultório Dietético da Escola de Nutrição;
- VII - Sistema Laboratorial UFBA, incluindo os laboratórios da Faculdade de Farmácia (Laboratório de Análises Clínicas, Laboratório de Diagnóstico de Doenças Autoimunes e Alergias, Laboratório de Toxicologia, Laboratório de Análises Especializadas em Biologia Molecular e Hematologia), e do Instituto de Ciências da Saúde (Laboratório de Imunologia e Biologia Molecular);
- VIII - Centro Docente Assistencial de Fonoaudiologia – CEDAF, do Instituto de Ciências da Saúde;
- IX - Serviço de Psicologia João Mendonça do Instituto de Psicologia;
- X - Os Centros de Atenção Psicossocial (CAPS e CAPSad) sob administração da UFBA.

Trata-se, portanto, de uma grande estrutura, maior que a de muitas cidades brasileiras, que além de servir a formação de alunos de vários cursos de graduação e pós-graduação, oferece serviços de saúde com qualidade à população da cidade de Salvador e do estado da Bahia.

Todo esse complexo requer grandes investimentos em ampliação e recuperação de prédios, renovação de equipamentos, atualização tecnológica, pessoal qualificado e em quantidade suficiente, material de consumo os mais diversos, entre outras necessidades, o que traz grandes encargos para a universidade tanto em termos

administrativos, quanto financeiros. Assim, a grande meta para o período é a consolidação do Sistema Universitário de Saúde mediante a aprovação do seu Regimento Interno pelo Conselho Universitário no qual se explicitará um inovador modelo de gestão.

### 8.6.3 Sistema Universitário de Museus

A UFBA possui hoje 3 museus e 1 galeria de arte: Museu de Arqueologia e Etnologia, Museu de Arte Sacra, Museu Afro-Brasileiro e Galeria Cañizares. Para cumprir seus objetivos enquanto órgãos acadêmicos e de prestação de serviço à sociedade está sendo implantado o Sistema Universitário de Museus.

O Sistema Universitário de Museus constitui-se em precioso conjunto de acervos da cultura baiana e brasileira e por isso reclama pelo estabelecimento dos seguintes objetivos e metas:

- I - consolidar a implantação do SUM mediante modernização de suas instalações, equipamentos e lotação de pessoal qualificado;
- II - desenvolver estratégias, programas e ações que resultem num vigoroso processo de divulgação dos seus acervos para os públicos externos e internos à universidade, inclusive no exterior;
- III - verificar a possibilidade de introduzir componentes curriculares nos cursos de graduação que impliquem na visitação a esses acervos;
- IV - estudar possibilidades de ampliação dos atuais museus e seus acervos, bem como a implementação de novos museus ou congêneres.

### 8.6.4 Sistema Universitário Editorial

O Sistema Universitário Editorial tem como finalidade a difusão da produção científica da universidade, constituindo-se num canal de comunicação com a própria Instituição, bem como com a sociedade. Nesse processo, há uma reciprocidade de influências que resulta não só no enriquecimento das partes envolvidas, como no estabelecimento de novas políticas acadêmicas.

A EDUFBA, na sua função de difusora do conhecimento produzido pelos pesquisadores da Universidade Federal da Bahia, já contabiliza mais de 600 títulos publicados nas diversas áreas temáticas e dispõe de três livrarias próprias, onde

comercializa, além de sua produção, a de mais 60 outras instituições e algumas editoras privadas de todo o Brasil.

#### Objetivos

- I - Publicar originais aprovados pelo seu Conselho Editorial;
- II - Propor convênios ou acordos visando a publicações em forma de coedições e de parcerias;
- III - Auscultar e promover a demanda de publicações científicas, técnicas e profissionais (CTP);
- IV - Desenvolver coleções em diferentes gêneros e formatos, que atendam às necessidades da comunidade científica;
- V - Atender demanda particular de autores independentes.

#### Política Editorial

A EDUFBA prioriza os seguintes tipos de publicação:

- I - livros resultantes de teses de doutorado e dissertações de mestrado;
- II - livros de apoio ao ensino de graduação, a exemplo dos que compõem a Coleção Sala de Aula e a Coleção Manuais;
- III - coleções temáticas, a exemplo da Bahia de Todos e Coleção Nordestina;
- IV - coletâneas relacionadas às linhas de pesquisa dos programas de pós-graduação da UFBA;
- V - cadernos temáticos em forma impressa e digital.

Quanto à disseminação da produção científica da UFBA, a Editora vem cumprindo com esta função através da publicação de livros em suporte papel e a disponibilização desta produção, em formato eletrônico, através do Repositório Institucional (RI) da UFBA. Em 2011, a EDUFBA publicou 102 novos títulos, além de reimpressões e reedições de livros do seu catálogo. Foi publicado o primeiro audiolivro (livro falado associado a um software o MECdayse, que transforma texto em áudio) direcionado ao público em geral, mas, especialmente, para atender aos deficientes visuais. No RI estão disponíveis em formato pdf, em acesso aberto, cerca de 186 títulos, dentre eles o *Manual de Estilo Acadêmico*, utilizado pelos alunos da graduação e pós-graduação, sendo o título com o maior número de acessos.

Visando à efetiva implantação dos órgãos estruturantes, está em curso a produção dos seus respectivos regimentos internos, conforme determinam o Estatuto, o Regimento Geral da UFBA e o Regimento Interno da Reitoria.



## 9. FINANCIAMENTO

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, 2012-2016, tem a sua execução vinculada aos orçamentos anuais de 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, cuja fonte principal de financiamento é o Tesouro, com aporte de 82% do orçamento global, seguido de recursos próprios, diretamente arrecadados pela universidade, em torno de 2%, e 16% que correspondem às descentralizações oriundas do MEC ou de outros órgãos federais. Evidencia-se, pois, que o mantenedor União via MEC é o garantidor dos recursos que dão sustentação econômico-financeira às atividades fim e meios da UFBA.

Entretanto, para o fiel cumprimento de sua alta função social, mormente nos campos do desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão, da assistência estudantil, da qualificação do corpo docente e técnico-administrativo, da formação de competências nas áreas profissionais, dos relevantes serviços na área da saúde e da contínua necessidade de ampliação, modernização e manutenção de sua infraestrutura física (instalações e equipamentos), a UFBA terá que envidar esforços, por todos os meios ao seu alcance, para assegurar significativo incremento de recursos ao seu orçamento, quer no montante que lhe é assegurado pelo Tesouro via MEC, quer nas formas de arrecadação de recursos próprios, quer na intensificação dos mecanismos que lhes garanta maior aporte proveniente de descentralizações.

Tais esforços consubstanciam-se nesse PDI pela formulação e consecução dos seguintes objetivos e metas:

- I - buscar junto ao MEC-SESU recursos extraorçamentários para implementação de projetos visando à consolidação do Programa REUNI;
- II - induzir, emular e apoiar ambicioso programa de qualificação do corpo docente, indicador básico para o incremento de recursos no orçamento das IFES, de tal modo que, ao final desse PDI, a UFBA possa contar com, pelo menos, 97% de pós-graduados em seu quadro, sendo pelo menos 80% desse percentual de portadores de titulação de doutoramento;
- III - incentivar, estimular e apoiar docentes, discentes e dirigentes, departamentos e colegiados, para um esforço comum e contínuo, visando a elevar, em pelo menos 20% nos percentuais de diplomação no ensino de

graduação e de pós-graduação e igual percentual de redução de evasão no ensino de graduação, por área de conhecimento;

- IV - incentivar e mobilizar a comunidade universitária para a cultura de elaboração e apresentação de projetos a órgãos do poder municipal e estadual, particularmente àqueles com maior grau de afinidade com a universidade, sem desprezar empresas públicas ou privadas, com vistas a dobrar a captação de recursos próprios, elevando-os ao patamar de 4% do orçamento;
- V - induzir, subsidiar e apoiar dirigentes de unidades/órgãos, servidores docentes e técnicos administrativos para uma cultura de elaboração e apresentação de projetos que visem à captação de recursos via descentralizações, especialmente do Ministério da Educação, suas autarquias e fundações, bem como de outros órgãos da esfera federal, costumeiramente parceiros das instituições federais de ensino superior, de tal modo a elevar em pelo menos 50% a captação desses recursos;
- VI - incrementar uma cultura de eficiência e eficácia na gestão dos recursos da UFBA, eliminando todas as formas de desperdício (energia, água, telefonia, transporte, papel e descartáveis), otimizando recursos e maximizando resultados, de modo a atingir uma redução de pelo menos 10% nas despesas de custeio com consequente incremento nos investimentos.

## 10. AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

No âmbito da Universidade Federal da Bahia, a questão da avaliação institucional não é nova. Ainda que de forma esporádica e com baixo grau de articulação, a UFBA registra iniciativas de avaliação desde a década de 1980.

Com a instituição do SINAES, em 2004, o processo de avaliação interna é redimensionado, assumindo características de uma ação sistemática, articulada e coordenada. Desde então, cabe à Comissão Própria de Avaliação - CPA coordenar os processos internos de avaliação, sistematização e análise em todos os níveis de atividade e área de atuação; realizar estudos e pesquisas pertinentes ao desempenho acadêmico institucional e de gestão da UFBA; e atuar como interface perante o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, entre outras, conforme reafirma o Regimento Geral da Universidade Federal da Bahia, aprovado em 11 de março de 2010, no título V DOS ÓRGÃOS CONSULTIVOS E DAS COMISSÕES CENTRAIS.

No momento, a UFBA encontra-se em processo de elaboração do projeto de auto-avaliação e de estruturação das condições de apoio técnico e infraestrutura necessárias para a implementação de mais um ciclo avaliativo, relativo ao biênio 2011-2013.

Dois grandes desafios estão postos à Universidade Federal da Bahia nesse momento:

- I - criar uma estrutura executiva ou uma unidade organizacional que viabilize a construção e implantação de uma política de avaliação institucional na amplitude legalmente definida e esperada de todas as universidades, superando a fragmentação que marca as experiências anteriores, já que uma comissão, por mais efetiva que seja, não consegue executar o complexo conjunto de ações avaliativas previstas nas várias dimensões que estruturam a avaliação definida pelo SINAES; e,
- II - transformar os processos de avaliação em ferramentas para a melhoria do desempenho institucional, superando a visão e a prática de avaliação como mero cumprimento de uma exigência burocrática externa. Isto significa vincular estreitamente avaliação e desenvolvimento institucionais,

fomentando práticas de gestão orientadas para a melhoria contínua dos processos de trabalho e da qualidade dos produtos e serviços gerados pela universidade para a sociedade.

Considerando o histórico da avaliação institucional na UFBA e os desafios apontados, propõem-se os seguintes objetivos, metas e ações a serem desenvolvidos no campo da avaliação e desenvolvimento institucional no período 2012-2016.

### 10.1 Avaliação Institucional

#### Objetivo Geral

Desenvolver uma cultura de avaliação institucional no âmbito na Universidade Federal da Bahia, pautada nos princípios de rigor técnico-científico, respeito à diversidade e compromisso social, como base para o aprimoramento dos processos de gestão e melhoria contínua dos resultados e produtos devolvidos à sociedade.

#### Metas:

- I - criar e estruturar uma unidade organizacional que assuma a missão de Avaliação Institucional como uma atividade permanente da universidade e embasadora dos seus processos de planejamento e gestão;
- II - montar e capacitar uma equipe multidisciplinar de trabalho para definir políticas e implementar processo contínuo de avaliação institucional;
- III - conceber e implantar uma nova matriz de Avaliação Institucional no âmbito da Universidade Federal da Bahia, integrada ao modelo do SINAES, definindo macro e micro indicadores para monitorar os avanços na consecução das metas do seu plano de desenvolvimento institucional;
- IV - acompanhar e avaliar a implementação das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFBA;
- V - desenvolver e disponibilizar para todos os níveis de gestão da universidade um sistema de acesso a informações sobre os indicadores de desempenho institucional que assegurem o monitoramento das metas de todas as suas unidades administrativas e acadêmicas;
- VI - desenvolver e implantar um sistema informatizado de coleta de dados junto à comunidade interna e externa à universidade com vistas à avaliação institucional nas suas diversas dimensões constituintes;

- VII - desenvolver, em articulação com grupos de pesquisa da instituição, estudos, diagnósticos e pesquisas que ampliem o conhecimento sobre a UFBA, fomentem reflexões e embasem decisões em suas diversas áreas;
- VIII - criar espaços de reflexão e desenvolver ações de comunicação que disseminem a consciência da importância da avaliação institucional como estratégia de aprimoramento contínuo;
- IX - consolidar os resultados das avaliações externas realizadas por agências de do governo federal, tornando-os acessíveis aos diversos segmentos da universidade;
- X - construir relações e redes de parcerias entre as diversas unidades da universidade tendo em vista compartilhamento de experiências de avaliação institucional e uso dos seus resultados para fins de gestão.

## 10.2 Desenvolvimento Institucional

### Objetivo Geral:

Contribuir para o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho e de gestão da universidade, fomentando o desenvolvimento de equipes de trabalho comprometidas com a missão institucional.

### Metas:

- I - criar e estruturar uma unidade organizacional que coordene as ações de desenvolvimento institucional, em termos de melhoria dos processos de trabalho e de gestão;
- II - montar e capacitar uma equipe multidisciplinar de trabalho para implementar as ações de desenvolvimento institucional;
- III - vincular continuamente os processos diagnósticos de avaliação a iniciativas de melhoria dos processos de trabalho e de gestão da universidade, nas suas diversas unidades;
- IV - identificar e mapear os principais problemas de gestão da universidade;
- V - construir relações e redes de parcerias entre as diversas unidades da universidade, tendo em vista compartilhamento de experiências que fomentem a aprendizagem e melhoria dos processos de gestão;
- VI - propor diretrizes, normas, padrões e critérios, visando à racionalidade, simplificação e uniformidade de processos e instrumentos de trabalho;
- VII - criar métodos e padrões para a documentação de processos;

- VIII - prestar suporte técnico às iniciativas do uso de tecnologia para a gestão de processos;
- IX - definir indicadores de desempenho para os processos;
- X - estimular e coordenar a formação de equipes de melhoria em cada unidade/órgão da universidade, monitorando os seus resultados;
- XI - diagnosticar procedimentos implantados, identificando oportunidades de simplificação e minimização dos custos.

Esse PDI foi aprovado em reunião extraordinária do Conselho Universitário, realizada no dia 11 de janeiro de 2013, com a expressa manifestação de que o mesmo seja encaminhado às Unidades Universitárias e demais órgãos para que apresentem contribuições ao seu aperfeiçoamento. No prazo máximo de 120 dias o CONSUNI voltará a apreciá-lo, dando-lhe forma definitiva.