



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA
Conselho Universitário

ATO DECISÓRIO CONSUNI Nº 001/2019

O Conselho Universitário (CONSUNI) da Universidade Federal do Oeste da Bahia, no uso de suas atribuições legais e,

Considerando o disposto no Artigo 37, inciso I, do Regimento Geral da UFOB, e


Considerando a deliberação extraída da 15ª Reunião Extraordinária, realizada em 24 de outubro de 2019,

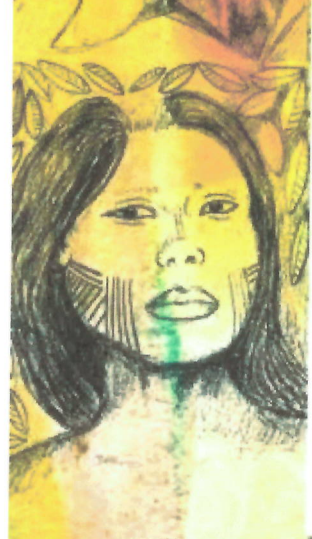
DECIDE

Art. 1º Aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 da Universidade Federal do Oeste da Bahia, conforme anexo.

Art. 2º Este Ato Decisório entra em vigor na data de sua publicação no Boletim de Serviço da UFOB.

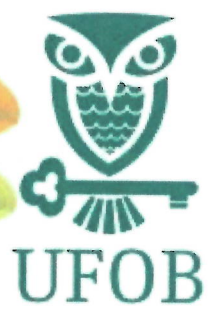
Barreiras, 24 de outubro de 2019.


Jacques Antonio de Miranda
Presidente do Conselho Universitário



PDI

2019 • 2023





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
2019-2023**

BARREIRAS
2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

BARREIRAS
2019



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

GESTÃO DE ELABORAÇÃO

IRACEMA SANTOS VELOSO
Reitora pro tempore

JACQUES ANTONIO DE MIRANDA
Vice-Reitor pro tempore

ADRIANA MIGLIORINI KIECKHÖFER
Pró-Reitora Administração e Infraestrutura

PAULO ROBERTO BAQUEIRO BRANDÃO
Pró-Reitor de Extensão e Cultura

MARCOS AURÉLIO SOUZA BRITO
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

ANATÁLIA DEJANE SILVA DE OLIVEIRA
Pró-Reitora de Graduação e Ações Afirmativas

POTY RODRIGUES DE LUCENA
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

LUCIANA LUCAS MACHADO
Pró-Reitora de Pós-Graduação Pesquisa e Inovação

DAVID DUTKIEVICZ
Pró-Reitor de Tecnologia da Informação e Comunicação

ANGELO MARCONI MANIERO
Diretor do Centro das Ciências Exatas e das Tecnologias

RAFAEL DA CONCEIÇÃO SIMÕES
Diretor do Centro das Ciências Biológicas e da Saúde

PRUDENTE PEREIRA DE ALMEIDA NETO
Diretor do Centro das Humanidades

JAIME HONORATO JÚNIOR
Diretor do Centro Multidisciplinar da Barra

ANTONIO OLIVEIRA DE SOUZA
Diretor do Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa

RAPHAEL CONTELLI KLEIN
Diretor do Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães

CÍCERO FÉLIX DE SOUSA
Diretor do Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

GESTÃO DE IMPLEMENTAÇÃO

JACQUES ANTONIO DE MIRANDA
Reitor

ANTONIO OLIVEIRA DE SOUZA
Vice-Reitor

JAQUELINE FRITSCH
Pró-Reitora Administração e Infraestrutura

DANIELA CRISTINA CALADO
Pró-Reitora de Extensão e Cultura

THIAGO RIBEIRO RAFAGNIN
Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

ADMA KATIA LACERDA CHAVES
Pró-Reitora de Graduação e Ações Afirmativas

LUÍS GUSTAVO HENRIQUES DO AMARAL
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

CLÁUDIO REICHERT DO NASCIMENTO
Pró-Reitor de Pós-Graduação Pesquisa e Inovação

VANESSA GODOY KINOSHITA
Pró-Reitora de Tecnologia da Informação e Comunicação

VALDEILSON DE SOUZA BRAGA
Diretor do Centro das Ciências Exatas e das Tecnologias

RAFAEL DA CONCEIÇÃO SIMÕES
Diretor do Centro das Ciências Biológicas e da Saúde

RUBIO JOSÉ FERREIRA
Diretor do Centro das Humanidades

JAIRO TORRES MAGALHÃES JÚNIOR
Diretor do Centro Multidisciplinar da Barra

TONY SILVA ALMEIDA
Diretor do Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa

BRUNO MOTTA OLIVEIRA
Diretor do Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães

VERA REGIANE BRESCOVICI NUNES
Diretora do Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

Concepção, Coordenação e Elaboração
ALDA MARIA NAPOLITANO SANCHEZ

Coordenação do Planejamento Estratégico Institucional
LERIANE SILVA CARDOZO

Elaboração Técnica
LUIZ EDUARDO MACÊDO DE ASSIS

Revisão
REINILTON DA SILVA JUVENAL

Ilustração
PLÍNIO CARLOS RODRIGUES

Estagiários
LUZIA MARIELLE FERREIRA DA SILVA
JOAO CARLOS SILVA DE OLIVEIRA MATOS

Índice de Siglas e Abreviações

- BSC: Indicadores Balanceados de Desempenho, 16*
CANVAS: Quadro de Modelos de Negócios, 16, 19
CCBS: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, 61
Centro Multidisciplinar Barra, 30
CMB: Centro Multidisciplinar da Barra, 30, 60
CMBJL: Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa, 34, 62
CMLEM: Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães, 35, 62
CMSMV: Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória, 37, 62
CNE: Conselho Nacional de Educação, 48, 83
CODEVASF: Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba, 34
Conep: Conselho Nacional de Ética em Pesquisa, 88, 89
CONPE: Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, 42; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, 22, 42, 57, 88, 89
CONSUNI: Conselho Universitário, 57, 58, 70, 88
CPA: Comissão Própria de Avaliação, 72, 73, 86
Cres: Campus Reitor Edgar Santos, 62
DOU: Diário Oficial da União, 87
EaD: Ensino a Distância, 40, 59, 66
hec: hectares, 60
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 35, 37
ICADS: Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável, 22, 25, 31, 32
IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, 28, 29, 31, 32, 34, 36, 37
IDHM: Índice de Desenvolvimento Humano Municipal, 26, 30, 31, 34, 35, 37
IFES: Institutos Federais de Ensino Superior, 75; Instituição Federais de Ensino Superior, 75; Institutos Federais de Ensino Superior, 62, 63, 75
INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 73, 88
ITS: Instituto de Tecnologia Social, 43
IVS: Índice de Vulnerabilidade Social, 26, 30, 31, 34, 35, 37
LEM: Luís Eduardo Magalhães, 22, 25, 26, 27, 35, 36, 40
MEC: Ministério da Educação e Cultura, 57, 73, 88
NAI: Núcleo de Acessibilidade e Inclusão, 50, 84
PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional, 16, 17, 38, 39, 53, 59, 60, 67, 70, 80
PDTIC: Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação, 60, 64, 67, 80
PEC-G: Programa de Estudantes-Convênio de Graduação, 87
PIB: Produto Interno Bruto, 24, 25, 30, 31, 34, 35, 36, 37
PNE: Plano Nacional de Educação, 87, 88
PPCs: Projeto Pedagógico do Curso, 83; Projeto Pedagógico dos Cursos, 39, 59
PPI: Projeto Político-Pedagógico Institucional, 16, 18, 19, 38, 39, 40, 41, 44, 46, 47, 48, 49, 52, 53, 54, 59, 63, 65, 66, 68, 69, 71, 73, 74
Promisaes: Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior, 87
Protic: Pró-Reitoria de Tecnologia de Informação e Comunicação, 66
RNP: Rede Nacional de Ensino e Pesquisa, 66
Samavi: Santa Maria da Vitória, 22, 37
SIG: Sistema Integrado de Gestão, 66, 85
SIGAA: Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas, 83
SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, 72, 87, 88
SiSU: Sistema de Seleção Unificada, 49
TAES: Técnicos Administrativos Educacionais, 55; Técnicos Administrativos em Educação, 53, 54, 55
Teia: Território de Identidade Acadêmica, 30, 31, 34, 35, 37
TEIA: Território Identidade Acadêmica da UFOB, 25, 31, 32, 34, 36, 37
TI: Tecnologia da Informação, 65
TIC, 64, 65, 67, 71; Tecnologia de Informação e Comunicação, 81
UFBA: Universidade Federal da Bahia, 22, 25, 31, 87
UFOB: Universidade Federal do Oeste da Bahia, xi, xii, xiii, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89

Lista de Quadros

Quadro 1. Correlações entre a dimensão Sociedade e os objetivos estratégicos	17
Quadro 2. Correlações entre a dimensão Processos Internos e os objetivos estratégicos	17
Quadro 3. Correlações entre a dimensão Aprendizado e Desenvolvimento e os objetivos estratégicos	18
Quadro 4. Correlações entre a dimensão Orçamentário e Financeiro e os objetivos estratégicos	18
Quadro 5 Correlações entre os itens utilizados na condução da discussão	19
Quadro 6. Estrutura de Planejamento	19
Quadro 7. Missão, Visão e Valores da UFOB	21
Quadro 8. Indicadores e Conceitos	24
Quadro 9. PIB 2006 a 2016: sedes UFOB x Território de Identidade Acadêmica UFOB (Teia)	25
Quadro 10. PIB <i>per capita</i> das cinco cidades-sede da UFOB	25
Quadro 11. IDHM/2010 – Maiores e Menores – Cidades-sede UFOB	26
Quadro 12. IVS – 2010	26
Quadro 13. Índice de Gini	27
Quadro 14. Quadro Geral de Indicadores – Cidades-sede da UFOB	27
Quadro 15. Comparativo IDEB – Ensino Fundamental	29
Quadro 16. Comparativo IDEB – Ensino Médio	29
Quadro 17. Cursos Oferecidos no Centro Multidisciplinar da Barra (CMB)	30
Quadro 18. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Barra	30
Quadro 19. IDEB do Município da Barra	31
Quadro 20. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Barreiras	31
Quadro 21. IDEB do Município Barreiras	32
Quadro 22. Cursos de Graduação oferecidos no Campus Barreiras	32
Quadro 23. Cursos de Pós-Graduação oferecidos no Campus Barreiras	33
Quadro 24. Cursos de Graduação oferecidos no Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa (CMBJL)	34
Quadro 25. Quadro Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Bom Jesus da Lapa	34
Quadro 26. Quadro IDEB Bom Jesus da Lapa	34
Quadro 27. Cursos de Graduação oferecidos no Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães (CMLEM)	35
Quadro 28. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Luís Eduardo Magalhães (LEM)	35
Quadro 29. IDEB LEM	36
Quadro 30. Cursos oferecidos no Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória (CMSMV)	37
Quadro 31. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Santa Maria da Vitória (Samavi)	37
Quadro 32. Quadro IDEB - Santa Maria da Vitória	37
Quadro 33. Diretrizes Objetivos Estratégicos do Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação	39
Quadro 34. Diretrizes Objetivos Estratégicos do Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação	40
Quadro 35. Diretrizes Objetivos Estratégicos do Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação	41
Quadro 36. Diretrizes e objetivos estratégicos para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	44
Quadro 37. Diretrizes e objetivos estratégicos para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	46
Quadro 38. Diretrizes e objetivos estratégicos para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	47
Quadro 39. Diretrizes e objetivos estratégicos para Ações Afirmativas e Assistência Estudantil	49
Quadro 40. Diretrizes e objetivos estratégicos para Gestão de Pessoas	52
Quadro 41. Diretrizes e objetivos estratégicos para Gestão de Pessoas	53
Quadro 42. Diretrizes e objetivos estratégicos para Capacitação e Qualificação	54
Quadro 43. Diretrizes e objetivos estratégicos para Capacitação e Qualificação	55
Quadro 44. Distribuição de carga horária dos docentes permanentes	56
Quadro 45. Distribuição da Classe Funcional de Titulação dos docentes permanentes	56
Quadro 46. Diretrizes e objetivos estratégicos de Desenvolvimento Físico	59
Quadro 47. Diretrizes para concepção do Campus da Barra	60

Quadro 48. Imóveis da UFOB	62
Quadro 49. Diretrizes e objetivos estratégicos para Gestão Orçamentária	63
Quadro 50. Diretrizes e objetivos estratégicos de Tecnologia de Informação e Comunicação.....	65
Quadro 51. Diretrizes e objetivos estratégicos de Tecnologia de Informação e Comunicação.....	66
Quadro 52. Diretrizes e objetivos estratégicos de Governança Institucional	68
Quadro 53. Diretrizes e objetivos estratégicos de Governança Institucional	69
Quadro 54. Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos do Processo de Planejamento	71
Quadro 55 Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos de Avaliação Institucional.....	74
Quadro 56. Metas 01 para Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação.....	76
Quadro 57. Metas 02 para Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação.....	76
Quadro 58. Metas 03 para Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação.....	76
Quadro 59. Metas 01 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	77
Quadro 60. Metas 02 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	77
Quadro 61. Metas 03 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	78
Quadro 62. Metas 04 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação	78
Quadro 63. Metas para Ações Afirmativas e Assistência Estudantil	79
Quadro 64. Metas 01 para Gestão de Pessoas	79
Quadro 65. Metas 02 para Gestão de Pessoas	79
Quadro 66. Metas para Capacitação e Qualificação.....	79
Quadro 67. Metas de Desenvolvimento Físico	80
Quadro 68. Metas para Gestão Orçamentária	80
Quadro 69. Metas 01 para Tecnologia de Informação e Comunicação.....	80
Quadro 70. Metas 02 para Tecnologia de Informação e Comunicação.....	81
Quadro 71. Metas 01 para Governança Institucional	81
Quadro 72. Metas 02 para Governança Institucional	81
Quadro 73. Metas 03 para Governança Institucional	81
Quadro 74. Projeto 01 de Formação de Profissionais do Magistério	82
Quadro 75. Projeto 01 de Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação.....	82
Quadro 76. Projeto 02 de Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação.....	83
Quadro 77. Projeto 03 de Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação.....	83
Quadro 78. Projeto 01 de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil.....	84
Quadro 79. Projeto 01 de Gestão de Pessoas	84
Quadro 80. Projeto 01 de Gestão Organizacional	84
Quadro 81. Projeto 01 de Desenvolvimento Físico.....	85
Quadro 82. Projeto 02 de Desenvolvimento Físico.....	85
Quadro 83. Projeto 01 de Tecnologia de Informação e Comunicação	85
Quadro 84. Projeto 02 de Tecnologia de Informação e Comunicação	86
Quadro 85. Projeto 03 de Tecnologia de Informação e Comunicação	86
Quadro 86. Projeto 01 de Governança Institucional	86
Quadro 87. Projeto 01 de Planejamento Institucional	86

Sumário

Índice de Siglas e Abreviações	viii
Lista de Quadros	ix
Sumário	xi
Agradecimentos	xiii
1 Apresentação	14
2 Metodologia	16
3 Perfil Institucional.....	21
3.1 A UFOB e a Região Oeste da Bahia.....	22
3.2 Território UFOB.....	22
3.3 Oeste da Bahia.....	23
3.4 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).....	28
3.5 Os Municípios Sede da UFOB.....	29
3.5.1 Barra.....	30
3.5.2 Barreiras.....	31
3.5.3 Bom Jesus da Lapa.....	33
3.5.4 Luís Eduardo Magalhães (LEM).....	35
3.5.5 Santa Maria da Vitória.....	36
4 Gestão Acadêmica	38
4.1 Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação.....	39
4.1.1 Política Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica.....	42
4.2 Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação.....	43
4.3 Ações Afirmativas e Assistência Estudantil.....	48
5 Desenvolvimento Institucional	52
5.1 Gestão de Pessoas.....	52
5.2 Plano de Capacitação e Qualificação.....	54
5.3 Gestão Organizacional.....	57
5.4 Desenvolvimento Físico.....	58
5.5 Gestão Orçamentária.....	62
5.6 Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação.....	64
6 Governança Institucional	68
6.1 Processo de Planejamento.....	70
6.2 Avaliação Institucional.....	72
7 Apêndice A - Indicadores e Metas.....	75
8 Apêndice B - Projetos Associados.....	82

Missão da UFOB

Defender e respeitar os princípios de gratuidade e excelência do ensino, indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, universalidade do conhecimento e liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte, o saber e o pluralismo de ideias.

Agradecimentos

O PDI é a carta-compromisso da instituição com a sociedade e quem a assina somos nós que integramos a comunidade universitária.

Concluimos a etapa de elaboração desse Plano. Estudantes, professores e técnico-administrativos em educação das diferentes unidades acadêmicas e administrativas atenderam ao convite e vieram conhecer, debater, contribuir e validar as concepções e ações nele contidas. Colegas de outras instituições estiveram aqui para dialogar sobre suas concepções e experiências, enriquecendo nosso debate e as opções que adotamos. Em especial, agradecemos a Luiz Osório Rocha dos Santos, da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Patrícia Miranda Santos, Coordenadora de Educação Corporativa, da Secretaria de Planejamento do Governo do Estado da Bahia, e a João Pereira do Carmo Filho, do Núcleo Educacional de Tecnologias e Línguas da Universidade Federal do ABC (UFABC), pelas contribuições no processo de elaboração deste plano ao longo de sua feitura.

Aos que participaram dessa etapa, expressamos especial agradecimento por juntos termos pensado a UFOB e nos fortalecido no compromisso de desenvolver seus projetos para que ela cumpra seus compromissos sociais.

Aos que ainda não participaram, convidamos para que estejamos juntos na fase de execução, quando o que foi projetado será desafiado por realidades dinâmicas, que exigirão da comunidade novos diálogos e novas estratégias para que a UFOB continue tendo a realidade social como referência para o seu fazer.

1 Apresentação

A concepção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) é um marco para a instituição, por sua trajetória, desde a criação do *Campus* Professor Edgard Santos da Universidade Federal da Bahia (UFBA) até seu processo de desmembramento e a consequente constituição de uma universidade pública, gratuita e de qualidade na região Oeste da Bahia. Este primeiro PDI, para o período 2019-2023, valoriza os avanços alcançados nos anos de criação e implantação da UFOB e sinaliza os passos para seu processo de desenvolvimento institucional, abarcando e acolhendo necessidades institucionais e relacionando-as às especificidades da região onde está inserida.

O momento de elaboração deste PDI coincidiu com a primeira consulta à comunidade universitária para os cargos de diretores dos Centros e, posteriormente, para o de Reitor. Essa conjuntura ofereceu elementos primordiais para o debate e favoreceu a apropriação de questões institucionais relevantes pelos servidores da universidade. O processo eleitoral para esses cargos iniciou, oficialmente, em dezembro de 2018 e finalizou em 18 de junho de 2019, quando o Conselho Universitário (Consuni) definiu a composição da lista tríplice de candidatos para o cargo de Reitor, enviada para o Ministério da Educação (MEC) a fim de que o novo dirigente da UFOB fosse oficialmente nomeado. A alteração de uma gestão *pro tempore* para uma gestão eleita confere à comunidade universitária a possibilidade de priorizar suas ações para a execução de seu processo de planejamento.

A **Metodologia** escolhida incorpora o diálogo coletivo e alia o processo de discussão descontraída a ferramentas mais tradicionais de planejamento. Registra-se que o processo de planejamento apenas inicia norteado a partir deste documento, pressupondo um longo caminho a ser trilhado pelas equipes de trabalho na formulação e sequência à implantação.

O **Perfil Institucional** contempla a contextualização da região Oeste da Bahia e aponta seus indicadores socioeconômicos e educacionais e visa demonstrar a responsabilidade desta universidade como elemento transformador do Oeste Baiano. A inserção de uma instituição pública de ensino superior em cidades do Território UFOB salienta o comprometimento com a educação local e regional. Seu compromisso se sedimenta na Missão proposta para a Universidade quando registra a universalidade do conhecimento e o pluralismo de ideias para seu fazer acadêmico.

A discussão acadêmica, incorporada na **Gestão Acadêmica**, ocupa espaço central das prioridades para o desenvolvimento institucional, desdobrando-se nas diversas vertentes que propiciam o aprimoramento e a melhoria da qualidade da formação do estudante e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho institucional no ensino de graduação e de pós-graduação, na pesquisa e inovação, bem como nas ações extensionistas. O desempenho acadêmico, medido pelos diversos indicadores internos, como também pelos externos, como os do MEC, se dá pela orquestração das atividades, que devem ser focadas na realização das diretrizes institucionais para a melhoria da formação do estudante.

A Gestão Acadêmica inclui a seção Ações Afirmativas e Assistência Estudantil a fim de corroborar a intenção de construir uma Universidade inclusiva e socialmente responsável. Inserida em uma região conhecida por sua realidade social e econômica, a assistência estudantil se coloca nesse PDI como ferramenta de condição de acesso, permanência e aproveitamento acadêmico dos discentes na Universidade. As políticas de ações afirmativas completam esse quadro como um instrumento de diálogo para mitigar diferenças históricas regionais e acolher os estudantes em situação de vulnerabilidade social.

O **Desenvolvimento Institucional** salienta a relação existente entre o processo de desenvolvimento acadêmico e as demais atividades institucionais, incluindo o desenvolvimento físico, os serviços de TIC e a estrutura organizacional, que articuladas sustentam as atividades acadêmicas em seu processo de aprimoramento institucional. A formação do corpo de pessoal da UFOB é item prioritário neste processo de aprimoramento e consolidação, implementando os planos de capacitação e qualificação, contribuindo para o estreitamento do vínculo institucional mobilizado pela valorização do seu quadro. A gestão orçamentária, em especial em tempos de restrição, mostra-se peça fundamental para a execução do planejamento e a viabilização da continuidade dos programas e projetos institucionais.

Instituindo premissas e métricas para o acompanhamento do processo de planejamento, o capítulo denominado **Governança Institucional** indica a transparência e *accountability* como mecanismos imprescindíveis de diálogo com a sociedade. O acompanhamento das iniciativas para a obtenção dos resultados propostos neste documento parte da premissa de que o fomento à cultura de planejamento viabiliza ações transversais que propiciam, paulatinamente, os avanços institucionais esperados.

2 Metodologia

O PDI compõe o rol de ferramentas para a gestão universitária, sendo o instrumento com maior alcance temporal utilizado para a realização das diretrizes propostas para a Instituição. Este documento contém o planejamento de médio prazo, a missão institucional, bem como seus indicadores e metas a serem alcançadas ao longo desses 5 anos de projeção e anseio para a realização da UFOB que queremos.

O marco legal institucional que orienta a elaboração do PDI é o Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI), concluído em 2016, documento no qual a Universidade afirma seus objetivos e compromissos com a região, seus princípios, sua organização didático-pedagógica e suas políticas e diretrizes institucionais. O PPI integra e baliza a elaboração do PDI, sendo aquele o documento que anuncia a identidade pedagógica da instituição, com caráter atemporal, e o PDI, a partir das iniciativas apontadas, é o registro do caminho a ser seguido para a realização da Universidade.

As reflexões sobre a identidade e propósitos institucionais foram iniciadas em 2014, quando começaram as atividades acadêmicas da UFOB, criada pela Lei 12826, de 5 de junho de 2013, a partir do desmembramento do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável (ICADS) da UFBA. O debate foi centrado na escolha das temáticas e da metodologia a ser seguida para a elaboração do PDI. Após essas definições, o tema infraestrutura física dos *campi* fora de sede foi potencializado com o objetivo de encaminhar o funcionamento das unidades a partir das discussões dos projetos pedagógicos e da viabilidade orçamentária de sua execução.

O novo ciclo para a elaboração do PDI, em outro contexto institucional, utilizou dois processos conexos e complementares. O primeiro, que contou com interações virtuais e presenciais da comunidade universitária, subsidiado pelo PPI, buscou avançar no exame e análise das perspectivas de futuro para a UFOB. As reuniões presenciais, denominadas Oficinas de Planejamento¹, foram conduzidas com o uso de metodologias facilitadoras, como dinâmicas de grupo, que visaram a elaboração e a tomada de decisões de modo colaborativo.

O segundo baseou-se nas metodologias Canvas e BSC para a discussão do modelo institucional e posterior construção do Mapa Estratégico. O processo foi elaborado em etapas, sendo o desenvolvimento da estratégia a primeira delas, que contou com o método *Design da Estratégia* e discussão preliminar da Missão, Visão e Valores institucionais. Na segunda etapa, houve a construção do Mapa Estratégico, a partir do qual foram propostos Indicadores e Metas para seu acompanhamento e realização, resultando, assim, em um portfólio de Iniciativas Estratégicas.

O PDI resultante dessas duas opções metodológicas oportunizou a participação de todos os atores institucionais, o que lhe confere legitimidade e o consequente comprometimento, necessário para sua execução. No curso de sua vigência, o PDI deverá dialogar com uma realidade dinâmica, requerendo participação e reflexão constantes da comunidade acadêmica, o que tende a reforçar o sentimento de pertencimento institucional, de autoria e protagonismo nos destinos da UFOB.

¹ Todas as informações sobre as oficinas, suas datas, participantes, conteúdo, registros fotográficos, estão disponíveis em www.pdi.ufob.edu.br.

Ao longo do texto será possível visualizar as relações estabelecidas entre os distintos aspectos apresentados nas discussões do PDI e nas do Planejamento Institucional, possibilitando, assim, fácil compreensão.

O Mapa Estratégico pode ser compreendido a partir das seguintes dimensões: *Sociedade (S)*; *Processos Internos (PR)*; *Aprendizagem e Desenvolvimento (AD)* e *Orçamentário e Financeiro (FN)*. Para essas dimensões foram propostos alguns Objetivos Estratégicos, expostos nos quadros seguintes:

Quadro 1. Correlações entre a dimensão Sociedade e os objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivos Estratégicos
Sociedade (S)	S1 – Promover a produção e difusão de conhecimentos socialmente relevantes;
	S2 – Promover a inclusão regional para reduzir desigualdades sociais;
	S3 – Formar cidadãos capazes de transformar a realidade social.

A dimensão *Sociedade* foi posteriormente incorporada na dimensão de *Processos Internos*, uma vez que o fazer universitário se manifesta a partir das estruturas internas de desenvolvimento institucional. Ao longo do texto é possível encontrar as correlações entre as diretrizes e os objetivos estratégicos.

Quadro 2. Correlações entre a dimensão Processos Internos e os objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivos Estratégicos
Processos Internos (PR)	PR1 – Ampliar e fortalecer as parcerias interinstitucionais;
	PR2 – Diversificar e fortalecer os canais de comunicação;
	PR3 – Promover ações que visem reconhecimento social da extensão universitária;
	PR4 – Promover a inclusão regional para reduzir desigualdades sociais;
	PR5 – Fomentar as pesquisas e ações extensionistas, priorizando temáticas estratégicas;
	PR6 – Fortalecer cursos existentes;
	PR7 – Fortalecer o modelo de governança aplicado à multicampia;
	PR8 – Consolidar as políticas das ações afirmativas e assistência estudantil;
	PR9 – Aprimorar os sistemas de controle internos;
	PR10 – Otimizar e monitorar os processos organizacionais;
	PR11 – Aprimorar a gestão da informação.

A dimensão *Processos Internos* abarca objetivos estratégicos que foram organizados em 4 blocos temáticos: Relacionamento com a sociedade (PR1, PR2, PR3); Gestão (PR7, PR8, PR9); Eficiência (PR10, PR11) e Articulação com ensino, pesquisa, extensão e inovação (PR4, PR5, PR6).

Quadro 3. Correlações entre a dimensão Aprendizado e Desenvolvimento e os objetivos estratégicos

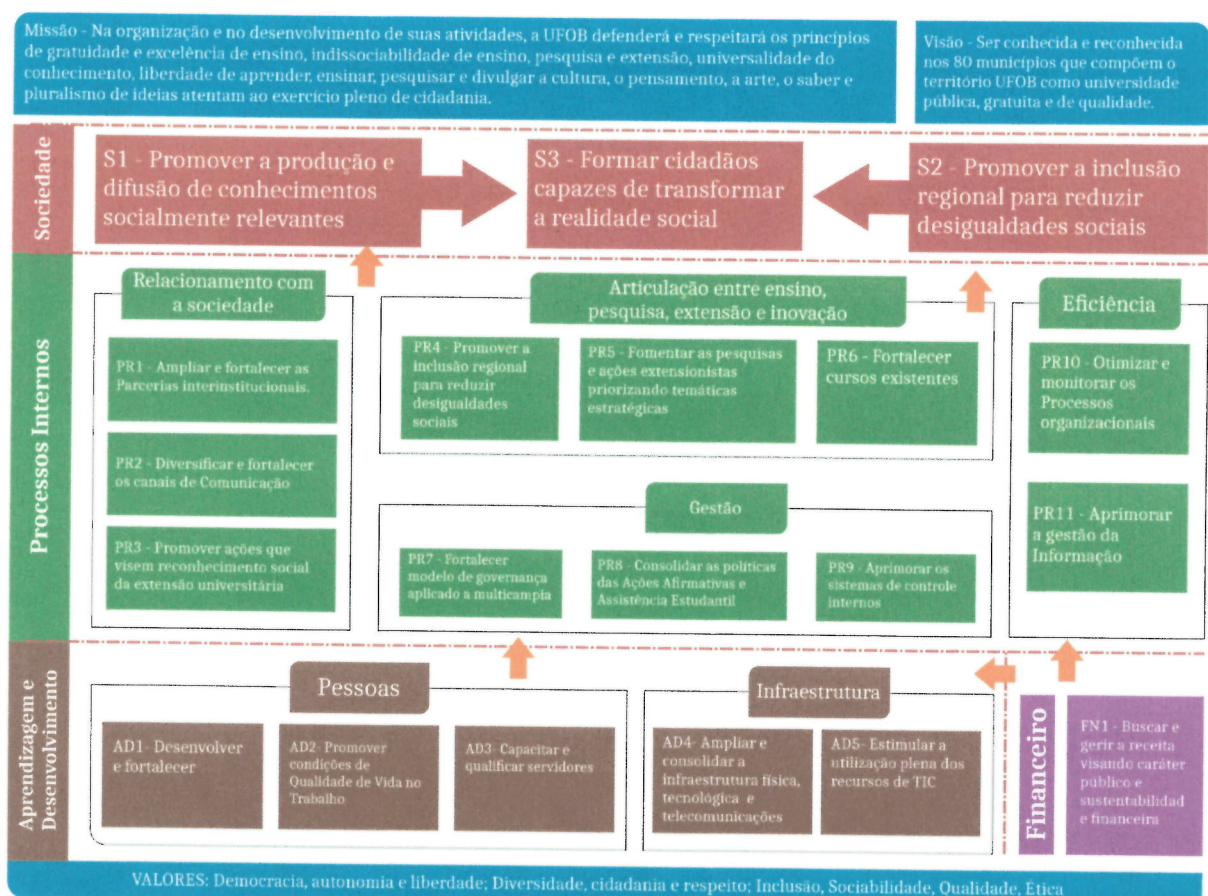
Dimensão	Objetivos Estratégicos
Aprendizado e Desenvolvimento (AD)	AD1 – Desenvolver e fortalecer as pessoas da instituição;
	AD2 – Promover condições de qualidade de vida no trabalho;
	AD3 – Capacitar e qualificar servidores;
	AD4 – Ampliar e consolidar a infraestrutura física, tecnológica e telecomunicações;
	AD5 – Estimular a utilização plena dos recursos de TIC.

A dimensão *Aprendizado e Desenvolvimento* está subdividida em dois objetivos estratégicos: Pessoas (AD1, AD2, AD3) e Infraestrutura (AD4, AD5).

Quadro 4. Correlações entre a dimensão Orçamentário e Financeiro e os objetivos estratégicos

Dimensão	Objetivos Estratégicos
Orçamentário e Financeiro (FN)	FN1 – Buscar e gerir a receita visando caráter público e sustentabilidade financeira

Figura 1 - Documentos Complementares e Estruturante



O Quadro 5 correlaciona as nomenclaturas utilizadas nos processos de discussão, tanto na condução do planejamento estratégico quanto nas oficinas de planejamento. Vale ressaltar que os Objetivos Estratégicos e as Diretrizes apontadas no PPI são correspondentes, e resultam nas Iniciativas, que são as perspectivas de realização das diretrizes e objetivos estratégicos priorizados para os próximos 5 anos.

Quadro 5 Correlações entre os itens utilizados na condução da discussão

Plano de Desenvolvimento Institucional	Planejamento Institucional
Políticas do PPI	Dimensões CANVAS
	Temas
Diretrizes	Objetivos Estratégicos
Iniciativas	Iniciativas

A nomenclatura *Iniciativa* objetiva abarcar mais possibilidades de encaminhamentos, ou seja, pode-se resultar em ações específicas, na criação de programas institucionais, bem como em projetos, e traz o sentido do agir, do realizar, permitindo diversos níveis de desdobramentos, que podem ser desde a criação de um Projeto Associado como ações específicas para a realização do Plano.

O Quadro 6 exemplifica a estrutura de planejamento proposta ao longo do texto do PDI, iniciado pelas Diretrizes priorizadas do PPI, associadas aos Objetivos Estratégicos e propostas Iniciativas, sendo que estas últimas podem ser desdobradas em Projetos Associados, que estão relacionados no Apêndice B.

Quadro 6. Estrutura de Planejamento

Diretrizes do PPI	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	J - Assegurar a formação de uma equipe de excelência, com competência, conhecimento e vivência da realidade, tendo como base o princípio de que o membro da comunidade acadêmica é o principal sujeito de diferenciação na geração do conhecimento e desenvolvimento de processos coletivos e inovadores; K - Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Promover ações que visem à melhoria das condições de Qualidade de Vida no Trabalho (AD2)	Institucionalizar Política de Acolhimento (AD2.1)
Projeto Associado (AD2.1)	Etapas
Institucionalizar Política de Acolhimento (AD2.1)	Identificar nas 5 cidades de atuação direta da UFOB as potencialidades para acolhimento da comunidade universitária; Especificar, por categoria – discente, técnica e docente -, ações específicas para viabilizar o sentimento de acolhimento; Criar uma rede de apoio institucional, por <i>campus</i> , aos servidores recém-chegados à UFOB; Elaborar proposta de acompanhamento da Política de Acolhimento, com o objetivo de contribuir para a fixação dos servidores.

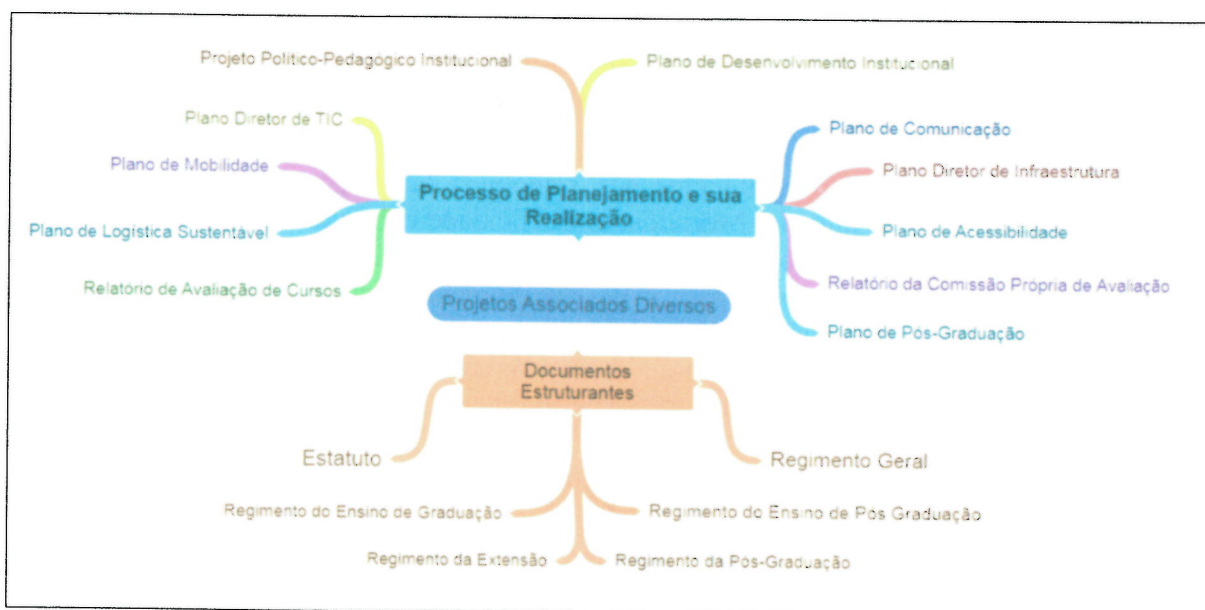
A partir dessa metodologia hierárquica de classificação é possível compreender a necessidade da elaboração de Programas e Projetos Associados de modo que o PDI seja possível

de ser realizado. O primeiro passo se dá pela priorização das Diretrizes a serem trabalhadas anualmente, após a elaboração de Projetos Associados a essas Diretrizes. Ao elaborar os Projetos Associados são também criadas as matrizes de responsabilidade, nas quais serão especificadas as ações que devem ser realizadas, os prazos e seus responsáveis, imprimindo, assim, a materialidade ao Plano.

A proposta dos indicadores e metas ao longo do PDI é o ponto de partida para o processo avaliativo do planejamento e pressupõe um Projeto Associado inicial, definido no Quadro 87 (Apêndice B), como "Aprimorar os procedimentos de gestão organizacional (PR9.2)", no item Planejamento Institucional, cujo escopo é a obtenção de dados confiáveis, ou seja, é imprescindível a gestão dos dados institucionais para o processo de tomada de decisão, bem como para a construção dos dados estatísticos da UFOB desde o início de suas atividades. Dessa forma, a partir da organização dos dados institucionais será possível o cálculo das metas, assim como o teste dos indicadores propostos.

Os códigos alfanuméricos encontrados nos Objetivos Estratégicos ao longo dos quadros das Diretrizes têm suas correspondências no Mapa Estratégico, mantendo as correlações necessárias para o desdobramento e a construção dos Projetos Associados.

Figura 2 - Documentos Complementares e Estruturantes



Há, na Universidade, diversos documentos estruturantes que norteiam o fazer universitário em sua estrutura e políticas institucionais. Dessa maneira, são necessários planos assessoriais, que detalham e melhor especificam as estratégias e caminhos a serem seguidos nas diversas temáticas do desenvolvimento institucional.

3 Perfil Institucional

A UFOB foi criada em 2013 pela Lei nº 12.825/2013 com o objetivo de ofertar ensino superior público, gratuito e de qualidade, por meio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Presente em cinco municípios, a UFOB oferece cursos de graduação e de pós-graduação em diversas áreas do conhecimento. Desde sua criação, a UFOB prioriza uma educação transformadora, produzindo, difundindo e partilhando conhecimentos, estimulando o pensamento crítico, plural e científico dos nossos estudantes e, sobretudo, formando profissionais qualificados e capazes de contribuir ativamente para o desenvolvimento local e regional.

Os Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos de graduação da UFOB encontram-se em fase de consolidação. Os desempenhos já obtidos, como revelados nos relatórios produzidos pelas comissões de avaliação de curso do MEC, demonstram a seriedade do trabalho desempenhado e ratificam a qualidade dos cursos ofertados e nosso compromisso com a educação superior.

A Missão reflete a razão de existência, do propósito institucional e do compromisso assumido com a sociedade. Assim, acredita-se na capacidade transformadora a partir do processo de educação e cidadania. A Visão institucional remete à perspectiva futura numa perspectiva de médio e longo prazos, assumindo o compromisso com a região Oeste da Bahia e vislumbrando sua inserção nos diferentes municípios de abrangência, denominado Território UFOB, que é composto por 80 (oitenta) municípios do Estado da Bahia, em um raio de até 150 km de qualquer um dos *campi* da UFOB.

Os Valores estão alinhados aos princípios que regem a Administração Pública - Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência - e norteiam as diretrizes, políticas e ações, atuando, prioritariamente, na promoção de uma educação superior com qualidade e relevância social para o desenvolvimento local e regional, ofertando melhores condições para a permanência dos cidadãos na região por meio do acesso ao ensino superior, que é o fator decisivo para o desenvolvimento das capacidades econômicas, sociais e ambientais da área de influência, assumindo o compromisso da inclusão social e de um ensino crítico, plural e científico.

Quadro 7. Missão, Visão e Valores da UFOB

<i>Missão</i>	<i>Visão</i>	<i>Valores</i>
Defender e respeitar os princípios de gratuidade e excelência do ensino, indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, universalidade do conhecimento e liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte, o saber e o pluralismo de ideias.	Ser conhecida e reconhecida nos municípios que compõem o Território UFOB como universidade pública, gratuita e de qualidade.	Democracia, autonomia e liberdade; Diversidade, cidadania e respeito; Inclusão; Justiça; Sociabilidade; Qualidade; Ética.

Fonte: Planejamento Estratégico, 2018.

3.1 A UFOB e a Região Oeste da Bahia

O ICADS foi criado em Barreiras, BA, em 2006, após uma demanda histórica da população do Oeste Baiano. O ensino superior da região era contemplado com a oferta de cursos da Universidade do Estado da Bahia (Uneb), da Faculdade São Francisco de Barreiras (Fasb) e outras faculdades privadas com cursos nas modalidades presencial e a distância.

Desse modo, o ICADS se constituiu como mais uma oportunidade de inclusão da região do Oeste da Bahia ao ensino superior do país que, com suas atividades iniciadas em 23 de outubro de 2006, inaugurou sua presença com 6 (seis) cursos de graduação, chegando, ao final de 2009, a uma totalidade de 13 (treze) cursos de ensino superior. No entanto, desde sua criação, a comunidade universitária já desejava sua emancipação. Em 2007 foi criada a proposta de desmembramento do *campus*, aprovada por unanimidade pela Congregação do Instituto, e por aclamação, pelos Conselhos Superiores da UFBA.

Em 05 de junho de 2013 foi sancionada a Lei nº 12.825², que criou a UFOB, sob tutoria da UFBA. A UFOB oferece, em 2019, 30 cursos de graduação e 8 cursos de pós-graduação, sendo 3 *lato sensu* e 5 *stricto sensu*. Além do *campus* sede em Barreiras, há 4 *campi* fora de sede, localizados nas cidades de Barra, Bom Jesus da Lapa, Luís Eduardo Magalhães (LEM) e Santa Maria da Vitória (Samavi). A comunidade acadêmica atual conta com mais de 5.000 mil pessoas entre docentes, discentes e técnicos administrativos em educação.

3.2 Território UFOB

O Território Identidade Acadêmica compreende uma área contínua de 223 mil quilômetros quadrados e atende à população do Oeste da Bahia e de seu entorno. Essa área integra os limites administrativos dos municípios localizados em um raio de 150 quilômetros a partir das sedes dos municípios que abrigam unidades da UFOB: Barreiras, Barra, Luís Eduardo Magalhães, Bom Jesus da Lapa e Santa Maria da Vitória.

O território UFOB é composto por 80 municípios, configurados por critérios multidimensionais, como ambiente, economia, sociedade, cultura e política. Aos alunos que cursam integralmente todos os anos do ensino médio, público ou privado, em alguma dessas cidades são reservadas pelo menos 30% das vagas destinadas no processo seletivo do Sistema de Seleção Unificada (Sisu). (Resolução Conepe nº 007/2017).

As cidades alcançadas por esta ação afirmativa são: Angical, Baianópolis, Barra do Mendes, Barra, Barreiras, Barro Alto, Bom Jesus da Lapa, Boquirá, Botuporã, Brejolândia, Brotas de Macaúbas, Buritirama, Caetité, Canápolis, Candiba, Carinhanha, Catolândia, Caturama, Central, Cocos, Coribe, Correntina, Cotegipe, Cristópolis, Érico Cardoso, Feira da Mata, Formosa do Rio Preto, Gentio do Ouro, Guanambi, Ibipêba, Ibipitanga, Ibitiara, Ibititá, Ibotirama, Igaporã, Ipujiara, Irecê, Itaguaçu da Bahia, Iuiu, Jaborandi, Jussara, Lagoa Real, Lapão, Livramento de Nossa Senhora, Luís Eduardo Magalhães, Macaúbas, Malhada, Mansidão, Matina, Morpará, Muquém de São Francisco, Novo Horizonte, Oliveira dos Brejinhos, Palmas de Monte Alto, Paramirim, Paratinga, Piatã, Pilão Arcado, Pindaí, Presidente Dutra, Riachão das Neves, Riacho de Santana, Rio do Pires, Santa Maria da Vitória, Santa Rita de Cássia, Santana, São Desidério, São Félix do Coribe, São Gabriel, Sebastião Laranjeiras, Serra do Ramalho, Serra Dourada, Sítio do Mato, Souto Soares, Tabocas do Brejo Velho,

² Lei nº 12.825, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia.

Tanque Novo, Uibaí, Urandi, Wanderley e Xique-Xique. Essas, portanto, são as cidades do Território UFOB.

3.3 Oeste da Bahia

Os cinco *campi* da UFOB possuem sua geografia física pertencente à bacia hidrográfica do rio São Francisco, que possui importância fundamental, tanto para os ribeirinhos quanto para os brasileiros. Além de suas riquezas naturais, o Velho Chico, como é conhecido na região, contribui não apenas com o seu potencial físico em uma região castigada pela seca, mas também pelo seu patrimônio histórico-econômico-cultural.

Apesar da grande diversidade ambiental da Bacia do São Francisco, o Oeste Baiano pertence, em sua maior totalidade, ao bioma do cerrado, embora possua alguns vestígios de mata atlântica e caatinga em zonas de transição próximas ao São Francisco.

O processo de desenvolvimento do Oeste Baiano teve como determinantes principais a disponibilidade de recursos naturais, solos planos de cerrado, com precipitação regular e temperaturas amenas; a intervenção governamental, na forma de políticas de implantação de infraestrutura, de irrigação, fundiárias e creditícias; os fluxos de capitais privados que complementaram o aporte de capital estatal e a presença de atores sociais diferenciados em relação aos agentes econômicos tradicionais do mundo rural baiano³.

A região ganhou um importante impulso por meio da integração rodoviária ocorrida somente na década de 70, a partir da intervenção governamental, por meio da construção de rodovias e implantação de projetos de irrigação. A construção da ponte sobre o rio São Francisco no município de Bom Jesus da Lapa foi outro importante traço de desenvolvimento, que permitiu a conexão dos municípios do Oeste Baiano a Salvador e Brasília⁴.

Apesar do crescimento econômico do Oeste da Bahia ter melhorado os indicadores de qualidade de vida da população, este desempenho foi concentrado em pequenas ilhas de desenvolvimento. Não muito distante, encontra-se uma realidade econômica bem diferente. Uma importante parcela da população vive da subsistência em pequenas lavouras e da promoção da agricultura familiar, longe das altas tecnologias agrícolas e da abundância de recursos hídricos.

Para uma melhor visualização da realidade socioeconômica do Oeste da Bahia e dos 80 municípios formadores do Território UFOB, busca-se trazer ao leitor os indicadores econômicos e de desigualdade social, de reconhecido saber acadêmico, para retratar onde a Universidade está inserida e qual a importância desta para a região.

A seguir, indicadores utilizados:

³ BAIARDI, A., *Desenvolvimento rural e consolidação da moderna agricultura familiar: de colonos e neo-farmers*, em *Bahia Análise & Dados*. 2004, Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia.

⁴ FERREIRA, C. & DOS SANTOS, R. E., *Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável do Velho Chico*. 2008, Fundação de Desenvolvimento Integrado do São Francisco: Ibotirama, BA

Quadro 8. Indicadores e Conceitos

Indicadores	Conceito
PIB	O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos por um país, estado ou cidade, geralmente em um ano. O PIB é, contudo, apenas um indicador síntese de uma economia e ajuda a compreender um país, mas não expressa importantes fatores como distribuição de renda, qualidade de vida, educação e saúde. Os países calculam o seu PIB nas suas respectivas moedas.
PIB <i>per capita</i>	O Produto Interno Bruto <i>per capita</i> é a divisão do PIB pelo número de habitantes de um país, estado ou cidade, geralmente em um ano, medindo o quanto do PIB caberia a cada indivíduo de um país se todos recebessem iguais, não sendo um dado ‘definitivo’. Porém, um país com maior PIB <i>per capita</i> tende a ter maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).
IDHM	O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal compara indicadores de municípios nos itens riqueza, alfabetização, educação, esperança de vida, natalidade e outros, com o intuito de avaliar o bem-estar de uma população, especialmente das crianças. Varia de zero a um e é divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud) em seu relatório anual. O objetivo da criação do Índice de Desenvolvimento Humano foi o de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) <i>per capita</i> , que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. Variando de 0 a 1, quanto mais próximo de 1 for o IDHM, mais desenvolvida é a localidade.
IVS	O Índice de Vulnerabilidade Social é o resultado da média aritmética dos subíndices: IVS Infraestrutura Urbana, IVS Capital Humano e IVS Renda e Trabalho, cada um deles entra no cálculo do IVS final com o mesmo peso. O IVS tem a pretensão de sinalizar o acesso, a ausência ou a insuficiência de alguns ativos em áreas do território brasileiro, os quais deveriam, a princípio, estar à disposição de todo cidadão, por força da ação do Estado. Os três subíndices que o compõem: i) Infraestrutura Urbana; ii) Capital Humano; e iii) Renda e Trabalho representam três grandes conjuntos de ativos, cuja posse ou privação determina as condições de bem-estar das populações nas sociedades contemporâneas.
Índice de Gini	O Índice de Gini, criado pelo matemático italiano Conrado Gini, é um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo, apontando a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um. O valor zero representa a situação de igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda. O valor um está no extremo oposto, isto é, uma só pessoa detém toda a riqueza. Na prática, o Índice de Gini costuma comparar os 20% mais pobres com os 20% mais ricos.

Fonte: IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017); Atlas IPEA (2016)

Ao fazer um comparativo do PIB dos 5 *campi* da UFOB em relação aos 80 municípios que perfazem o território UFOB de identidade acadêmica, as estatísticas indicam que as cidades-sede da Universidade representam entre 33 a 35% do PIB da região entre os anos de 2006 a 2016, demonstrando a importância econômica dessas localidades para todo o perímetro abrangido pelas cotas regionais.

Quadro 9. PIB 2006 a 2016: sedes UFOB x Território de Identidade Acadêmica UFOB (Teia)

Sedes UFOB	PIB 2006 (R\$1000,00)	PIB 2008 (R\$1000,00)	PIB 2010 (R\$1000,00)	PIB 2014 (R\$1000,00)	PIB 2016 (R\$1000,00)
Barra	102.179,08	125.614,39	174.811,50	296.640,82	349.673,81
Barreiras	1.181.978,98	1.597.109,85	1.921.578,30	3.340.431,76	3.358.643,45
Bom Jesus da Lapa	251.379,47	326.744,76	382.897,06	629.319,14	824.384,29
Luís Eduardo Magalhães	849.511,16	1.538.971,84	1.899.744,72	3.825.306,78	3.999.684,42
Santa Maria da Vitória	128.737,33	158.766,42	220.008,23	406.033,74	410.562,01
Total 5 sedes UFOB	2.513.786,03	3.747.207,26	4.599.039,81	8.497.732,24	8.942.947,97
Total do PIB 80 municípios UFOB	7.659.079,85	11.091.751,85	13.413.797,27	24.893.695,83	25.613.021,57
Proporção 5 sedes/PIB Território UFOB (80 municípios)	33%	34%	34%	34%	35%

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Ao analisar o PIB *per capita* das cidades dos referidos *campi* ao longo dos anos de implantação do ICADS até os anos UFOB, identificamos uma diminuição da diferença entre o maior e menor PIB *per capita* entre as cinco cidades-sede.

O município de LEM possuía um PIB *per capita* de R\$ 31.422,34, em 2008, sendo 12,4 vezes maior que o PIB *per capita* da cidade de Barra, com R\$ 2.527,2. No ano de 2014, a diferença diminuiu para 9 vezes e, em 2016, já com a atuação da UFOB por 2 anos nessas cidades, alcançou sua relação mínima, aproximadamente, 8 vezes. Embora a existência de uma instituição pública de educação superior em regiões interiorizadas seja um elemento de importância para o processo de desenvolvimento, a relação direta entre a melhoria desses indicadores às ações da UFOB na região ainda precisa ser estudada.

Pode-se perceber, no entanto, que ao longo dos anos de implantação do ICADS e, posteriormente, já na atuação da UFOB, apenas as cidades de Barreiras e LEM possuem PIB *per capita* maior que a média das demais cidades, o que demonstra uma realidade econômica discrepante entre as cinco cidades-sede.

Quadro 10. PIB *per capita* das cinco cidades-sede da UFOB

Município (5 sedes UFOB)	PIB <i>per capita</i> /2008	PIB <i>per capita</i> /2010	PIB <i>per capita</i> /2014	PIB <i>per capita</i> /2016
Barra	2.527,20	3.542,85	5.515,21	6.408,63
Santa Maria da Vitória	3.803,24	5.457,09	9.711,63	9.826,29
Bom Jesus da Lapa	5.015,42	6.029,12	9.130,89	11.761,80
Barreiras	11.773,75	13.982,44	21.946,49	21.596,35
Luís Eduardo Magalhães	31.422,34	31.568,23	50.056,36	48.937,78
Média 5 sedes UFOB	10.908,39	12.115,95	19.272,12	19.706,17
Proporção maiores/menores	12,43	8,91	9,08	7,64

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

O IDHM é um indicador do bem-estar de uma população, de riqueza e do dinamismo econômico, composto por três dimensões: longevidade, educação e renda, variando de 0 a 1 e, quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento humano.

A análise do IDHM das cinco cidades-sede da UFOB demonstra que Barreiras e LEM possuem os maiores IDHM em 2010, com 0,72, contrastando com Bom Jesus da Lapa, Santa Maria da Vitória e Barra, que possuem IDHM de 0,63, 0,61 e 0,56, respectivamente. Ressalta-se que esses indicadores estão abaixo da média dos cinco *campi* (0,65) e abaixo do IDH do Estado da Bahia, que é de 0,66.

Quadro 11. IDHM/2010 – Maiores e Menores – Cidades-sede UFOB

Municípios (5 sedes UFOB)	IDHM/2010
Barra	0,56
Santa Maria da Vitória	0,61
Bom Jesus da Lapa	0,63
Luís Eduardo Magalhães	0,72
Barreiras	0,72
Média 5 sedes UFOB	0,65
Média Bahia	0,66

Fonte: Atlas IPEA (2016)

O IVS contempla indicadores de infraestrutura urbana, capital humano e renda-trabalho. Assim como o IDHM, o índice varia de 0 a 1. Quanto mais próximos de 1, maior o IVS, que é mais apurado e preciso quando comparado ao IDHM. Observa-se a repetição da discrepância existente entre os cinco municípios com *campus* da UFOB. Barreiras e Luís Eduardo Magalhães apresentam índices de vulnerabilidade social menores que os demais municípios, com o valor de 0,27. Barra e Bom Jesus da Lapa apresentam indicadores de vulnerabilidade acima da média do Estado da Bahia, demonstrando a necessidade de um olhar apurado por parte da Universidade e de outros órgãos públicos para essas localidades.

Quadro 12. IVS – 2010

Município (5 sedes UFOB)	IVS/2010
Barreiras	0,27
Luís Eduardo Magalhães	0,27
Santa Maria da Vitória	0,40
Bom Jesus da Lapa	0,44
Barra	0,48
Média 5 sedes UFOB	0,37
Média Bahia 2010	0,43

Fonte: Atlas IPEA (2016)

O Índice de Gini é um instrumento para medir o grau de concentração de renda, aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos e, numericamente, varia de 0 a 1. A situação de igualdade é representada por 0, e o valor 1 está no extremo oposto, total desigualdade. Luís Eduardo Magalhães, Bom Jesus da Lapa e Barra possuem Índice de Gini maior que a média das demais cidades onde há *campi* da UFOB, respectivamente, com 0,62, 0,60 e 0,59. Os dados demonstram que essas cidades apresentam renda concentrada na mão de poucos indivíduos e ratifica a importância da Universidade no apoio aos processos de combate à desigualdade social na região.

Quadro 13. Índice de Gini

Município (5 sedes UFOB)	Índice de Gini/2010
Santa Maria da Vitória	0,54
Barreiras	0,56
Barra	0,59
Bom Jesus da Lapa	0,60
Luís Eduardo Magalhães	0,62
Média 5 sedes UFOB	0,58
Média Bahia	0,55
Região Nordeste	0,55
Brasil	0,53

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017); IBGE/Censo Demográfico (2010)

Dessa forma, os indicadores sociais e econômicos do Oeste Baiano e das cidades onde há campus da UFOB apresentam cenários de desigualdade social. A chegada da Universidade tem como potencial impulsionar o desenvolvimento de outros setores da economia, antes focados nas atividades do agronegócio, podendo trazer benefícios à região.

A análise futura das próximas séries históricas desses indicadores de desigualdade social, desenvolvimento humano e concentração de renda contribuirá para a avaliação do real impacto da implantação da Universidade na qualidade de vida da população local.

Quadro 14. Quadro Geral de Indicadores – Cidades-sede da UFOB

Município (5 sedes UFOB)	PIB 2006 (R\$ 1000,00)	PIB 2008 (R\$ 1000,00)	PIB 2010 (R\$ 1000,00)	PIB 2014 (R\$ 1000,00)	PIB 2016 (R\$ 1000,00)
Barra	102.179,08	125.614,39	174.811,50	296.640,82	349.673,81
Barreiras	1.181.978,98	1.597.109,85	1.921.578,30	3.340.431,76	3.358.643,45
Bom Jesus da Lapa	251.379,47	326.744,76	382.897,06	629.319,14	824.384,29
Luís Eduardo Magalhães	849.511,16	1.538.971,84	1.899.744,72	3.825.306,78	3.999.684,42
Santa Maria da Vitória	128.737,33	158.766,42	220.008,23	406.033,74	410.562,01
Média 5 sedes UFOB	502.757,21	749.441,45	919.807,96	1.699.546,45	1.788.589,59

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Município (5 sedes UFOB)	PIB per capita/2008	PIB per capita/2010	PIB per capita/2014	PIB per capita/2016
Barra	2.527,20	3.542,85	5.515,21	6.408,63
Barreiras	11.773,75	13.982,44	21.946,49	21.596,35
Bom Jesus da Lapa	5.015,42	6.029,12	9.130,89	11.761,80
Luís Eduardo Magalhães	31.422,34	31.568,23	50.056,36	48.937,78
Santa Maria da Vitória	3.803,24	5.457,09	9.711,63	9.826,29
Média 5 sedes UFOB	10.908,39	12.115,95	19.272,12	19.706,17

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Município (5 sedes UFOB)	IDHM/2010	IVS/2010	Índice de Gini/2010
Barra	0,56	0,48	0,59
Barreiras	0,72	0,27	0,56
Bom Jesus da Lapa	0,63	0,44	0,60
Luís Eduardo Magalhães	0,72	0,27	0,62
Santa Maria da Vitória	0,61	0,40	0,54
Média 5 sedes UFOB	0,65	0,37	0,58

Fonte: IBGE, SIDRA (2010); Fonte: Atlas IPEA (2016)

3.4 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)

Em seus cinco anos como Universidade, a UFOB já formou diversos professores para a Educação Básica da região, aproximando-se das escolas de ensino básico. A realidade demonstra, entretanto, que é necessário fazer ainda mais e de forma mais direta, conjunta e concentrada.

Um importante indicador dos grandes desafios que ainda deverão ser enfrentados pela universidade é o IDEB, que consiste no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, e que reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações.

Ao analisar a série histórica do IDEB de 2013-2017, ensino fundamental I (5ºano/6ºano), das cinco cidades-sede da UFOB, percebe-se um aumento da média desses municípios, de 4,0, em 2013, para 4,9, em 2017. Ambos os indicadores ficaram abaixo da média alcançada no Estado da Bahia, que eram de 4,3, em 2013, e 5,1, em 2017. Já nos anos do ensino

fundamental II (8ºano/9ºano), ambos permaneceram acima da média baiana, que era de 3,4, em 2013, e 3,7, em 2017. Porém, tanto o Estado da Bahia quanto as cidades-sede da UFOB mantiveram-se abaixo da meta projetada para o Estado, que era de 3,6 e 4,3, respectivamente.

Quadro 15. Comparativo IDEB – Ensino Fundamental

Região	IDEB 2013 - Ensino Público		IDEB 2017 - Ensino Público	
	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)
Brasil	5,2	4,2	5,8	4,7
Bahia	4,3	3,4	5,1	3,7
Sedes UFOB (5 campi)	4,0	3,5	4,9	3,9
Projetado Bahia	3,8	3,6	4,4	4,3
Projetado Brasil	4,9	4,4	5,5	5,0

Fonte: INEP (Instituto Nacional de Estudos Anísio Teixeira) (2018)

O ensino médio do Estado da Bahia apresenta um quadro ainda mais crítico, sendo que as cidades que integram a multicampia da UFOB fazem parte desse cenário. O IDEB de 2017, no valor 2,9, muito abaixo da média projetada para o Estado, 4,3, e muito abaixo da média projetada para o Brasil, 4,7, demonstra que o problema da educação básica na Bahia, e no Brasil, é estrutural.

Quadro 16. Comparativo IDEB – Ensino Médio

Região	IDEB 2017 - Ensino Médio
Brasil	3,8
Bahia	3,0
Sedes da UFOB (5 campi)	2,9
Projetado Bahia	4,3
Projetado Brasil	4,7

Fonte: INEP (2018)

Sendo assim, apesar do aumento da média do IDEB dos municípios da região nos últimos anos, o que sugere um possível impacto da chegada da Universidade na região e melhoras das políticas públicas nacionais e estaduais, o caminho ainda se mostra longo e trabalhoso para se alcançar indicadores compatíveis com uma educação de melhor qualidade, cuja meta proposta para o IDEB do Brasil, em 2022, é 6,0.

3.5 Os Municípios Sede da UFOB

As cinco cidades-sede da UFOB, apesar da proximidade geográfica, política e cultural, apresentam dados econômicos e educacionais bem distintos entre si. Uma análise mais profunda dessas cidades se faz importante para entender qual o planejamento mais adequado para as suas realidades socioeconômicas e de desenvolvimento educacional.

O objetivo desta seção é apresentar o que vem acontecendo nas cidades-sede da UFOB após a implantação dessa instituição pública federal de educação superior e seus impactos na economia da região com a presença dessa nova comunidade: discentes e servidores.

3.5.1 Barra

A cidade de Barra é o quarto município mais populoso do Oeste da Bahia, com 53.231 habitantes, segundo o IBGE/2018. Com IDHM de 0,56, indicador considerado baixo para o PNUD, Barra apresenta o menor PIB entre as cinco cidades-sede da UFOB, assim como seus indicadores socioeconômicos. Entretanto, a presença da Universidade trouxe impacto significativo para a economia da região.

Para uma breve análise do impacto na economia da cidade de Barra, resgatamos dados dos rendimentos médios brutos dos salários dos servidores⁵ da UFOB na cidade de Barra; a média salarial dos 34 docentes, com nível de mestrado e doutorado, é em torno de R\$ 8.227,00, e a dos 17 técnicos administrativos em educação é de R\$ 5.354,00, o que resulta em um aporte anual de R\$ 4.448.832,00. (Vale o registro de que não foi computado o décimo terceiro salário). Além do corpo de servidores, podemos ainda analisar os dados acerca dos auxílios despendidos aos 263 estudantes⁶ no ano de 2018, no valor médio de R\$ 428,00, resultando numa renda disponível de R\$ 1.350.768,00 anual.

Esta breve análise, de um aporte financeiro de mais de R\$ 5.000.000,00 ao ano disponível para despesas e gastos na cidade de Barra, exemplifica a importância da presença da UFOB na cidade de Barra. Além da renda da comunidade universitária, outros itens de despesa também foram feitos para a constituição do campus da Universidade e sua posterior manutenção. Segundo o Painel da Transparência da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan/UFOB), mais de R\$ 11.000.000,00 foram aportados nos quase 5 anos de existência do CMB, o que ratifica o impacto da instituição para a economia local.

Quadro 17. Cursos Oferecidos no Centro Multidisciplinar da Barra (CMB)

<i>Cursos de Graduação</i>	<i>Vagas</i>	<i>CPC*/CC**</i>	<i>ENADE⁷</i>
Agromonia	45	4** (2018)	-
Medicina Veterinária	45	4** (2019)	-

Fonte: UFOB, 2019; * Conceito Preliminar de Curso; **Conceito de Curso.

Quadro 18. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Barra

Município	IDHM 2010	IVS 2010	Índice de Gini/2010	PIB 2014 (R\$1000,00)	PIB 2016 (R\$1000,00)
Barra	0,56	0,48	0,59	296.640,82	349.673,81
Média 5 sedes UFOB	0,65	0,37	0,58	1.699.546,45	1.788.589,59

Fonte: Atlas IPEA (2016); IBGE/Censo Demográfico (2010); IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

⁵ Portal da Transparência do Governo Federal.

⁶ Portal da Transparência da UFOB.

⁷ A nota do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) varia 1 a 5.

Quadro 19. IDEB do Município da Barra

Região	IDEB 2013 - Ensino Público		IDEB 2017 Ensino Público		IDEB 2017 Ensino Médio
	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	
Brasil	5,2	4,2	5,8	4,7	3,8
Bahia	4,3	3,4	5,1	3,7	3,0
Média 5 sedes UFOB	4,0	3,5	4,9	3,9	2,9
Barra	4	3,2	4,2	3,2	2,6

Fonte: INEP (2018)

3.5.2 Barreiras

Em 2006 foi criado o ICADS, campus avançado da UFBA, na cidade de Barreiras, que fica, aproximadamente, 870 km, da capital, Salvador. Principal cidade do Oeste Baiano, Barreiras é ponto de convergência que exerce um efeito dinamizador sobre o conjunto de municípios de sua microrregião e demonstra um significativo avanço no comércio, na indústria e nos serviços. O município abriga hoje, além da UFOB, as principais instituições públicas de ensino superior do Estado da Bahia, IFBA e Uneb, que oferecem cursos de graduação e pós-graduação em diversos campos do saber, além de faculdades privadas, como Fasb, Dom Pedro II, Estácio, Unopar, Unisul, Unip, entre outras, com importância significativa para a cidade e região.

Barreiras apresentou o segundo maior PIB entre as cidades-sede da UFOB em 2016 com, aproximadamente, R\$ 3,4 bilhões. A cidade apresenta, também, um dos melhores indicadores de desenvolvimento humano da região com IDHM de 0,72. No entanto, a localidade configura bem os contrastes regionais, apresentando dados econômicos e sociais acima da média das cinco cidades-sede, o que evidencia a importância do município no Oeste Baiano. Os indicadores do IDEB, abaixo dos valores do Estado da Bahia e da média nacional, também expõem um problema estrutural da educação local.

Quadro 20. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Barreiras

Município	IDHM/2010	IVS/2010	Índice de Gini/2010	PIB 2006 (R\$1000,00)	PIB 2016 (R\$1000,00)
Barreiras	0,72	0,27	0,56	1.181.978,98	3.358.643,45
Média 5 sedes UFOB	0,65	0,37	0,58	1.699.546,45	1.788.589,59

Fonte: Atlas IPEA (2016); IBGE/Censo Demográfico (2010); IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Quadro 21. IDEB do Município Barreiras

Região	IDEB 2013 - Ensino Público		IDEB 2017 - Ensino Público		IDEB 2017 Ensino Médio
	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	
Brasil	5,2	4,2	5,8	4,7	3,8
Bahia	4,3	3,4	5,1	3,7	3,0
Média 5 sedes UFOB	4,0	3,5	4,9	3,9	2,9
Barreiras	4,1	3,4	5	4,1	3,1

Fonte: INEP (2018)

O Campus Barreiras, por ser o mais antigo, desde a criação do ICADS, é o que concentra o maior número de cursos, incluindo os de pós-graduação *lato e stricto sensu*.

Quadro 22. Cursos de Graduação oferecidos no Campus Barreiras

<i>Cursos de Graduação (22)</i>	<i>Vagas</i>	<i>CPC*/CC**</i>	<i>ENADE</i>
Administração	40	3* (2015)	4 (2015)
Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia	80	3** (2015)	-
Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades	80	4** (2015)	-
Ciências Biológicas (Bacharelado)	20	4* (2017)	4 (2017)
Ciências Biológicas (Licenciatura)	20	3* (2019)	2 (2017)
Direito	80	-	-
Engenharia Civil	40	3** (2017)	3 (2017)
Engenharia Sanitária e Ambiental	40	4* (2017)	4 (2017)
Farmácia	45	-	-
Física (Bacharelado)	20	3* (2017)	4 (2017)
Física (Licenciatura)	20	4** (2015)	-
Geografia (Bacharelado)	20	3* (2017)	3 (2017)
Geografia (Licenciatura)	20	3* (2017)	2 (2017)
Geologia	40	4** (2011)	-
História (Bacharelado)	20	5** (2018)	-
História (Licenciatura)	20	3** (2017)	2 (2017)
Matemática (Bacharelado)	20	3* (2008)	-
Matemática (Licenciatura)	20	4** (2015)	-
Medicina	80	-	-
Nutrição	45	4* (2019)	-
Química (Bacharelado)	20	4** (2017)	-
Química (Licenciatura)	20	4* (2014)	4 (2014)

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação e Ações Afirmativas (2019); *Conceito Preliminar de Curso; **Conceito de Curso.

Quadro 23. Cursos de Pós-Graduação oferecidos no Campus Barreiras

<i>Cursos de Pós-Graduação</i>	<i>Vagas</i>	<i>Conceito CAPES⁸</i>
<i>Mestrado</i>		
Ciências Ambientais	20	3
Química Pura e Aplicada	10	3
Ciências Humanas e Sociais	14	A
Mestrado Profissional em Matemática (Profmat)	20	5
Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (Profnit)	08	4
Mestrado Profissional em Patologia Investigativa		A
Mestrado em Ensino		A
<i>Especialização</i>		
Gestão da Inovação Tecnológica e Social (POSGITS)	30	
Análise Territorial e Ensino de Geografia	30	

Fonte: Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação (2019).

A chegada da Universidade não só trouxe um ganho cultural e acadêmico para a cidade, como também dinamizou sua economia e comércio. Devido à vinda de profissionais com alto nível de qualificação e de estudantes de diversas regiões do país, além daqueles do Oeste Baiano, Barreiras diversificou os serviços prestados e qualificou seus trabalhadores.

No ano de 2018, o *campus* Reitor Edgar Santos contou com 824 estudantes que recebiam algum tipo de auxílio financeiro, cujo valor médio de pagamento foi de R\$ 428,00 segundo o Painel da Transparência Proplan/UFOB. O montante desses valores, R\$ 4.232.064,00 foi utilizado na economia local durante o ano letivo em despesas tais como alimentação, aluguel, transporte, entre outras.

Segundo dados do Portal da Transparência do Governo Federal e do Painel da Transparência Proplan/UFOB, os 283 docentes, com salário médio de R\$ 13.860,00 injetam, aproximadamente, R\$ 47.068.560,00 na economia local ao longo do ano. Além dos docentes, os 198 técnicos administrativos em educação, com salário médio de R\$ 9.650,00 aplicam, aproximadamente, R\$ 22.928.400,00 nos diversos setores de serviços e comércio da cidade.

3.5.3 Bom Jesus da Lapa

Distante 323 Km do município de Barreiras, Bom Jesus da Lapa conta com uma das estruturas multicampi da UFOB e tem sua geografia física situada no Médio do São Francisco, compreendida no território do “Polígono das Secas”, fazendo fronteira com os territórios vizinhos de Paratinga, Riacho de Santana, Sítio do Mato, Serra do Ramalho, Muquém do São Francisco e Malhada.

De acordo com dados do último censo demográfico (IBGE, 2013), Bom Jesus da Lapa possui atualmente uma população de 63.480 habitantes, com densidade demográfica de 15,11 hab/km², estando a maioria da população (67,9%) residindo na zona urbana do município. Entre a população rural (32,1%), destaca-se a presença de numerosas comunidades quilombolas (Alagoinhas, Barreira, Barrinha, Nova Batalhinha, Bebedouro, Campo Grande I, Campo

⁸ No conceito Capes, as notas variam de 1 a 7.

Grande II, Capão de Areia, Araçá/Cariacá, Jatobá, Fazenda Volta, Fortaleza, Juá/Bandeira, Lagoa do Peixe, Macaco, Nova Volta, Patos, Pedras, Peixes, Piranhas, Rio das Rãs, Santa Rita, Peroba).

As principais atividades econômicas do município são a agricultura, o turismo religioso, a pesca e o comércio, sendo este impulsionado pelo turismo religioso, considerando que a cidade de Bom Jesus da Lapa é conhecida como “Capital Baiana da Fé” e sedia a terceira maior romaria do Brasil, que atrai milhares de fiéis ao santuário católico. A agricultura tem um marco importante com o Projeto Formoso ou Distrito de Irrigação Formoso, implantado pelo Governo Federal, por intermédio da Codevasf, às margens do Rio Corrente.

Quadro 24. Cursos de Graduação oferecidos no Centro Multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa (CMBJL)

<i>Cursos de Graduação</i>	<i>Vagas</i>	<i>CPC*/CC**</i>	<i>ENADE</i>
Engenharia Mecânica	45	4** (2019)	-
Engenharia Elétrica	45	4** (2019)	-

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação e Ações Afirmativas (2019); *Conceito Preliminar de Curso; **Conceito de Curso.

Bom Jesus da Lapa apresenta IVS acima da média das cinco sedes da UFOB, além de PIB e indicadores de desenvolvimento humano abaixo da média das cidades-sede, o que demonstra as diferenças econômicas e sociais entre as cidades que compõem a multicampia. Além disso, os indicadores educacionais do ensino fundamental I ficaram abaixo da média da região e do Estado, apesar de apresentar evolução condizente com a chegada do campus da UFOB e com um novo ciclo de governo municipal na cidade.

Quadro 25. Quadro Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Bom Jesus da Lapa

Município	IDHM/2010	IVS/2010	Índice de Gini/2010	PIB 2014 (R\$1000,00)	PIB 2016 (R\$1000,00)
Bom Jesus da Lapa	0,63	0,44	0,60	629.319,14	824.384,29
Média 5 sedes UFOB	0,65	0,37	0,58	1.699.546,45	1.788.589,59

Fonte: Atlas IPEA (2016); IBGE/Censo Demográfico (2010); IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Quadro 26. Quadro IDEB Bom Jesus da Lapa

Região	IDEB 2013 - Ensino Público		IDEB 2017 - Ensino Público		IDEB 2017 Ensino Médio
	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	
Brasil	5,2	4,2	5,8	4,7	3,8
Bahia	4,3	3,4	5,1	3,7	3,0
Média 5 sedes UFOB	4,0	3,5	4,9	3,9	2,9
Bom Jesus da Lapa	3,6	3,6	4,8	3,8	2,9

Fonte: INEP (2018)

A chegada da Universidade na localidade trouxe impactos relevantes para a economia do município. Com 132 alunos bolsistas no *campus*, em 2018 foram injetados R\$ 677.952,00

na cidade nas despesas de transporte, moradia, alimentação, entre outras. Os 31 docentes, com média salarial de R\$ 7.987,00, e os 17 técnicos administrativos em educação, com média salarial de R\$ 4.605,00, segundo dados do Portal da Transparência do Governo Federal e Painel de Transparência UFOB, contribuíram, respectivamente, com R\$ 2.971.164,00 e R\$ 939.420,00 na economia local.

Além de trazer benefícios acadêmicos e financeiros para a cidade, o desenvolvimento físico do *campus* de Bom Jesus da Lapa trouxe investimentos em torno de R\$ 11.138.000,00 nos 5 anos de existência da instituição, recurso utilizado para construção, manutenção e desenvolvimento da Universidade.

3.5.4 Luís Eduardo Magalhães (LEM)

Beneficiada por um *campus* da UFOB, o município de Luís Eduardo Magalhães tem sua criação associada ao município de Barreiras. Fundado em 1984, primeiramente como o povoado de Mimoso, e dois anos mais tarde, como Mimoso do Oeste, conseguiu sua emancipação de distrito para município no ano 2000, após grande batalha política.

O desenvolvimento e crescimento da cidade se associam, peremptoriamente, às propostas elaboradas pelo governo brasileiro no final da década de 70, no sentido de desenvolver a agricultura voltada para o mercado externo. Os incentivos fiscais e o crédito rural se associaram aos preços diminutos das terras da região, transformando-se num polo atrativo para pessoas de diversas localidades que buscavam uma oportunidade.

Quadro 27. Cursos de Graduação oferecidos no Centro Multidisciplinar de Luís Eduardo Magalhães (CMLEM)

<i>Cursos de Graduação</i>	<i>Vagas</i>	<i>CPC*/CC**</i>	<i>ENADE</i>
Engenharia de Produção	45	4** (2018)	-
Engenharia de Biotecnologia	45	-	-

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação e Ações Afirmativas (2019); *Conceito Preliminar de Curso; **Conceito de Curso.

Luís Eduardo Magalhães apresentou em 2016 o maior PIB entre as cinco cidades-sede da UFOB com, aproximadamente, R\$ 4 bilhões, com população de 84.753 habitantes, segundo dados do IBGE de 2018, e também manifesta as discrepâncias da região. Embora apresente os melhores indicadores de renda e de desenvolvimento humano, comparativamente às demais cidades-sede da UFOB, conta ainda com renda concentrada, como demonstra o Índice de Gini de 0,62, indicador maior que a média da multicampia, onde quanto mais perto de 1, maior é a concentração de renda. Os dados educacionais da cidade também se apresentam melhores do que das outras.

Quadro 28. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Luís Eduardo Magalhães (LEM)

Município	IDHM/2010	IVS/2010	Índice de Gini/2010	PIB 2014 (R\$1000,00)	PIB 2016 (R\$1000,00)
Luís Eduardo Magalhães	0,72	0,27	0,62	3.825.306,78	3.999.684,42
Média 5 sedes UFOB	0,65	0,37	0,58	1.699.546,45	1.788.589,59

Fonte: Atlas IPEA (2016); IBGE/Censo Demográfico (2010); IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Quadro 29. IDEB LEM

Região	IDEB 2013 - Ensino Público		IDEB 2017 - Ensino Público		IDEB 2017 - Ensino Médio
	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	
Brasil	5,2	4,2	5,8	4,7	3,8
Bahia	4,3	3,4	5,1	3,7	3,0
Média 5 sedes UFOB	4,0	3,5	4,9	3,9	2,9
LEM	4,6	3,7	5,5	4,8	3,2

Fonte: INEP (2018)

Quanto ao impacto da UFOB na economia local, o corpo docente do CMLEM é composto por 20 servidores, entre mestres e doutores, com média salarial de R\$ 8.949,00, com o potencial de injetar na economia da cidade um valor aproximado de R\$ 2.147.760,00 ao ano, segundo dados do Portal da Transparência do Governo Federal.

Somados os rendimentos dos estudantes bolsistas e dos técnicos administrativos em educação, temos valores significativos. Em 2018, o *campus* possuía 63 discentes com algum tipo de bolsa ou auxílio estudantil, com valor médio de R\$ 428,00; o rendimento médio dos 13 técnicos administrativos em educação é em torno de R\$ 5.034,00, resultando um aporte de R\$1.108.872,00 anuais na economia local.

3.5.5 Santa Maria da Vitória

Distante, aproximadamente, 222Km de Barreiras, Santa Maria da Vitória é a principal cidade da Bacia do Rio Corrente, que é composta por 11 municípios: Brejolândia, Canápolis, Cocos, Coribe, Correntina, Jaborandi, Santana, Santa Maria da Vitória, São Felix do Coribe, Serra Dourada e Tabocas do Brejo Velho.

Foi uma cidade bastante afetada pela política do coronelismo na República Velha, com lutas entre coronéis que duraram até o início dos anos 30 e acabaram por dificultar o desenvolvimento de instituições fortes na bacia do Rio Corrente. A transferência da capital do Brasil, Rio de Janeiro, para Brasília, ajudou a aumentar o fluxo de mercadorias e pessoas na região, modificando a economia do município

Entre as cinco cidades-sede, Santa Maria da Vitória foi incluída por último no projeto da multicampia com os cursos de Artes Visuais e Publicidade & Propaganda. A cidade apresenta um dos menores PIB das cinco cidades-sede com, aproximadamente, R\$ 411.000.000,00 em 2016, e o IDH abaixo da média dos demais *campi* da UFOB. Os indicadores do IDEB foram melhores a partir de 2014, embora seja necessário, ainda, percorrer um longo caminho para a efetiva melhoria do cenário educacional da região.

Quadro 30. Cursos oferecidos no Centro Multidisciplinar de Santa Maria da Vitória (CMSMV)

<i>Cursos de Graduação</i>	<i>Vagas</i>	<i>CPC*/CC**</i>	<i>ENADE</i>
Artes Visuais	45	4** (2017)	3
Publicidade e Propaganda	45	4** (2019)	-
<i>Especialização</i>			
Artes e Ação Cultural (oferecido)	25		

Fonte: Pró-Reitoria de Graduação e Ações Afirmativas (2019); *Conceito Preliminar de Curso; **Conceito de Curso.

Quadro 31. Comparativo IDHM, IVS, Gini e PIB – Santa Maria da Vitória (Samavi)

Município	IDHM/2010	IVS/2010	Índice de Gini/2010	PIB 2014 (R\$1000,00)	PIB 2016 (R\$1000,00)
Santa Maria da Vitória	0,61	0,40	0,54	406.033,74	410.562,01
Média 5 sedes UFOB	0,65	0,37	0,58	1.699.546,45	1.788.589,59

Fonte: Atlas IPEA (2016); IBGE/Censo Demográfico (2010); IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais (2017)

Quadro 32. Quadro IDEB - Santa Maria da Vitória

Região	IDEB 2013 - Ensino Público		IDEB 2017 - Ensino Público		IDEB 2017 Ensino Médio
	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	Fundamental I (5ºano/6ºano)	Ensino Fundamental II (8ºano/9ºano)	
Brasil	5,2	4,2	5,8	4,7	3,8
Bahia	4,3	3,4	5,1	3,7	3,0
Média 5 sedes UFOB	4,0	3,5	4,9	3,9	2,9
SAMAVI	3,8	3,5	5,0	3,6	2,9

Fonte: INEP (2018)

Em relação ao montante de recursos que são despendidos na economia local, temos que o quadro de TAE apresenta 14 servidores, com salário médio de R\$ 5.144,00; os 23 docentes, com média salarial de R\$ 8.851,00, contribuem, juntos, com o total de R\$ 3.307.068,00, dinamizando a economia e contribuindo o crescimento local.

Em 2018, segundo dados do Painel da Transparência Proplan/UFOB, o *campus* de Santa Maria da Vitória apontava para o número de 145 estudantes bolsistas recebendo um valor médio de auxílio de R\$ 430,00, totalizando R\$ 748.200,00 em recursos para serem potencialmente destinados à economia local.

No transcorrer dos 5 anos de presença da UFOB em Santa Maria da Vitória, foram investidos para sua implantação, desenvolvimento físico e manutenção, aproximadamente R\$ 8.300.000,00, o que ratifica a importância da instituição pública de ensino superior para a região.

4 Gestão Acadêmica

O Projeto Político-Pedagógico Institucional (PPI) antecede e integra o PDI, e orienta a comunidade na construção pedagógica da Universidade. Nele estão postos princípios, valores e finalidades institucionais. Como *projeto*, idealiza e antecipa a realidade desejada; como *pedagógico*, explicita as intencionalidades de seu fazer acadêmico; e, sendo *institucional*, expressa o compromisso coletivo das pessoas em implementar as políticas realizadoras da Universidade anunciada. Define, também, que a UFOB, como instituição social pública e autônoma, deve ter sua atuação comprometida com a ética e observar os princípios da diversidade, da igualdade, da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, da inclusão, da responsabilidade social e da gestão democrática. É pressuposto que a incorporação desses princípios potencializa o estabelecimento de objetivos e ações comprometidas com a resolução de problemas locais, regionais e nacionais, com vistas a transformações que contribuam para a construção de uma sociedade justa e democrática.

O PPI, ante um contexto dinâmico, reconhece a necessidade da participação permanente, do diálogo, da reflexão crítica e de novas escolhas sem que se perca a direção ou se abandonem os princípios.

Ao anteceder e integrar o PDI, esse Projeto indica que todos os atos institucionais devem ser pedagógicos e estar por ele orientados, com ênfase nas atividades acadêmicas de formação, produção e socialização do conhecimento. Para essas, é indispensável a prática da indissociabilidade, dado que favorece a constituição de um processo educacional único e integrado onde os seus sujeitos ensinam e aprendem em contato com a realidade, sendo por ela mediados e desafiados, superando o ensino reprodutivo e problematizando o próprio conhecimento. A UFOB, em seu PPI, define que *as atividades de ensino, pesquisa e extensão são entendidas como um contexto de trabalho plural, inclusivo e emancipatório de aprendizagens individuais e coletivas que valorizam a produção de uma pluralidade de conhecimentos pelo propósito de uma formação acadêmica e profissional de qualidade e relevância social.*⁹

O desafio dessa formação requer currículos assentados nos pilares da flexibilização, da interdisciplinaridade e da contextualização. O primeiro pilar assegura, especialmente, diálogos com a realidade e suas demandas, com os percursos formativos e com os processos de ensinar e aprender. O segundo sustenta a ideia de que no processo formativo as disciplinas devem permanecer em diálogo, fortalecendo *uma compreensão integral e integradora dos conhecimentos, de forma crítica, criativa e contextualizada*. O terceiro traz a realidade social como desafio à renovação de currículos, de conteúdos e de metodologias, alargando as fronteiras do conhecimento.

Em tal ambiente e com tais estratégias, o PPI adota a compreensão de que é possível fazer ensino com pesquisa, na graduação, e ensino para a pesquisa, na pós-graduação, avançando na formação de alunos críticos, criativos, intelectualmente independentes e capazes de transformar a realidade, além do avanço na produção de conhecimentos comprometidos com a qualificação da realidade social.

O PDI, em seus objetivos e iniciativas, deve estar alinhado e comprometido com as concepções, os princípios e as políticas consolidadas no PPI, articulando, desta forma, sujeitos e estruturas em ações que fortaleçam o caráter público e a relevância social da UFOB.

⁹Projeto Político Pedagógico-Institucional UFOB. 2016, pág.87.

4.1 Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

A partir dos trabalhos realizados com a comunidade universitária para a elaboração do PDI, as seções a seguir registram as diretrizes do PPI priorizadas e as Iniciativas propostas. A organização em ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa mostra a unicidade entre os temas, facilitando a visualização das iniciativas em *teias de abordagem*, ou seja, ao realizar uma iniciativa potencialmente vinculada, por exemplo, ao ensino de graduação, benefícios e avanços também serão oportunizados à pós-graduação e à pesquisa, bem como a outras áreas de desenvolvimento da UFOB.

Quadro 33. Diretrizes Objetivos Estratégicos do Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Graduação</u>	C - Apoiar a oferta de cursos noturnos e a ampliação de vagas dos já existentes; K - Promover políticas que consolidem a articulação da graduação com a Educação Básica; P - Implementar ações que combatam a evasão e a repetência nos cursos de graduação; X – Incentivar e promover a criação de novos cursos de graduação nas diversas áreas de conhecimento.
<u>Diretrizes de Pós-Graduação</u>	K - Promover articulação efetiva entre os cursos de graduação e de pós-graduação por meio da consolidação das políticas de iniciação científica, de iniciação à docência e de iniciação à extensão; O - Estimular o oferecimento de vagas em cursos de especialização noturnos, possibilitando maior acesso da sociedade ao ensino público e gratuito.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Fortalecer cursos existentes (PR6) ¹⁰	Criação de cursos que aproveitem as potencialidades locais, otimizem o uso das estruturas e sejam complementares aos cursos já existentes;
	Implementar Programa de Acompanhamento Acadêmico (PR6.1);
	Diagnosticar as condições de oferta dos cursos de graduação e pós-graduação e propor melhorias (PR6.2);
	Implementar Programa de Redução dos índices de Evasão e Retenção (PR6.3);
	Fortalecer a política de avaliação interna de cursos (PR6.4);
	Consolidar as políticas de ensino, pesquisa, extensão e inovação previstas nos Plano Pedagógicos dos Cursos (PPCs) dos cursos;
	Ampliação do número de profissionais e estudantes envolvidos nas atividades de pesquisa e de iniciação científica;
	Implementar Política de Inovação (PR6.5);
	Criação de cursos noturnos para auxílio na formação de professores do ensino básico nas possíveis áreas: história, química, biologia, matemática, português. (licenciaturas e especializações);
	Incentivar a multidisciplinaridade na graduação, pós-graduação e na pesquisa;
Estudo de viabilidade para criação de curso de Engenharia de Materiais; Engenharia da Computação, Licenciatura Ciências Exatas ou Naturais; (CMBJL); Ciências Econômicas;	

¹⁰O código (PR6) refere-se ao Mapa Estratégico – Planejamento Estratégico, 2018. Todos os códigos que aparecem nos objetivos estratégicos estão referenciados na Metodologia.

	Estudo de viabilidade para criação de cursos de Engenharia Agrícola, Agrimensura, Tecnologia da Informação; programa de pós-graduação em Engenharia Biotecnológica (M/D); em rede com ReNorBio; (CM LEM); Educação.
--	---

A indicação da criação de novos cursos nos centros da UFOB, em especial nos *campi* fora de sede, fortalece os cursos existentes, uma vez que estão associados à primeira Iniciativa da tabela acima: “criação de cursos que aproveitem as potencialidades locais, otimizem o uso das estruturas e sejam complementares aos cursos já existentes”, dinamizando, assim, tanto a infraestrutura acadêmica quanto a física, já disponíveis. Apontar a necessidade de um Estudo de Viabilidade significa que *espaços de diálogo* com a comunidade universitária e, em especial, com os agentes interessados nos cursos sugeridos e na alavancagem das áreas de conhecimento, devem ser proporcionados, potencializando o processo de planejamento institucional, bem como a disseminação da identidade acadêmica da UFOB.

Quando se propõe a discussão acerca de novos cursos, estamos não apenas nos referindo aos cursos de graduação, mas também aos cursos de pós-graduação, tanto *lato* quanto *stricto sensu*. Dinamizar as potencialidades já instaladas na UFOB é uma maneira de alavancar a ampliação dos programas e cursos de pós-graduação, diversificando as áreas de pesquisa e, conseqüentemente, consolidando a pós-graduação e a pesquisa institucional. É importante, ainda, que seja elaborada a Política de Pós-graduação da UFOB, onde o acompanhamento e a avaliação do desenvolvimento da pós-graduação estejam registrados com o intuito de mensurar os avanços da pós-graduação ao longo dos anos de implementação do PDI.

Em todos os espaços de discussão, a criação de cursos na modalidade a distância foi apontada como uma opção tanto para o desenvolvimento dos cursos de graduação, por exemplo, com a oferta de disciplinas de interesse para facilitar a formação dos estudantes, quanto para ampliar o acesso ao ensino superior gratuito, laico e de qualidade às populações da região do Oeste da Bahia, com a oferta de diversos cursos.

Para tanto, torna-se necessário o processo de discussão junto à comunidade universitária, abordando a estratégia da expansão pela educação a distância, assim como discutir quais serão as áreas de conhecimento pioneiras para a UFOB nessa modalidade. Tal iniciativa marca a abordagem transversal proposta neste plano, ou seja, uma ação de ensino impacta a extensão, a pesquisa e a gestão, integrando áreas e fazeres para que a UFOB busque sua visão institucional: Ser conhecida e reconhecida nos municípios que compõem o Território UFOB como universidade pública, gratuita e de qualidade.

Quadro 34. Diretrizes Objetivos Estratégicos do Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Graduação</u>	S - Desenvolver projetos de inovações tecnológicas no ensino; T - Implementar políticas de inclusão e diversidade;
<u>Diretrizes de Educação à Distância</u>	C - Estimular, apoiar e implementar ações voltadas para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão utilizando recursos da Educação a Distância (EaD);
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Promover atividades de	Implementar Programa de Metodologias Inovadoras de ensino (metodologias ativas; aprendizado baseado em problema) (PR4.1);

ensino inovadoras na perspectiva da inclusão cidadã (PR4)	Implementar Programa de tecnologias inovadoras no processo ensino-aprendizagem (PR4.2);
	Implementar Programa de uso de tecnologias de ensino a distância (PR4.3);
	Criação de cursos EAD para a formação complementar;
	Capacitar monitores e professores para atender e auxiliar os estudantes com algum tipo de deficiência;
	Capacitar técnicos para atendimento e acompanhamento de estudantes com algum tipo de deficiência;
	Desenvolver atividades para acolhimento e permanência dos estudantes no curso;
	Institucionalização da divulgação da UFOB nas escolas do Território UFOB (Projetos na Escola);
	Estudo de viabilidade e impactos da criação de um Centro de Formação de Professores;
Promoção, estudo e pesquisa em Energias Renováveis para sistemas de irrigação, incluindo a agricultura familiar, inovação tecnológica e social.	

Quando a Universidade se debruça na temática acolhimento e viabilização da permanência do estudante ao longo do período da realização do seu curso, diversas ações devem ser realizadas, o processo de ensino-aprendizagem deve ser valorizado, reconhecendo a diversidade do alunado e buscando minimizar as diferenças de aprendizado, implementando programas de acompanhamento como, por exemplo, a tutoria em disciplinas ou mesmo cursos introdutórios às disciplinas mais complexas. Neste contexto de viabilizar a permanência do estudante, ampliando sua integração e aprendizagem, propõe-se o fortalecimento de programas de monitoria de ensino, onde o estudante pode colaborar com o processo do outro, bem como em sua própria formação como profissional que reconhece e acolhe a diversidade de aprendizados, assim como os programas de iniciação científica, pautados na visão crítica e construtiva. Além da responsabilidade da instituição em acolher e viabilizar a permanência do estudante, minimizando os aspectos que podem afastá-lo da sua formação, este tópico é, também, um dos que compõe o processo avaliativo externo.

A integração dos *campi* da UFOB tem como força motriz não somente o uso das tecnologias de informação e comunicação, mas a integração dos projetos pedagógicos dos cursos, viabilizando a mobilidade acadêmica, podendo, ainda, ter a parceria com a pós-graduação, no desenvolvimento de cursos que agreguem as potencialidades dos *campi* e ofereça uma formação a frente do tempo.

Quadro 35. Diretrizes Objetivos Estratégicos do Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
Diretrizes de Pós-Graduação	C - Estimular a criação de cursos e de Programas interunidades e entre os <i>campi</i> , assegurando a mobilidade e a comunicação por meio de tecnologias digitais;
Diretrizes de Gestão	C - Promover, de forma sistemática e permanente, diálogos com a comunidade interna e demais setores da universidade.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
	Priorizar canais que viabilizem a popularização das ciências (PR2.1);

Diversificar e fortalecer os canais de Comunicação e Divulgação (PR2)	Fomentar estratégias de divulgação das pesquisas realizadas na UFOB (Newsletter, Eventos temáticos - linhas afins, redes sociais, bancos de projetos com divulgação no site);
	Criação de cursos interunidades com foco na área de gestão e administração;
	Promover o uso institucional e contínuo de sistema de sugestões, elogios e reclamações.

Neste processo de organização dos passos futuros da UFOB, torna-se necessário declarar a forma como será exercida a comunicação aos diferentes públicos. Para tanto, é importante a elaboração de uma Política de Comunicação Institucional, documento que agrega princípios, objetivos, metas e procedimentos para a comunicação, em seus diversos aspectos, desde a comunicação visual, a expansão da marca UFOB, a divulgação científica, sendo esta, não somente aos públicos científicos específicos, bem como a melhoria da comunicação interna.

A Política de Comunicação deve priorizar a comunicação pública, o fortalecimento da cidadania e, assim, contribuir para uma maior integração entre os atores e organismos que compõem a comunidade universitária e seus interlocutores na sociedade, estabelecendo um diálogo contínuo.

Ao pensarmos no processo de planejamento como uma teia complexa de ações que se inter-relacionam e se interbeneficiam, propor claramente que a divulgação científica seja parte importante da política de comunicação, divulgando as produções tecnológicas, artísticas e culturais da instituição, contribui para o acolhimento dos estudantes e sua permanência com qualidade, pois sinaliza o estímulo à produção científica em suas diversas manifestações, bem como impulsiona a pesquisa, a pós-graduação e a inovação.

4.1.1 Política Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica

A formação de professores na UFOB reconhece a escola pública como seu principal foco de estudos, acompanhamento, intervenção e investigação, com vistas à melhoria da educação pública e a criação das condições necessárias à profissionalização. Por isso, em 08 de novembro de 2018, o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (Conepe) aprovou o Projeto Institucional para a Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica da UFOB, que possibilitará a construção da identidade institucional dos cursos de formação de professores. Neste diálogo, foram reestruturados sete projetos pedagógicos dos cursos de licenciaturas (Ciências Biológicas, Física, Matemática, Química, Geografia, História e Artes Visuais) implantando as 400h de prática de ensino e as 400h de estágio obrigatório, conforme determina a Resolução CNE/CP 02/2015.

Com a perspectiva de ampliar a atuação da UFOB na Educação Básica do Território UFOB, o coletivo de docentes das áreas de Educação e Ensino apresentou proposta para criação de um Centro de Formação de Professores, com o objetivo de contribuir para a formação de professores das escolas públicas da Educação Básica do Oeste da Bahia, bem como o fortalecimento das licenciaturas da universidade, apontando a sua importância, seus benefícios, não apenas para a Universidade, mas em especial para o Território UFOB.

A criação por si só de um Centro, uma estrutura deliberativa de ritos regimentais, não é suficiente para se alcançar os objetivos de uma educação pública com a qualidade necessária ao desenvolvimento da região. Portanto, a Universidade deverá provocar uma frente de ação,

uma missão interinstitucional, atuando diretamente na gestão educacional dos Municípios e do Estado da Bahia.

A proposta de se criar um centro de formação de professores pode ser abordada como mais um quesito sobre expansão e consolidação das áreas de abrangência da UFOB de maneira interligada, abrindo o diálogo e o processo de discussão institucional como um ponto de partida, considerando as suas oportunidades e desafios para implantação.

Na Resolução Conepe 05/2018, de 08 de novembro de 2018, que regulamentou ações voltadas para a formação de profissionais do magistério da educação básica, tendo como uma de suas propostas o Observatório da Educação, que articula docentes junto aos cursos de licenciatura contribuindo com a formação dos profissionais de magistério da região, produzindo e divulgando conhecimentos sobre o cenário educacional. O Projeto Associado para o estudo de viabilidade e impacto da criação de um Centro de Formação de Professores pode ser visualizado no Apêndice B, quadro 74.

4.2 Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Em consonância com seu Projeto Político-Pedagógico, a Extensão Universitária na UFOB tem como propósito promover a plena integração entre Universidade e Sociedade, em uma relação transformadora balizada na produção, socialização, registro e difusão de saberes e práticas de cunho social, cultural, artístico, científico, esportivo, ambiental e tecnológico. Desta forma, prioriza uma política de extensão que busca ampliar a integração em todos os níveis acadêmicos, pelo desenvolvimento de programas e projetos, relacionados ao ensino e à pesquisa para a transformação do seu entorno social.

A concepção histórica de universidade que detém os conhecimentos e apenas os repassam à sociedade provocou seu distanciamento, supervalorizando as funções de ensino, pesquisa e extensão como um fim da ação universitária, e não como um meio para a promoção da transformação social, em especial na região na qual está inserida, validando a importância do programa de expansão das instituições públicas de ensino superior¹¹.

Neste novo contexto de Universidade, o estímulo para a elaboração de projetos que sejam multidisciplinares e que integrem Universidade e Sociedade se faz presente, incentivando a produção, inovação e transferência de conhecimentos, buscando a valorização dos saberes populares e locais e, com isso, alavancar o desenvolvimento tecnológico e social.

A expressão dessa relação orgânica entre universidade e sociedade pode ser expressa pela promoção do empreendedorismo entre discentes, servidores e sociedade, por meio das tecnologias sociais e dos programas de extensão universitária.

O Instituto de Tecnologia Social (ITS) voltado para promover a geração, o desenvolvimento e o aproveitamento de tecnologias para o interesse social - tem compreendido Tecnologia Social como o conjunto de técnicas e metodologias transformadoras, desenvolvidas e/ou aplicadas na interação com a população e apropriadas por ela, que representam soluções para inclusão social e melhoria das [suas] condições de vida¹².

A partir da percepção de uma demanda social, marginalizada pelas tecnologias consideradas modernas, é que essas tecnologias assumiram o papel de estreitamento dos laços

¹¹ ALMEIDA, 2010 apud KLOSSOWSKI; FREITAS; FREITAS, 2016, p.4.

¹² ITS, 2004, p. 26 apud KLOSSOWSKI; FREITAS; FREITAS, 2016, p.5.

com as comunidades periféricas com objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dessas populações e promover a inserção social.¹³

Em relação às Universidades, em agosto de 2019 foi criada uma parceria entre as Universidades do Nordeste e a Universidade Soka (Japão), quando criaram Rede de Universidades Federais do Nordeste pela promoção da Tecnologia Social (Rede UTecSocial), com a participação de 19 Universidades do Nordeste. A iniciativa tem como finalidade estabelecer relações de cooperação para compartilhamento de tecnologias sociais, conhecimentos científicos e populares, bem como a mobilidade acadêmica de estudantes e pesquisadores, missões de trabalho institucionais de professores e servidores, realização de projetos conjuntos de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária e o intercâmbio de material e de informações relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão universitária¹⁴.

Ações institucionalizadas de fortalecimento das parcerias são de grande valor para o desenvolvimento e consolidação da UFOB na região do Oeste Baiano, em especial por ser uma universidade nova, e boa parcela da população local ainda não tenha se apropriado de sua existência. Desta forma, é possível perceber nas cidades onde estão localizados seus *campi* fora de sede a necessidade de atuação junto ao setor privado e ao poder público, promovendo ações que ampliem a participação da comunidade externa na instituição, com o objetivo de divulgar a produção científica institucional, voltada para a promoção do desenvolvimento local, podendo, assim, atrair novos parceiros para as ações extensionistas.

Quadro 36. Diretrizes e objetivos estratégicos para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Extensão</u>	K: Articular a promoção e fomento de ações extensionistas, de formação artístico-cultural e de práticas desportivas com outras entidades e instituições; S: Promover políticas de inclusão cidadã por meio da aplicação de conhecimentos e tecnologias desenvolvidos no meio acadêmico e da interação com os sujeitos detentores de saberes populares/locais.
<u>Diretrizes de Pós-Graduação</u>	I - Incentivar o intercâmbio e a cooperação entre a UFOB e outras instituições (nacionais e internacionais) por meio da mobilidade de docentes, pesquisadores e discentes, visando ao desenvolvimento de projetos inovadores nas diferentes áreas de conhecimento, bem como a consolidação, expansão e internacionalização dos programas.
<u>Diretrizes de Pesquisa</u>	C – Incentivar a realização de eventos científicos; D - Incentivar o intercâmbio e a cooperação acadêmica entre a universidade e outras instituições nacionais e internacionais.
<u>Diretrizes de Internacionalização</u>	A - Ampliar o número de estudantes em intercâmbio internacional; B - Estimular a mobilidade de estudantes de graduação e pós-graduação; C - Estimular o desenvolvimento de intercâmbio internacional para os docentes.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Ampliar e fortalecer as Parcerias Interinstitucionais (PR1)	Implementar Programa de Fomento e Acompanhamento do Estágio (PR1.1);

¹³ CALDAS, 2007, p.17 apud KLOSSOWSKI; FREITAS; FREITAS, 2016, p.5.

¹⁴ <http://www.bsgi.org.br/noticia/educacao-soka-firma-parceria-para-um-ensino-em-prol-da-humanidade-20190917/>

	Criar Fórum específico que congregue instituições públicas, privadas e terceiro setor (PR1.2);
	Promover oficinas temáticas com os setores público e privado nas diversas áreas de conhecimento (PR1.3);
	Divulgar programas que integrem a UFOB à sociedade, com ênfase nas políticas públicas indutoras de desenvolvimento sustentável e de inovação tecnológica (PR1.4);
	Promover intercâmbio de profissionais para eventos promotores de ideias e estímulo à inovação (interuniversidades);
	Criar acordos de cooperação internacional com universidades, entidades e centros de referência para o fortalecimento de pesquisas;
	Criar acordo de cooperação para o desenvolvimento do semiárido e instituições estrangeiras com clima semelhantes;
	Participação em grupos de pesquisa interinstitucional e interdisciplinar.

Não há como dissociar o fazer universitário atual com o caráter de *internacionalização* de nossas instituições. Embora o momento político e econômico interfira veementemente nas parcerias e possibilidades de ampliação da mobilidade acadêmica, a UFOB tem como tarefa atuar em redes, realizando parcerias universitárias nacionais e internacionais, bem como utilizar-se de sua expertise para captação de recursos externos e na participação em editais internacionais.

Há, na UFOB, atualmente, 9 estudantes estrangeiros¹⁵ em cursos de graduação. A fim de que o processo de internacionalização seja alavancado institucionalmente, a pós-graduação poderá ser o próximo passo, não somente com a vinda de discentes de outros países, mas prioritariamente, com a atração de docentes estrangeiros, que contribuam para o desenvolvimento da pesquisa, auxiliem a formação dos discentes das diversas áreas, bem como o estabelecimento de vínculos duradouros entre a UFOB e instituições do contexto internacional.

Em setembro de 2018 foi aprovada a Política Linguística que apontada as diretrizes para a implementação de iniciativas que atendam às demandas linguísticas e culturais. Nesse sentido, pode ser interessante o estudo de viabilidade de criação de uma Central de Línguas que congregue as iniciativas de ensino de línguas, como as línguas estrangeiras e Libras, e que viabilizem sua atuação.

¹⁵ Dado referente a setembro de 2019.

Quadro 37. Diretrizes e objetivos estratégicos para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Graduação</u>	W - Promover programas e projetos que fortaleçam a formação acadêmico-científica dos estudantes da graduação; L - Promover políticas que consolidem a articulação da graduação com os diversos setores da sociedade;
<u>Diretrizes de Extensão</u>	B – Implantar políticas que promovam a interação transformadora da Universidade com os diversos segmentos da sociedade; D – Incentivar e apoiar projetos que possibilitem a solução de problemas educacionais, culturais e ambientais, que promovam a inclusão política, econômica e social, a autonomia, a cidadania e o desenvolvimento, com ênfase na melhoria crescente da qualidade de vida da população;
<u>Diretrizes de Pesquisa</u>	D – Incentivar o intercâmbio e a cooperação acadêmica entre a universidade e outras instituições nacionais e internacionais; F - Fortalecer a produção científica por meio de editais de escrita, tradução, revisão e publicação de manuscritos.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Fomentar as pesquisas e ações extensionistas priorizando temáticas estratégicas (PR5)	Realizar levantamento de demandas e potenciais impactos dos cursos da UFOB (PR5.1);
	Implementar Programa para desenvolvimento de produtos de relevante interesse social (tecnologias sociais) (PR5.2);
	Promover extensão integrada ao ensino e à pesquisa, envolvendo temáticas estratégicas (PR5.3);
	Interação de estudantes e servidores por meio de atividades físicas, jogos e esportes;
	Utilização da Empresa Júnior para intermediação entre a comunidade acadêmica, mercado de trabalho e prestação de serviços;
	Desenvolver mecanismos de atração e integração de professores e pesquisadores visitantes e pós doutorandos.

A execução deste Plano abre o momento de consolidação da UFOB, aonde as ações acadêmicas devem estar imbricadas em prol do desenvolvimento local, a região onde a UFOB atua, mas sem perder de vista a perspectiva de atuação global, uma vez que os impactos dos achados acadêmicos e suas produções intelectuais confluem para a rede de conhecimento que se tece cotidianamente nas instituições de ensino e nos espaços de pesquisa. A valorização de projetos extensionistas que se articulam transversalmente aos cursos oferecidos e promovam o desenvolvimento artístico, cultural, da memória, do meio ambiente, das ações afirmativas, bem como os direitos humanos e a igualdade étnico-racial, pode ser considerada como o ponto de partida da compreensão conceitual de extensão universitária.

Quadro 38. Diretrizes e objetivos estratégicos para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Extensão</u>	<p>A - Promover programas e projetos que fomentem a formação cidadã, acadêmico-científica, artístico-cultural, política e desportiva dos membros da comunidade acadêmica, em todos os <i>campi</i>, e da Sociedade em suas escalas local, estadual/regional e nacional;</p> <p>B - Implantar políticas que promovam a interação transformadora da Universidade com os mais diversos segmentos da Sociedade;</p> <p>D - Incentivar e apoiar projetos que possibilitem a solução de problemas educacionais, culturais e ambientais, que promovam a inclusão política, econômica e social, a cidadania e o desenvolvimento, com ênfase na melhoria crescente da qualidade de vida da população;</p> <p>O - Implantar canais de comunicação com os mais diversos setores e membros da universidade, bem como com os diversos segmentos da sociedade.</p>
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Promover ações que visem reconhecimento social da extensão universitária (PR3)	Realizar Seminários de Integração (PR3.1);
	Implementar Programa de Captação e Apoio em Editais de Fomento (PR3.2);
Promover ações que visem a inclusão regional para reduzir desigualdades sociais (S2)	Inventariar e divulgar as ações propostas e desenvolvidas pela UFOB (PR3.3);
	Criar rede de desenvolvimento territorial (PR3.4);
	Incentivar e promover o empreendedorismo entre os discentes e a comunidade externa, em especial em locais de vulnerabilidade social e econômica da região Oeste da Bahia;
	Criação de curso pré-vestibular para atuação nas cidades com atuação da UFOB (criação e manutenção dos cursos);
	Utilização da Empresa Júnior para intermediação entre a comunidade acadêmica, mercado de trabalho e prestação de serviços;
	Mapear e propor Programa de Capacitação dos Profissionais da região;
	Curricularização da Extensão Universitária (CNE 07/2018);
	Elaborar projeto de Inclusão Digital junto à comunidade;
	Incentivar a elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso direcionados à realidade social e econômica da região.

A atuação da UFOB no Oeste da Bahia requer um olhar dedicado e, para isso, a elaboração de projetos que congreguem ações coordenadas voltadas para promover maior conhecimento da região e suas demandas, viabilizadores da realização da UFOB que desejamos em atuação e interação social. Sob este aspecto, o Apêndice B congrega os Projetos Associados que foram sugeridos e apontados ao longo da elaboração deste documento.

Em continuidade às atividades do Núcleo de História e Memória do Oeste da Bahia cujo pressuposto é a preservação e o registro da história desta região, propõe-se que suas atividades sejam intensificadas, em especial na elaboração de uma Política institucional de preservação de acervos do Oeste Baiano, abarcando os acervos bibliográficos, documentais, de imagens e arqueológicos, bem como a criação de uma hemeroteca. A constante busca pela melhor organização física e tecnológica dos acervos, já em posse da UFOB, contribuirá, não somente para o processo de ensino-aprendizagem e pesquisas institucionais, mas também para a ampla divulgação da história local, resgatando a identidade e a valorização do Oeste da Bahia, colocando a UFOB como protagonista nesse papel de guardião do acervo regional.

Em dezembro de 2018 o CNE¹⁶ estabelece que as atividades de extensão devem compor, no mínimo, 10% do total da carga horária curricular estudantil dos cursos de graduação, as quais deverão fazer parte da matriz curricular. Dessa forma, este PDI propõe um Projeto Associado (Quadro 76, Apêndice B) para aplicar o artigo 13 da resolução CNE, cujo prazo para total implementação é de 3 anos, a partir da publicação da resolução.

Com o objetivo de priorizar a ampliação e integração em todos os níveis acadêmicos, pelo desenvolvimento de projetos para transformação do seu entorno social, a Universidade utilizará elementos da atividade física e esporte dentro de uma perspectiva de qualidade de vida, incentivando os aspectos de sinergia de equipe, respeito mútuo, vida saudável e interação da comunidade universitária. Esta Iniciativa, vinculada ao Objetivo Estratégico PR5, foi esboçada em um Projeto Associado, no Apêndice B.

A Universidade realiza ações extensionistas nos campos da Arte e da Cultura, como o bem-sucedido projeto *Dois dedos de Prosa: Café da UFOB*. Nessa ação, as perspectivas artísticas e culturais são abordadas em *shows* de música, leituras de poesias e apresentações artísticas nos *campi* e cidades do Oeste da Bahia. No entanto, a comunidade tem demandado mais discussões sobre outros tópicos de Arte e Cultura Local em que a Universidade esteja inserida.

Entre esses tópicos, discutir os referenciais que a comunidade tem sobre a arte e como é possível contextualizar as práticas artísticas, vislumbrando atender os diversos públicos. Além disso, as diversas manifestações culturais locais podem ocupar lugar de destaque, por meio dos registros e documentação dessas culturas, abrindo espaços de diálogos que envolvam a cultura local.

Assim como está identificado no capítulo sobre o processo de planejamento, outros planos associados deverão ser elaborados para que as especificidades, neste caso, de cada Centro sejam detalhadas, proporcionando o avanço científico e acadêmico em cada uma das áreas específicas, tendo como eixo norteador a promoção de atividades de ensino inovadoras na perspectiva da inclusão cidadã.

4.3 Ações Afirmativas e Assistência Estudantil

O PPI da UFOB define que o preceito constitucional do *respeito às diferenças* eleva a *diversidade* à condição de princípio e requer políticas que oportunizem *um só ponto de chegada* a todos os que partem de *múltiplos pontos*¹⁷.

A essas referências se articulam os princípios da inclusão e da responsabilidade social que ganham materialidade no processo de formação de cidadãos. A inclusão se expressa em

¹⁶ Resolução CNE 7 de 18/12/2018 (diretrizes para extensão).

¹⁷ Projeto Político Pedagógico-Institucional UFOB. 2016, pág.74.

um conjunto de políticas que, reconhecendo as diferenças, são promotoras de igualdade de condições de acesso, permanência e aproveitamento acadêmico. A responsabilidade social, em face a diferentes demandas e tensões sociais, cria um ambiente acadêmico inclusivo, promotor da liberdade, da autonomia e de uma formação que considere a diversidade social e instile a solidariedade e o compromisso com o desenvolvimento inclusivo e sustentável.

A UFOB compromete-se com a diversidade instituindo políticas relacionadas à igualdade de oportunidades, *à liberdade de aspirações e a ausência de restrições baseadas nas diferenças inerentes aos indivíduos*¹⁸.

A adoção de uma vigorosa política de ações afirmativas, combinada com a instituição de espaços de participação efetiva dos estudantes na vida universitária, permitirá a UFOB contribuir, continuamente, para mitigar as notórias diferenças socioeconômicas dos municípios e dos habitantes do Oeste da Bahia. Além dessa política interna, será necessário realizar um movimento externo, que inclua em diálogo instituições e movimentos sociais da região para que políticas mais abrangentes possam dar maior efetividade às ações formadoras de uma sociedade progressivamente mais justa.

A UFOB, representando o Oeste da Bahia, estabeleceu a cota de inclusão regional¹⁹, a qual reserva 30% do total de vagas do processo seletivo do Sisu para candidatos que cursaram o Ensino Médio em escolas, públicas ou privadas, localizadas nos municípios baianos distantes até 150 quilômetros de qualquer dos *campi*, valorizando os estudantes pertencentes ao Território UFOB.

Além disso, a Universidade cumpre com a Lei de Cotas (Lei 12.711/2012), que estabelece a ocupação de 50% das vagas do processo seletivo do Sisu para cada curso de graduação com estudantes egressos da Escola Pública, sendo 70% das vagas totais, estudantes pretos, pardos ou indígenas, e a Lei 13.409/2016, que orienta sobre a ocupação de 25% das vagas de cada curso de graduação para estudantes com deficiência egressos da Escola Pública.

Quadro 39. Diretrizes e objetivos estratégicos para Ações Afirmativas e Assistência Estudantil

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
Diretrizes de Ações Afirmativas	<p>B - Estimular, apoiar e implementar programas de estudo, pesquisa e extensão que adotam políticas de ação afirmativa e fortalecimento de linhas de pesquisa;</p> <p>C - Implementar mecanismos de avaliação das condições de instituições multicampi, na maioria das instituições públicas do Estado;</p> <p>D - Desenvolvimento de políticas de acessibilidade e de promoção de acesso de pessoas com deficiência;</p> <p>F - Políticas de acolhimento e permanência na educação superior, com a valorização dos saberes e experiências trazidos pelos estudantes, que devem ser estimulados e apoiados para manterem seus vínculos com suas comunidades de origem;</p> <p>O – Implementar projetos e ações de integração e acompanhamento acadêmico dos estudantes;</p> <p>T – Implementar políticas de Inclusão e Diversidade;</p> <p>V – Planejar, implementar e avaliar políticas de ações afirmativas.</p>

¹⁸ Projeto Político Pedagógico-Institucional UFOB. 2016, pág.75.

¹⁹ Resolução nº 009/2015 (critério de inclusão regional) UFOB; Resolução nº 007/2017 UFOB.

Objetivo Estratégico	Iniciativas
Consolidar as políticas das Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PR8)	Implementar Políticas de Assistência Estudantil e Reconhecimento da diversidade regional (PR8.1);
	Ampliar Programa de Serviços Internos (PR8.3);
	Desenvolver atividades para acolhimento e continuidade no curso em conjunto com o núcleo de inclusão;
	Buscar outras fontes de recursos, em especial nas instituições globais que apoiem políticas de ações afirmativas;
	Identificar rol de contrapartida dos discentes contemplados com bolsas de assistência estudantil;
	Consolidar a atuação do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI) nos <i>campi</i> fora de sede (PR8.8);
	Consolidar e capacitar equipe para cumprir todos os atendimentos agendados no que se refere à Assistência Estudantil e o PAS (Acompanhamento Sociopsicopedagógico);
	Distribuir, de maneira étnico-racial equânime, o recurso para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica pelo IVS.

Pensando no propósito de ampliar as iniciativas existentes e possibilitar uma estrutura aprimorada para o desenvolvimento efetivo das ações afirmativas, o monitoramento dos resultados das políticas implementadas, sejam aquelas relacionadas à permanência ou voltadas à assistência estudantil e ao atendimento às pessoas com deficiência, é fundamental, podendo nortear novas ações institucionais.

Certamente a capacitação dos servidores, com ênfase no corpo docente, para uso de recursos pedagógicos assistivos, será uma das vertentes, reforçando o caráter transversal do processo de planejamento. Pelo *Programa Universidade Acessível* já são realizados seminários bienais de Acessibilidade & Inclusão, além de *Seminário de Difusão da Libras*, com o objetivo de efetivar a formação de todos os docentes no que se refere às adaptações didático-pedagógicas das atividades acadêmicas.

Vale registrar a existência do programa *Bolsa Inclusiva* cujo objetivo é auxiliar e apoiar os estudantes com deficiência, e este auxílio se dá pelos próprios estudantes que se candidatam à Bolsa, criando um ciclo de companheirismo e coletividade entre os próprios estudantes.

Cabe à Universidade a necessidade de adquirir tecnologias assistivas necessárias para a promoção de acessibilidade pedagógica dos discentes, professores e técnicos administrativos em educação, conforme as referências de acessibilidade na Educação Superior²⁰, que legislam sobre o assunto. Os recursos disponíveis no Programa Incluir não são suficientes para a aquisição das tecnologias, sendo necessária suplementação orçamentária por parte da UFOB na execução e cumprimento da legislação.

O Plano de Acessibilidade da UFOB foi concebido como um documento norteador das medidas de acessibilidade e inclusão na Universidade. Após a criação do NAI²¹ foram elaboradas diretrizes para atuar nas barreiras atitudinais, arquitetônicas, tecnológicas e pedagógicas da instituição. Foram feitas, ainda, as análises de situação de acessibilidade e

²⁰ MEC/INEP, 2013 e Decreto nº5.296/2004, Decreto nº 10.098/00, Decreto nº186/08, Decreto nº6.949/09, Decreto nº7.611/11; Portaria nº 3.284/03 e Lei nº13.149/2015.

²¹ Resolução do Consuni nº 003/2015.

inclusão agregadas à política e à proposta institucional de Inclusão e Acessibilidade no Ensino Superior e os devidos marcos legais sobre o assunto. Por último, foi elaborado um plano de ação para acompanhamento de execução das atividades e atingimento das metas. Hoje a Universidade possui 59 alunos e 7 servidores PcD (pessoa com deficiência) nos seus *campi*.

A criação da UFOB pode ser considerada como a expressão de uma ação afirmativa por incluir a população do Oeste da Bahia ao circuito da oferta de vagas de ensino superior gratuito, laico e de qualidade. As iniciativas já encabeçadas pela universidade nesses 6 anos de atuação, como por exemplo, os programas Aafim, Sankofa, Quilombando, dentre outros, reforçam o caráter inclusivo e comprometido com as características da região do Oeste Baiano.

O Programa Sankofa reúne diversas ações afirmativas da Universidade e é composto por seis eixos temáticos: Juventude, Comunidades Tradicionais, Gênero e Sexualidade, Relações étnico-raciais, Direitos Humanos e Religiosidade. Acolhe propostas de servidores para ações afirmativas no âmbito dos cursos de graduação, especialmente nas licenciaturas que, em sua proposta, deve abranger diferentes cursos. Está prevista a realização de uma chamada, por ano, via edital, com o cadastro e renovação das propostas analisadas, acolhendo pelo menos uma ação em cada um dos 6 eixos temáticos.

Com o objetivo de promover a inclusão das 220 comunidades quilombolas na Região do Oeste da Bahia, o programa Quilombando da UFOB promove um diálogo de saberes e conhecimentos, inserindo estudantes no cotidiano das comunidades quilombolas, oportunizando a compreensão do histórico, da organização social e cultural dessas comunidades, mediante experiências e vivências junto às suas práticas sociais. Hoje a UFOB possui 10 estudantes contemplados por esse programa de diversos cursos e *campi* atuando nas diferentes comunidades (Bebedouro, Boa Vista do Pixaim de Clara, Fortaleza, Juá Bandeira, Largo da Vitória, Povoado de Mato Verde, Riacho da Sacutiaba e Tomé Nunes) com uma bolsa auxílio média de R\$ 400,00.

Outro programa relevante é o Programa Ações Afirmativas em Movimento (Aafim), que objetiva acolher e apoiar os coletivos estudantis na proposição e realização de ações institucionais formativas, que promovam uma ambiência de respeito aos direitos humanos, bem como a valorização das diversas formas de fazer e viver dos grupos historicamente excluídos, mediante a reflexão das práticas sociais exercidas e vivenciadas na UFOB. A metodologia acontece em três ações sequenciais: Campanhas Informativas, Agenda de Diversidade e Fórum de Diversidade; sendo realizada uma edição por ano.

5 Desenvolvimento Institucional

O ambiente institucional que prima pelo aprendizado constante é pautado pela sinergia entre as diversas áreas organizacionais, coordenando seus esforços para a realização da Missão institucional. A UFOB, em seu tempo de implantação e consolidação de suas atividades no Oeste da Bahia, vem incorporando novos modelos de trabalho, bem como aprimorando aqueles que já fazem parte de seu fazer universitário. A constante busca pela maior institucionalização e integração das suas atividades e serviços é um dos pressupostos desses modelos de trabalho.

A dinâmica de atuação transversal entre as áreas de trabalho, com foco para a realização dos objetivos estratégicos, faz com que diversas áreas tenham seus resultados obtidos mediante um esforço coordenado. Visualizar a gestão universitária como algo sistêmico e organizado em rede, potencializa a atuação transversal, economizando os preciosos recursos disponíveis para a Universidade.

5.1 Gestão de Pessoas

A expansão da educação pública federal ocorrida a partir do início dos anos 2000 gerou oportunidades não só para os estudantes, pela abertura de novas vagas, como também para os trabalhadores pela ampliação do quadro de pessoal docente e técnico-administrativo em educação nas universidades e institutos federais.

As oportunidades de trabalho decorrentes dessa política foram oferecidas por meio de concursos públicos de âmbito nacional para exercício em locais distribuídos por todo o território nacional, especialmente em cidades do interior do país. Nesse sentido, a UFOB atraiu profissionais aprovados em seus concursos, oriundos de diversas regiões. Alguns servidores, no entanto, solicitam redistribuição para outras instituições ou prestam novo concurso para outras instituições, pois buscam ficar mais próximos de seus locais de origem.

Essa situação dificulta o fortalecimento dos corpos docente e técnico-administrativo em educação nas universidades interiorizadas. Atualmente esse fluxo migratório de servidores vem desacelerando, tanto pela consolidação dessas instituições quanto pela redução da oferta de novas vagas de concurso. Entretanto, esse fenômeno continua gerando dificuldades para a manutenção dos quadros de pessoal no interior do país.

Para uma instituição recém-criada e em processo de implantação é de importância estratégica ter um corpo de servidores que tenha adotado esse novo lugar como sua opção para viver e trabalhar, fortalecendo o sentimento de pertencimento, que traz protagonismo no fazer cotidiano. Para que o pertencimento e o protagonismo da comunidade universitária caminhem juntos, é de importância estratégica para a UFOB e para a região, que sejam instituídas políticas que contribuam para a estabilização do seu quadro de servidores e para o fortalecimento dos vínculos com a instituição.

Quadro 40. Diretrizes e objetivos estratégicos para Gestão de Pessoas

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
Diretrizes de Gestão	G - Assumir os resultados da avaliação institucional, de cursos e do desempenho do trabalho acadêmico como condições básicas para o planejamento das políticas institucionais; J - Assegurar a formação de uma equipe de excelência, com competência, conhecimento e vivência da realidade, tendo como base o princípio de que o membro

	da comunidade acadêmica é o principal sujeito de diferenciação na geração do conhecimento e desenvolvimento de processos coletivos e inovadores; K - Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente;
<u>Diretrizes de Graduação</u>	Q – Apoiar, estimular e promover políticas e projetos de formação político-pedagógica para os profissionais que atuam na docência do ensino superior.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Desenvolver e fortalecer competências dos servidores (AD1)	Realizar pesquisa de clima organizacional (AD1.1);
	Determinar as necessidades de capacitação (Avaliação de desempenho) (AD1.2);
	Implementar o Programa de Incentivo ao Desenvolvimento de Pessoal (AD3.1).

Quando a comunidade universitária propõe a iniciativa “Implementar o Plano de Capacitação e Qualificação dos TAE (Programa de Formação + Desenvolvimento)”, a sinalização para a implementação da Gestão por Competências se faz presente e vale o registro como algo a ser estudado e implementado, de maneira possível, na UFOB.

Quadro 41. Diretrizes e objetivos estratégicos para Gestão de Pessoas

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	J - Assegurar a formação de uma equipe de excelência, com competência, conhecimento e vivência da realidade, tendo como base o princípio de que o membro da comunidade acadêmica é o principal sujeito de diferenciação na geração do conhecimento e desenvolvimento de processos coletivos e inovadores; K - Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Promover ações que visem a melhoria das condições de Qualidade de Vida no Trabalho (AD2)	Institucionalizar Política de Acolhimento (AD2.1)
	Fortalecer Programa Saúde e Segurança Ocupacional (AD2.2)
	Realizar pesquisa de satisfação dos servidores (AD2.3)
	Promover a capacitação dos servidores que atuam em atividades vinculadas ao apoio a saúde (qualidade no atendimento)

Associada à Iniciativa Fortalecer Programa Saúde e Segurança Ocupacional - itens foram sugeridos durante as vivências coletivas, tais como a criação de banco de talentos, oficinas de artesanato, esportes e finanças, práticas de exercícios laborais, entre outras ações.

Um ponto a ser priorizado neste contexto do PDI é a Política de Acolhimento. Por ser uma universidade interiorizada, e suas cidades de atuação ficarem em média a 830km distante da capital baiana e 670km do Distrito Federal, com reduzidas opções de transporte aéreo e terrestre, a fixação com qualidade dos servidores que ingressam na UFOB deve ser planejada e institucionalizada, promovendo ações para o conjunto dos servidores, mas principalmente considerando as especificidades de cada uma das 5 cidades onde os *campi* estão localizados, uma vez que as dificuldades encontradas são distintas em cada uma delas.

5.2 Plano de Capacitação e Qualificação

O tema *Gestão de Pessoas* é caro às instituições públicas federais, não somente pela legislação, mas em especial pelo caráter educativo e formativo que as universidades têm, onde os valores acerca do desenvolvimento do pessoal que integra os quadros e o aprimoramento constante da qualidade da oferta dos serviços públicos estão presentes.

Destacamos do decreto nº 5.707²² de fevereiro de 2006 a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação como premissas norteadoras do plano de qualificação e capacitação dos servidores. A partir dessas premissas, as instituições elaboram seu planejamento para o desenvolvimento de pessoal de maneira integrada aos seus objetivos estratégicos, respondendo à pergunta “Para que capacitamos e qualificamos nosso quadro de pessoal?”. A partir da resposta a essa pergunta, os quadros de servidores Técnico Administrativos em Educação e Docentes alinham-se com as perspectivas de desenvolvimento institucional, contribuindo para que a instituição avance em suas melhorias, aprimoramentos e desenvolvimento institucional.

A partir da publicação do decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, regulamentando formas para capacitação e qualificação de pessoal estabelecidas na Lei nº 8.112/90, a UFOB criou Grupo de Trabalho para estudar o impacto dessa regulamentação nos processos de gestão de pessoal e propor as adequações necessárias.

Quadro 42. Diretrizes e objetivos estratégicos para Capacitação e Qualificação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	J - Assegurar a formação de uma equipe de excelência, com competência, conhecimento e vivência da realidade, tendo como base o princípio de que o membro da comunidade acadêmica é o principal sujeito de diferenciação na geração do conhecimento e desenvolvimento de processos coletivos e inovadores; K - Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente;
<u>Diretrizes de Graduação</u>	Q – Apoiar, estimular e promover políticas e projetos de formação político-pedagógica para os profissionais que atuam na docência do ensino superior;
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Capacitar e qualificar servidores (AD3)	Reestruturar o Plano de Qualificação dos Servidores Docentes (AD1.3);
	Implementar o Plano de Capacitação e Qualificação dos TAE (Programa de Formação + Desenvolvimento) (AD1.4);
	Elaborar plano de capacitação para gestores (PR7.3).

Ao construir o Plano de Capacitação é preciso perpassar pelas diretrizes de gestão levantadas que mostraram a necessidade de mapear os fluxos dos processos e as competências, desenvolvendo ações que despertem a noção de pertencimento em prol da qualidade da

²² Decreto 5.707 de 26 de fevereiro de 2006.

prestação do serviço público com cooperatividade, comprometimento, proatividade e autonomia.

Dentro da perspectiva do desenvolvimento das pessoas e a gestão por competências, vale registrar a importância de promover ambas as dimensões, técnicas e comportamentais.

Quadro 43. Diretrizes e objetivos estratégicos para Capacitação e Qualificação

Competências Técnicas para reduzir dificuldades encontradas	Competências Comportamentais para reduzir dificuldades encontradas
Aprovação do plano de capacitação para os Técnicos Administrativos Educacionais (TAES) e em especial para os grupos.	Desenvolvimento da noção de pertencimento, do trabalho coletivo em prol da qualidade da prestação do serviço público;
Compreender a legislação, mapear as necessidades de servidores do setor.	Cooperatividade;
Acompanhar, cobrar, zelar pelos marcos regulatórios da Instituição.	Comprometimento;
Fomentar estratégias de capacitação com a participação dos trabalhadores facilitadores/multiplicadores.	Proatividade;
Distribuição de competências.	Autonomia;
Mapeamento e definição de fluxos de processos.	Ações voltadas para o trabalho em equipe e relacionamento interpessoal;
Conhecimento da legislação.	Mapeamento de habilidades e aptidões (Psicologias Organizacionais);
Criação de Programa de recepção/acolhimento/adaptação dos TAES.	Formação de lideranças.

Fonte: Oficina realizada em 25 de outubro de 2018 durante atividades da semana do Servidor Público.

Quando analisamos o processo de planejamento institucional, compreendemos que planejar é navegar em uma teia complexa de ações correlacionadas e correspondentes. Nas diretrizes de pesquisa, temos a proposição “Incentivar discentes e docentes a participarem de eventos científicos”²³, assim como “capacitação dos docentes para a captação de recursos em órgãos de fomento”, entre as correlações, reforçando a necessidade do *olhar transinstitucional* para a solução de diferentes problemas, ainda mais prementes em uma nova universidade. A visão transversal da gestão institucional permite a formação do corpo de servidores de maneira completa, unindo o profissional com a realização do fazer universitário de excelência.

O corpo técnico administrativo em educação é composto por 259 servidores. Destes, a maioria (53%) é do gênero masculino; 45% do corpo técnico possuem título de especialista, demonstrando bom nível de preparo. No entanto, apenas 1,54% possuem título de doutorado e 10%, título de mestrado, evidenciando a necessidade de criação e validação do programa de qualificação dos servidores técnicos administrativos em educação.²⁴

O processo de formação continuada dos técnicos administrativos em educação deve acompanhar as demandas apontadas no planejamento institucional, buscando entender as especificidades e a perspectiva futura de desenvolvimento da UFOB. Nesse contexto, a discussão acerca da formação deve abarcar, além do interesse institucional na formação desse profissional, o processo de desenvolvimento desse indivíduo na sua escolha profissional, valorizando suas competências e contribuindo para sua satisfação no processo de trabalho, bem

²³ Projeto Político Pedagógico-Institucional UFOB. 2016, item H, pág.110.

²⁴ Os dados de servidores são referentes a elaboração da folha de pagamento de julho-2019, UFOB.

como para sua fixação em seu espaço laboral. Algumas sugestões de como realizar esse processo formativo apareceram no debate, mas vale registrar que, por meio do decreto nº 9.991 de agosto de 2019, houve alterações significativas na política de afastamentos e outros itens afeitos à formação de pessoal.

O corpo docente possui em seu total 406 professores, sendo 362 do quadro permanente e 44 substitutos; 58% do gênero masculino e 42% do gênero feminino, do quadro permanente. Quanto à titulação, a instituição apresenta 51% de docentes com título de doutorado, 41% com mestrado e 8% entre especialistas e graduação. Para os processos avaliativos, bem como para o fomento da pesquisa, melhores indicadores são os compostos por um quadro docente com maior número de doutores, apontando, assim, a possibilidade de incentivos à constante qualificação do corpo docente presente.

O processo de qualificação, além de ampliar os indicadores da UFOB e contribuir para o desenvolvimento profissional do docente, solidifica o vínculo profissional e o sentimento de pertencimento daquele profissional, resultando em maior compromisso e, conseqüentemente, com a melhoria do processo de formação dos estudantes.

Quanto à carga horária e classe funcional dos docentes permanentes da UFOB, estão distribuídos segundo os seguintes quadros:

Quadro 44. Distribuição de carga horária dos docentes permanentes

CARGA HORÁRIA	Total	Percentual
20 horas semanais	25	7%
40 horas semanais	5	1%
Dedicação exclusiva	332	92%
Total Geral	362	100%

Fonte: Folha de Pagamento UFOB, julho de 2019.

Quadro 45. Distribuição da Classe Funcional de Titulação dos docentes permanentes

CLASSE FUNCIONAL	Total	Percentual
Classe A - Adjunto A	79	22%
Classe A - Assistente A	81	22%
Classe A - Auxiliar	27	7%
Classe B - Assistente	58	16%
Classe C - Adjunto	96	27%
Classe D - Associado	19	5%
Classe E - Titular	2	1%
Total Geral	362	100%

Fonte: Folha de Pagamento UFOB, julho de 2019.

O processo de desenvolvimento de pessoal, em especial os servidores docentes, deve ter como alicerce o estudo global do desenvolvimento acadêmico que a instituição deseja atingir, em um espaço temporal pré-determinado. A discussão acerca da titulação, áreas de conhecimento, dedicação aos cursos de graduação e pós-graduação, bem como o espectro do desenvolvimento da pesquisa, devem figurar a tomada de decisão quando da elaboração dos editais de concursos, alinhando assim, as demandas prementes com o processo de contratação.

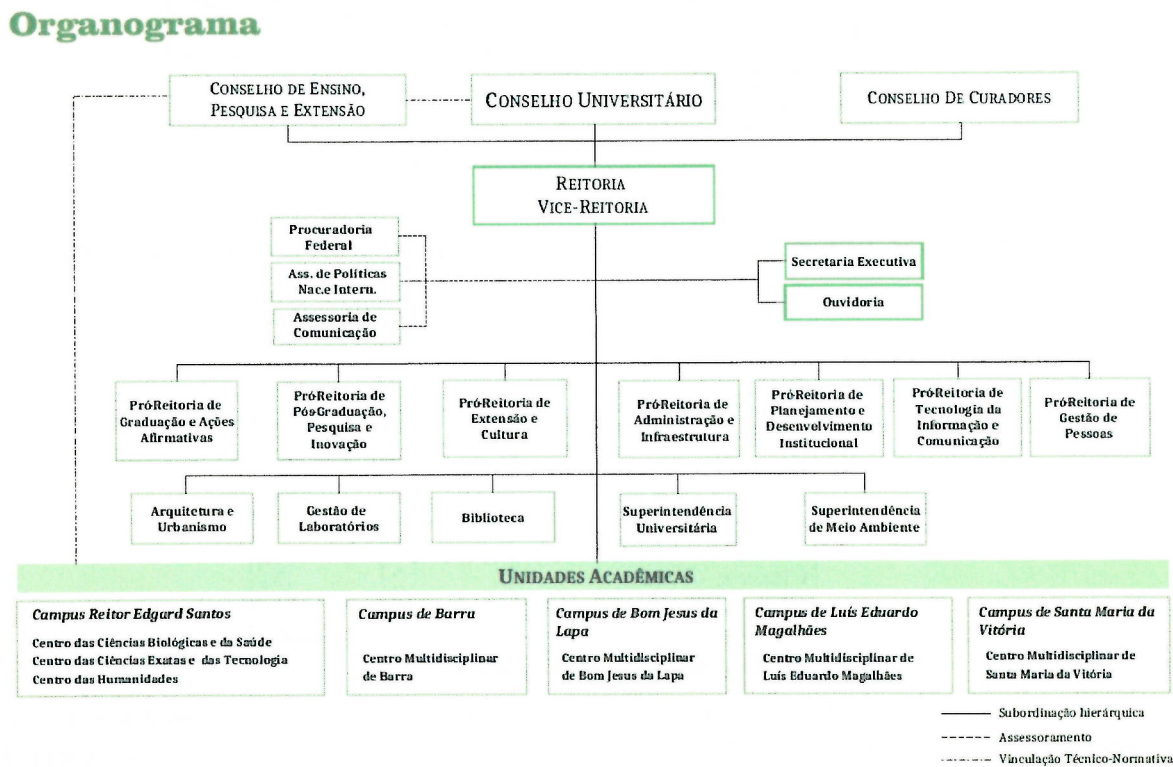
5.3 Gestão Organizacional

Num processo de implantação de universidade, sua estrutura de funcionamento e seus marcos regulatórios são ritos da gestão de grande importância, sinalizando como será o desenho institucional e sua forma de interlocução entre as áreas internas, a sociedade e suas deliberações.

Em janeiro de 2019 a UFOB obteve aprovação de seu Estatuto pelo MEC, viabilizando a estruturação organizacional formal. Além do Estatuto, foram aprovados outros regulamentos internos, com destaque para o Regimento Geral, aprovado pelo Consuni em dezembro de 2018, regulamentando as estruturas deliberativa e executiva da UFOB, sua organização e o funcionamento de seus órgãos. Desta forma, vale o registro neste Plano de Desenvolvimento Institucional das singulares modificações na estrutura organizacional, pois esta nova configuração deverá ser implementada, testada e avaliada pela comunidade universitária.

Sob esse contexto, a estrutura organizacional da UFOB está sendo analisada para que as propostas do Estatuto recém aprovado e do Regimento Geral sejam implementadas, em especial na conjuntura da primeira gestão eleita da Universidade. Abaixo a ilustração do organograma que estava em vigor em 2018.

Figura 3 - Organograma de 2018



Fonte: Relatório de Gestão 2018.

No Regimento Geral, como antes referido, são definidos os órgãos deliberativos e os órgãos executivos - elementos estruturantes e itens prementes para uma universidade em implantação e experimentando seus primeiros processos eleitorais de escolha de seus dirigentes. Nesse contexto, é fundamental que a instituição se aproprie de seu espaço de atuação, tendo clareza para encaminhar suas discussões e deliberações.

Na reorganização dos espaços deliberativos a UFOB optou pela unificação dos conselhos superiores (Conselho Superior e Conepe), operando com Câmaras Assessoras

Permanentes e Comissões, sendo que as Câmaras Assessoras estão assim estruturadas: (i) Câmara de Ensino, Assuntos Estudantis e Ações Afirmativas; (ii) Câmara de Pesquisa, Extensão, Comunicação e Cultura; (iii) Câmara de Gestão Administrativa e Governança e (iv) Câmara de Normas e Recursos.

Esta alternativa resultou na redução da estrutura hierárquica para três níveis de deliberação (Consuni, Conselho Diretor e Colegiado dos Cursos)²⁵, buscando como resultado maior agilidade dos processos burocráticos. Com esses três níveis hierárquicos pretende-se viabilizar a formação da *cultura de responsabilização* quanto aos processos decisórios. Afinal, cada uma das três instâncias terá seus representantes e suas responsabilidades, bem como seu espectro de atuação para a resolução dos problemas. A redução dos níveis hierárquicos nos espaços de deliberação traz para a UFOB uma nova perspectiva de gestão participativa, representativa e democrática.

A implementação dessa estrutura deliberativa requer a formação dos representantes, instrumentalizando-os para a gestão universitária e para a construção do compromisso com o desenvolvimento institucional. Da mesma maneira, os membros das Câmaras Assessoras Permanentes, organizadas por eixos temáticos, deverão passar por um processo formativo voltado para a representação dos coletivos institucionais.

O Regimento Geral da UFOB instituiu a Assembleia Universitária com o papel de apreciar assuntos de alta relevância, bem como a aprovação de moções, recomendações e proposições a serem encaminhadas ao Conselho Superior. Aquela instância deliberativa deverá, ainda, ser implementada sob a ótica da descoberta da temática a ser tratada, bem como a forma como serão encaminhadas suas decisões, tornando assim, o próximo ciclo da gestão da UFOB repleto de desafios e estruturas organizacionais.

Há ainda o desafio da gestão multicampi, em especial sob o aspecto da estrutura executiva e o processo de tomada de decisão. No regimento geral foram propostas estruturas organizacionais para campus e centros, delimitando e declarando as atividades pertinentes. Uma das questões acerca da gestão multicampi é a descentralização da tomada de decisão. Para que esta ocorra, são necessárias ações que embasem o processo, minimizando e buscando eliminar lacunas procedimentais. O processo de planejamento e a gestão de processos, associados ao mapeamento da identidade institucional podem configurar boas iniciativas.

5.4 Desenvolvimento Físico

Quando se discute o desenvolvimento físico de uma instituição de ensino, suas perspectivas futuras devem estar atreladas ao desenvolvimento acadêmico institucional, proporcionando espaços que viabilizem o processo de ensino-aprendizagem, desenvolvimento e propagação do conhecimento em sua amplitude. A partir de espaços abertos, colaborativos, acessíveis, que propiciem a interação, a mobilidade e as relações sociais, o desenvolvimento físico coexistirá com a comunidade universitária, potencializando o ensino, a extensão, a pesquisa, a troca de ideias e a inovação. Além da preocupação com os espaços internos, a universidade deve se relacionar com a localidade onde está inserida, a partir de ambientes de convívio, refletindo o protagonismo da comunidade universitária.

No momento em que se encontra a UFOB, a discussão acerca do desenvolvimento da infraestrutura física perpassa pelo desenvolvimento acadêmico. As estruturas físicas devem corroborar com o processo de desenvolvimento dos cursos sob a perspectiva de criar as

²⁵ Regimento Geral da UFOB, 2018. Art.31, pág. 19.

condições para atingir a melhor formação aos estudantes, bem como atender as exigências do processo avaliativo externo.

A pauta Desenvolvimento Físico deve ser orientada pela distribuição racional dos espaços e a otimização da sua utilização, tendo como um dos planos associados a este PDI a elaboração de um Plano Diretor de Infraestrutura. No atual contexto econômico e político a palavra de ordem é racionalidade para uso dos espaços, proporcionando a interação e integração, qualificando a experiência do convívio da/na comunidade universitária. Ao mesmo tempo que a conjuntura econômica para as universidades públicas federais se mostra contraída, é premente que o uso dos recursos esteja voltado para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação, consolidando tanto as condições estruturais de trabalho, quando primando pelo desenvolvimento do corpo de servidores, buscando, assim, a total conexão do fazer acadêmico. A importância desta conexão se dá ainda por ser um dos itens da avaliação externa, em sua dimensão 3, e abarcada nos PPCs pelo item 13.

Quadro 46. Diretrizes e objetivos estratégicos de Desenvolvimento Físico

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	K - Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente;
<u>Diretrizes de Graduação</u>	A - Ofertar cursos de graduação nas modalidades presencial e a distância; S - Desenvolver projetos de inovações tecnológicas no ensino;
<u>Diretrizes de Pesquisa</u>	A - Promover a implantação de infraestrutura de grande porte em caráter multiusuário e incrementar a infraestrutura física associada à pesquisa nos diversos <i>campi</i> ; E - Instituir políticas de proteção intelectual e descobertas científicas e/ou tecnológicas no âmbito da universidade, em seu caráter de multicampia;
<u>Diretrizes de Extensão</u>	J - Implantar programa de apoio à realização de eventos técnico-científicos e de inovação;
<u>Diretrizes de Educação à Distância</u>	B - Implantar infraestrutura física (construção de imóveis), computacional (equipamentos para produção, armazenamento e fruição de conteúdos e sistemas de informação acadêmico-institucionais) e didático-pedagógica (servidores e materiais didáticos e midiáticos) para ofertar cursos a distância com qualidade; C - Estimular, apoiar e implementar ações voltadas para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão utilizando recursos da EaD; D - Estimular, apoiar e implementar ações voltadas para o desenvolvimento de comunidades virtuais de aprendizagem; E - Estimular, apoiar e implementar ações de criação e desenvolvimento de objetos de aprendizagem e de inovação tecnológica;
<u>Diretrizes de Pós-Graduação</u>	C - Estimular a criação de cursos e de Programas interunidades e entre os <i>campi</i> , assegurando a mobilidade e a comunicação por meio de tecnologias digitais; D - Apoiar as atividades de ensino em nível de pós-graduação que utilizem tecnologias digitais de ensino-aprendizagem em tempo real, visando a possibilidade de ampliação do acesso à educação superior e as perspectivas de aprendizagem de forma continuada;

Objetivo Estratégico	Iniciativas
Ampliar e consolidar a infraestrutura física, tecnológica e telecomunicações (AD4)	Diagnosticar a adequação da infraestrutura física, prevista no PDI (AD4.1);
	Otimizar a utilização da infraestrutura física e tecnológica destinada à realização de atividades acadêmicas (AD4.2);
	Consolidação e Ampliação física;
	Institucionalizar Programa Usabilidade da infraestrutura, com ênfase nos espaços multiusuários (AD4.3);
	Elaborar Plano Diretor de Infraestrutura dos <i>Campi</i> e demais Unidades (AD4.4);
	Implementar a infraestrutura tecnológica prevista no PDTIC (AD4.5).

No momento em que a UFOB vem discutindo sua implantação, bem como a consolidação de seus cursos e o fazer acadêmico associados a consolidação de sua infraestrutura física, dois indicadores que contribuem para a tomada de decisão e melhor planejamento institucional vem contribuindo neste processo, quais sejam:

- *Indicador de Usabilidade*, que consiste na quantidade de horas/aula de uso do local;

- *Indicador de Especificidade*, que corresponde ao quão específico será a atividade exigida na unidade acadêmica (seja laboratório ou outro equipamento acadêmico) que implicará em uso específico ou partilha limitada.

A discussão orientada para a consolidação da infraestrutura deve ser guiada por critérios que contribuam para a análise dos espaços e que deem transparência a esse processo de decisão, contribuindo para o uso compartilhado dos espaços para o melhor zoneamento dos novos prédios e, com isso, a melhor utilização dos recursos disponíveis.

Neste contexto, em especial para o Campus Barra, que já está com o terreno definitivo doado, foi iniciada a discussão acerca da concepção espacial; alguns elementos foram discutidos e pactuados na comunidade, conforme quadro abaixo. Além do campus definitivo, com uma área total de 81 hectares, foi ainda cedido pelo Governo Estadual pelo período de 25 anos, o Centro Estadual de Educação Profissional (CEEP) Águas, numa área de 163 hec.

Quadro 47. Diretrizes para concepção do Campus da Barra

Concepção do Campus Barra
Campus com espaço integrado e com possibilidade de expansão
Construções Sustentáveis
Uso de energias renováveis
Que o ar condicionado não seja utilizado 100% do tempo
Espaços que propiciem o convívio no CMB
Respeito às especificidades funcionais (em especial na implantação de laboratórios)
Edificações térreas
Áreas de convívio sombreadas
Vias arborizadas e arborização no campus
Árvores do bioma da região
Arborização com espécies apropriadas

Calçadas largas e acessíveis
Ciclovias
Estacionamentos descentralizados
Quadra de esportes*
Auditórios amplos (300 lugares) *
*itens específicos sugeridos pelo grupo

Fonte: Oficina de planejamento realizada no CMBarra em 22 de novembro de 2018.

Recentemente foram realizadas adequações e ampliações nas estruturas dos *campi* fora de sede, ampliando as atividades acadêmicas e focando na adequação às demandas dos processos avaliativos para o reconhecimento dos cursos.

Os itens apontados como importantes na concepção do Campus Barra, retratam a necessidade da elaboração do Plano Diretor de Infraestrutura, registrando as premissas conceituais das construções da UFOB, pois, além de criar uma identidade visual da instituição, possibilita projetar o *campus* de uma maneira completa – Planejamento Global do Campus -, com todas as necessidades registradas, tanto para sua consolidação quanto para sua expansão, em especial para os *campi* fora de sede. Outro ganho na elaboração do planejamento global do campus é a realização das obras e desenvolvimento físico baseadas nas demandas pedagógicas adequadas ao fluxo orçamentário-financeiro disponível, sem que ocorram prejuízos à implementação do planejamento e do projeto de consolidação e expansão da UFOB.

No plano diretor de infraestrutura deve ser contemplada as questões de gestão ambiental e sustentabilidade dos *campi*, com a proposição do uso de tecnologias ativas e inteligentes para a economia de energia elétrica e água, bem como a busca de fontes renováveis de energia e inovações na temática sustentabilidade ambiental. A preocupação com a produção e o destino do lixo produzido deve figurar na agenda da gestão, com o objetivo de reduzir o impacto das ações da Universidade nos locais que ocupa. Vale ressaltar a necessidade de elaboração do Plano de Gestão de Logística Sustentável²⁶, atendendo o artigo 16, que estabelece o conteúdo abrangido pelo plano.

Entre as perspectivas futuras da UFOB, está em processo de negociação para doação à Universidade o Hospital Municipal Eurico Dutra e suas áreas remanescentes, com aproximadamente, 71.300m². A doação do Hospital era uma demanda antiga da Universidade devido à dificuldade de recursos para construção de um Hospital Universitário, requisito imprescindível para a manutenção do curso de medicina, farmácia e afins do Centro de Ciências Biológicas e Saúde (CCBS), no campus Barreiras, bem como para outros cursos e projetos da instituição.

O Hospital Universitário será um ambiente fundamental para o exercício prático da área de saúde e, principalmente, para a comunidade assistida. No entanto, para o planejamento correto de suas funções, faz-se necessário um debate técnico, científico e social de qualidade entre discentes, servidores e comunidade sobre a utilização, a gestão e o objetivo a que se destina.

A partir do quadro das diretrizes e objetivos estratégicos, percebe-se a total transversalidade do processo formador da infraestrutura física na instituição, associada a todas às áreas do fazer universitário, para a melhoria do processo formativo, para a expansão da

²⁶ Decreto 9.178/2017.

atuação da Universidade na sociedade e para a busca, a partir de seus objetivos estratégicos, da realização da missão institucional.

Quadro 48. Imóveis da UFOB

Município	Unidade	Área Construída (M ²)	Área Do Terreno (M ²)	Data De Referência	Documento Comprobatório	Vigência
Barreiras	Campus Reitor Edgard Santos - CRES	21.060,24	400.000	16/12/2005	Escritura de doação	-
	Laboratórios Integrados de Saúde – CRES (Hospital Eurico Dutra)	905,28	905,28	11/12/2015	Termo de cessão	25 anos
	Laboratórios Didáticos de Saúde - CRES	629,64	409	04/01/2017	Contrato de locação	03 anos
	Administração Central	3.552,90	141.866	15/12/2005	Escritura de doação	-
Barra	Centro Multidisciplinar de Barra	2.147,54	11.575	24/03/2014	Termo de Cessão	05 anos
	Fazenda experimental	0,00	1.607.000	06/09/2017	Termo de cessão	20 anos
	Área doada para o Campus de Barra	0,00	810.192,51	10/03/2015	Escritura de doação	-
	Hospital Veterinário (Casa do Juiz – cedida)	228,55	796,22	19/12/2017	Termo de cessão	05 anos
Bom Jesus da Lapa	Centro multidisciplinar de Bom Jesus da Lapa	2.062,00	11.900	08/04/2014	Termo de cessão	05 anos
	ANEXO (casa do juiz) - CMBJL	160,00	1.050	03/09/2018	Termo de cessão	05 anos
Santa Maria da Vitória	Centro multidisciplinar de Santa Maria da Vitória - CMSMV	1.849,56	2.809	04/02/2014	Termo de cessão	05 anos (renovado em 2018)
	ANEXO (casa do juiz) - CMSMV	202,88	1.014,43	30/01/2018	Termo de cessão	05 anos
Luís Eduardo Magalhães	Centro Multidisciplinar De Luís Eduardo Magalhães - CMLEM	1.758,90	3.600	16/10/2015	Termo de cessão	20 anos
Total de Área		34.557	2.993.117			

Fonte: Pró-Reitoria de Administração, UFOB, 2019

5.5 Gestão Orçamentária

A análise do período atual sob a temática *financiamento* mostra-se num crescente movimento de retração no orçamento das Institutos Federais de Ensino Superior (IFES), iniciado no ano de 2014, mesmo ano do início das atividades acadêmicas da UFOB. Desta forma, a estruturação orçamentário-financeira deve buscar constantemente a redução das despesas e a racionalização na utilização dos recursos, ampliando os níveis de aproveitamento dos recursos disponibilizados à Universidade.

A busca pela sustentabilidade econômica deve estar entre as primeiras ações a serem implementadas transversalmente, buscando as diversas parcerias necessárias, tanto

internamente quanto de possíveis parceiros externos, a fim de minimizar os impactos das restrições orçamentárias no processo de desenvolvimento institucional, bem como sua consolidação como a Universidade da região Oeste da Bahia.

Quebrar paradigmas é uma das grandes vertentes das novas universidades, em especial as instituições interiorizadas criadas no início do período de retração da expansão das IFES, que neste contexto, devem ousar na busca por novos modelos de financiamento para a gestão orçamentário-financeira. A quebra de paradigmas não se dá apenas pela busca de novas formas de financiamento, mas em especial, na mudança de cultura do cidadão que usufrui dos benefícios institucionais.

Um exemplo de modelo a ser almejado é obter financiamento a partir dos *fundos endowment*, que são alternativas para o financiamento das atividades das nossas universidades públicas pela captação de recursos por meio de doações privadas, seja de empresas que investem em educação, pesquisa e desenvolvimento, seja de ex-alunos, filantropos ou qualquer pessoa que deseje contribuir para o desenvolvimento do ensino superior brasileiro.

Tal iniciativa é ainda pouco difundida e realizada nas universidades públicas brasileiras, primeiramente pela cultura de que a universidade pública deve ser majoritariamente financiada por recursos públicos, pelo baixo compromisso que o setor privado tem com o desenvolvimento do país e, pela ausência de alguma legislação que incentive a cultura de doação.

Em relação à legislação, a que mais se aproxima a algo que possa impulsionar a prática é a Lei nº 13.800/2019, que estabelece a criação de fundos patrimoniais utilizados para arrecadar e gerir doações de pessoas físicas e jurídicas para programas e projetos em diferentes áreas, entre as quais, cultura e educação²⁷, tornando o ambiente mais propício à atração de capital.

Outras formas de obtenção de recursos, como por exemplo, exploração de marcas e *know-how*, propriedade intelectual, prestações de serviços e consultorias devem ser provocadas nas diversas áreas de conhecimento, impulsionando os cursos e fortalecendo a atuação institucional na região Oeste da Bahia.

Quadro 49. Diretrizes e objetivos estratégicos para Gestão Orçamentária

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	A - Implementar ações que assegurem o cumprimento da missão, princípios e objetivos que configuram a instituição; B - Realizar planejamento participativo, articulado, mediante planos, programas e projetos institucionais; C - Promover, de forma sistemática e permanente, diálogos com a comunidade interna e demais setores da universidade;
<u>Diretrizes de Pós-Graduação</u>	P - Criar mecanismos de obtenção de recursos externos para o desenvolvimento de programas especiais que visem à qualificação dos docentes, tendo como objetivo a melhoria da qualidade das atividades acadêmicas, consolidação de grupos de pesquisa, e a formação de novos cursos e programas de pós-graduação;
Objetivo Estratégico	Iniciativas

²⁷ Lei 13.800 de 04 de janeiro de 2019. Regulamentação de fundos patrimoniais.

Buscar e gerir a receita visando caráter público e sustentabilidade financeira (FN1)	Elaborar e aprimorar a política de sustentabilidade financeira da Instituição (FN1.1);
	Aplicar os recursos orçamentários da Instituição em conformidade com a sua disponibilidade (FN1.2);
	Estruturar instrumentos e controles para arrecadação de recursos para ensino, pesquisa, extensão e Inovação (FN1.3);
	Promover ações que permitam a descentralização financeiro-administrativa da universidade, bem como realizar discussões com a comunidade interna para alocação de recursos e afins.

Na outra ponta da gestão orçamentária está o processo de execução dos recursos. Após o período de implantação da UFOB é possível iniciar o processo de descentralização da execução orçamentário-financeira, viabilizando aos centros a gestão de seus recursos, capacitando seus gestores e dando maior autonomia para os Centros.

Todo processo de descentralização orçamentária requer estruturação e desenvolvimento passo a passo dos avanços que são desejados, bem como a definição dos mecanismos de controle e acompanhamento da execução e, em especial, do processo de tomada de decisão. O processo de planejamento institucional é o alinhamento estratégico necessário para a definição das prioridades institucionais, e os planos associados são os norteadores, sejam elaborados por áreas de execução sejam pelas temáticas consideradas estratégicas e transversais à instituição. Um dos planos associados que pode ser utilizado como exemplo é o PDTIC, Plano Diretor de TIC, no qual estão registradas as ações prioritárias de TIC para o biênio, apontando, inclusive, o aporte orçamentário para a realização das ações.

5.6 Gestão da Tecnologia de Informação e Comunicação

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) desempenha papel essencial e estratégico no processo de desenvolvimento institucional. Sua transversalidade perpassa pelas atividades acadêmicas, de gestão e de governança, consolidando a atuação da Universidade, tanto em sua expressão acadêmica quanto em seus processos de gestão. Quando se discute o papel das TIC na Universidade, é possível verificar o grande leque de opções desde a redução das distâncias físicas, como promotora da integração com a sociedade e entre os agentes da própria comunidade universitária, produção de informação para o processo de tomada de decisão e como um agente na facilitação do ensino-aprendizagem.

As atividades de TIC devem permear todas as áreas de atuação da UFOB, tanto as atividades acadêmicas, na facilitação do ensino, quanto no espaço da gestão, ampliando o processo de inovação, utilizando-se dos meios tecnológicos disponíveis para alcançar a comunidade universitária da forma abrangente e eficaz, viabilizando a transparência das ações da Universidade.

A divulgação do fazer universitário promove uma relação dialógica com a sociedade, estreitando os laços de conhecimento e atuação, rompendo as possíveis barreiras sociais e culturais, ampliando a visão de que a universidade está disponível e aberta a toda comunidade. A inserção da UFOB na região Oeste da Bahia dinamizou a oferta e o uso da rede internet, não somente pela própria universidade, mas também para as cidades de sua atuação. As TIC têm uma dinâmica especial, e quando atreladas ao fazer acadêmico, devem promover processos

inovadores associados ao uso de tecnologias avançadas, não somente para as atividades de gestão, mas em especial para as atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

A gestão da informação é uma das áreas de importância estratégica para a UFOB, uma vez que integra ações para o dinamismo da gestão conjuntamente com ações que impulsionam os indicadores acadêmicos.

Quadro 50. Diretrizes e objetivos estratégicos de Tecnologia de Informação e Comunicação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	F - Promover a cultura da avaliação e da autoavaliação institucional em todos os seus segmentos e setores da universidade, de modo a compreender seu momento histórico e direcionar suas decisões; H – Apropriar-se dos dados de relatórios e documentos similares, não apenas visando a divulgação dos processos e resultados dos trabalhos na universidade, mas, sobretudo, para a melhoria da qualidade social das atividades realizadas; P - Implementar ações que combatam a evasão e a repetência nos cursos de graduação;
<u>Diretrizes de Graduação</u>	E – Planejar, implementar políticas de planejamento e avaliação de cursos de graduação, divulgando seus resultados para a comunidade universitária; P – Implementar ações que combatam a evasão e a repetência nos cursos de graduação; Y – Incentivar e implementar o acompanhamento dos egressos da graduação;
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Aprimorar a gestão da informação (PR11)	Aprimorar o planejamento acadêmico com foco na redução do tempo de permanência do estudante (PR11.1);
	Implementar a integração dos dados para acesso digital (consultas/relatórios) (PR11.2);
	Descentralização da Tomada de Decisão;
	Compatibilizar interfaces para acesso de bases de dados de fontes governamentais e institucionais como suporte ao processo decisório (PR11.3).

Para o desenvolvimento e aprimoramento do uso das TIC na UFOB foi possível identificar 9 temas a serem explorados: Governança, Sistema de Informação, Infraestrutura, TIC na Educação, Ambiente Virtual, TI Verde, Redes Metropolitanas e o bloco de gestão de Pessoas e cultura organizacional para o uso as TIC. Foram destacados alguns temas como prioritários: *Gestão de Pessoas*, sob a ótica da melhor formação dos servidores vinculados às atividades de TIC, mas também a oferta de capacitações aos usuários para melhor utilização dos recursos de TIC, passando ainda pela formação dos docentes para o uso das ferramentas de TIC no processo de ensino aprendizagem.

A temática *Governança de TIC* é priorizada, pois aborda a qualidade de atendimento, elaboração de normas de uso das TIC, aprimoramento ao ambiente para tomada de decisão, e a abrangência desse tema pode ser melhor compreendida a partir do capítulo seguinte, que aborda, de maneira mais ampla, os processos de governança institucional.

Outro tema priorizado foi *Infraestrutura de Software e Hardware*, que tem como item prioritário a implantação do Data Center da UFOB, item estratégico para o desenvolvimento

das atividades de ensino, pesquisa e pós-graduação, e a melhoria de todos os serviços prestados à comunidade universitária.

Quadro 51. Diretrizes e objetivos estratégicos de Tecnologia de Informação e Comunicação

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	K - Assumir a diversificação de mecanismos para o aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional na universidade como objeto de estudo permanente;
<u>Diretrizes de Pós-Graduação</u>	D - Apoiar as atividades de ensino em nível de pós-graduação que utilizem tecnologias digitais de ensino-aprendizagem em tempo real, visando a possibilidade de ampliação do acesso à educação superior e as perspectivas de aprendizagem de forma continuada;
<u>Diretrizes de Educação a Distância</u>	B - Implantar infraestrutura física (construção de imóveis), computacional (equipamentos para produção, armazenamento e fruição de conteúdos e sistemas de informação acadêmico-institucionais) e didático-pedagógica (servidores e materiais didáticos e midiáticos), para ofertar cursos a distância com qualidade; C - Estimular, apoiar e implementar ações voltadas para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão utilizando recursos da EaD;
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Estimular a utilização plena dos recursos de TIC (AD5)	Implementar programa de uso e adequação da infraestrutura tecnológica (AD5.1);
	Implementar programa de treinamento - potencial das TIC (AD5.2);
	Implementar programa de melhoria da rede de comunicação (AD5.3);
	Reestruturar o Parque Tecnológico (AD5.4);
	Implantar o Fone@RNP;
	Implementar o Data Center (AD5.10);
	Padronizar e atualizar os sites institucionais;
	Implementar Programa de uso de tecnologias de ensino a distância (PR4.3);
	Estruturar área de computação de alto desempenho;
Migrar o serviço de e-mail para a nuvem.	

Seguindo o princípio dos Projetos Associados, que tem por objetivo destacar a importância da ação a ser realizada, o Projeto para a implantação do *Data Center* está brevemente detalhado no Quadro 83, no Apêndice B.

Quando o debate se faz sobre a infraestrutura de rede, deve-se verificar a necessidade de agrupamento das ações, apontado sua transversalidade e articulação entre elas; a melhor forma para essa estruturação é pela abordagem de planejamento, via estruturação de Projeto Associado para a melhoria da rede (Quadro 85, Apêndice B).

O avanço na implantação e desenvolvimento de *Sistemas de Informação* também figura no rol de iniciativas prioritizadas, não somente para os sistemas vinculados ao Sistema Integrado de Gestão (SIG), mas também em relação a sistemas novos e aplicativos, que podem ser desenvolvidos pela equipe da Protic, que desempenha papel central na gestão desta temática na UFOB.

No processo de discussão sobre a Gestão Acadêmica e suas vertentes, foi identificada a necessidade de aprofundamento no uso das tecnologias para alavancar as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Assim, a Computação de alto desempenho passou a ser um dos temas agrupados no bloco prioritário de *TIC na Educação* que merece destaque, devido à necessidade de se alavancar os grupos de pesquisa da UFOB para a atração de novas parceiras interinstitucionais, bem como a atração de profissionais.

O PDTIC²⁸, é um dos planos associados já em processo de elaboração. Nele, consta o planejamento das ações de TIC da UFOB para os próximos 2 anos, com detalhamento das ações incluindo a sua orçamentação e orienta todo processo de compras e contratações de materiais de TIC. Sem a previsão da ação no PDTIC, tal bem ou serviço não pode ser realizado pela instituição e, desta forma, compreendemos que o PDTIC é um detalhamento das iniciativas apontadas no PDI, e deve ser reeditado a cada 2 anos.

²⁸ Secretaria de Logística de Tecnologia da Informação (SLTI), pelo Guia de Elaboração do PDTI.

6 Governança Institucional

O termo mais utilizado recentemente na administração pública é Governança, que foi definido como o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”²⁹ O foco premente da governança é o aprimoramento dos serviços prestados, fazendo com que as instituições estejam efetivamente direcionadas para objetivos alinhados aos interesses da sociedade. Uma outra vertente, complementar de definição de governança foi elaborado pelo Banco Mundial: “a identificação das necessidades prioritárias da sociedade, o estabelecimento de objetivos institucionais e a elaboração de estratégias para atingir essas metas adentram no campo epistemológico da governança pública”³⁰.

Neste contexto, as instituições devem observar a revisão de processo de trabalho, avaliação, reformulação de objetivos e diretrizes, reestruturação organizacional, reorganização de procedimentos internos, tornando-as capazes de realizar sua missão e navegar em direção a sua visão institucional. Fortalecer os vínculos de confiança da sociedade para com a instituição passa a ser um dos itens mais importantes a ser cuidado pela gestão universitária.

Uma das formas de fortalecer os vínculos com a sociedade é realizar as entregas anteriormente pactuadas. A partir dos mecanismos de transparência e *accountability* a sociedade pode verificar aquilo que foi proposto, as diretrizes e objetivos da instituição; é a universidade anunciada em seu plano de desenvolvimento institucional sendo verificada a partir de suas realizações declaradas à sociedade, fortalecendo os laços de confiança a partir da realização do compromisso social assumido pela instituição.

Quadro 52. Diretrizes e objetivos estratégicos de Governança Institucional

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	A – Implementar ações que assegurem o cumprimento da missão, princípios e objetivos que configuram a Instituição; B – Realizar planejamento participativo, articulado, mediante planos, programas e projetos institucionais; H – Apropriar-se dos dados de relatórios e documentos similares, não apenas visando a divulgação dos processos e resultados dos trabalhos na universidade, mas, sobretudo, para a melhoria da qualidade social das atividades realizadas; K – Assumir a diversificação de mecanismos para aperfeiçoamento acadêmico e administrativo da gestão institucional como objeto de estudo permanente;
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Fortalecer modelo de governança aplicado à multicampia (PR7)	Aprimorar modelo de governança institucional (PR7.1);
	Definir, atualizar e publicizar procedimentos e regulamentos relacionados à gestão universitária, bem como papéis e responsabilidades da estrutura interna de governança (PR7.2);
	Implementar e monitorar a execução dos processos digitais descentralizados (PR7.4);
	Promover ampla divulgação da Missão da UFOB.

²⁹ Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.

³⁰ Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86p.

Quadro 53. Diretrizes e objetivos estratégicos de Governança Institucional

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Gestão</u>	C – Promover, de forma sistemática e permanente, diálogos com a comunidade interna e demais setores da universidade; H – Apropriar-se dos dados de relatórios e documentos similares, não apenas visando a divulgação dos processos e resultados dos trabalhos na universidade, mas, sobretudo, para a melhoria da qualidade social das atividades realizadas;
<u>Diretrizes de Graduação</u>	D – Promover ações articuladoras de acompanhamento, orientação e avaliação no ensino de graduação;
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Otimizar e monitorar os Processos organizacionais (PR10)	Implementar Escritório de Processos (PR10.1);
	Implementar programa de desburocratização de processos.

A Iniciativa “Implementar Escritório de Processos (PR10.1)”, como um dos passos em direção à realização do objetivo estratégico “Otimizar e monitorar os processos organizacionais”, é de grande complexidade e envolve diversas etapas a serem realizadas para a total implementação do Escritório de Processos. Desta forma, o Quadro 53, numa proposta de sinalizar o uso da metodologia de projetos, congrega algumas etapas a serem detalhadas.

Os patamares mínimos de governança é o estabelecimento de mecanismos de acompanhamento da execução de seu planejamento, bem como o acompanhamento da própria implementação da governança, o que permite que cada instituição, a partir de sua maturidade gerencial, estabeleça seus avanços.

Desta forma, quando associamos os conceitos e premissas da governança com o momento de construção do primeiro PDI da UFOB, para que os objetivos estratégicos propostos sejam implementados e viabilizem a realização das diretrizes institucionais pautadas no PPI, são necessários três itens: comprometimento, coordenação e cooperação. A partir da transversalidade desses itens, juntamente com a perspectiva de construção coletiva, é que se torna possível a realização da missão institucional.

Um outro pilar da governança é o quadro de pessoal e, para que seja possível ampliar as fronteiras da governança, é preciso que os servidores da UFOB estejam habilitados. Carreiras qualificadas são essenciais na prestação de serviços públicos de excelência e, desta forma, o plano de qualificação e capacitação da UFOB deve conter elementos que estejam corroborando com a implantação de um processo de Planejamento e Avaliação, associados à Governança Institucional, como por exemplo, itens de capacitações na área de inovação, foco no cidadão, liderança, colaboração, gerenciamento de projetos, negociação, como algumas formações que devem compor o portfólio de cursos ofertados.

O processo de autoavaliação institucional exerce fundamental importância como ferramenta complementar à Governança, assim como o uso dos indicadores de resultado e desempenho propostos, mantendo sempre o espaço para a realização de diagnósticos próprios e a busca de soluções inovadoras, específicas e contextualizadas, observando as particularidades para a realização da Missão institucional.

6.1 Processo de Planejamento

O Plano de Desenvolvimento Institucional é primeira ferramenta para ser utilizada no processo de planejamento, no qual o registro da UFOB que queremos será transformado em ações conjuntas.

O conceito de planejamento como processo pode ser compreendido quando associado às questões conjunturais, que tanto interferem no processo da gestão institucional, sejam elas questões internas ou externas. Ao considerarmos a existência do PDI como ponto de partida para a realização da universidade anunciada, outras variáveis devem ser consideradas para tal realização, pois o planejamento institucional é o *locus* para essa realização.

O processo de planejamento pautado na instituição deve conter periodicidade determinada; os ciclos de planejamento devem interagir com as diversas variáveis que estão postas para a realização do PDI: orçamento, oscilações políticas, sejam elas internas ou externas, natureza do projeto a ser empreendido, ciclo formativo dos estudantes, capacidade dos agentes envolvidos, autonomia da unidade interessada, entre outras variáveis que possam estar associadas à realização do plano.

Quando a instituição acolhe que planejamento é um processo contínuo articulado a todos os níveis da gestão institucional, a elaboração de planos associados passa a fazer parte do cotidiano institucional, ou seja, o planejamento e sua execução é a única atividade a ser realizada por seus gestores e suas equipes que viabiliza a realização da universidade anunciada.

A importância da elaboração dos planos associados se dá pela necessidade de detalhamento para a realização das ações e a metodologia de gestão por projetos versa muito bem sobre essa forma de organizar as atividades a partir dos resultados que se deseja obter. A complexidade da gestão universitária requer um grau elevado de organização e transversalidade nas ações, uma vez que o processo de planejamento pode ser visto como uma teia que cada pequena ação impacta nas diversas áreas.

Além de realizar a UFOB que queremos a partir do planejamento, o outro propósito é instituir a *cultura do planejamento* na comunidade universitária, ou seja, que a cada realização, que a cada projeto a ser pensado, já nasça associado às metas institucionais para seu desenvolvimento e aprimoramento e tenha seu plano traçado. A prática do planejamento pode ser considerada disruptiva, uma vez que impele os sujeitos pertencentes a uma instituição estruturarem seus fazeres a partir do planejamento, rompendo com as regras informais³¹ da sociedade e viabilizando a funcionalidade da instituição.

Dentro da estrutura organizacional³² proposta, o papel da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional é conduzir o processo de planejamento para alcance dos resultados. Para isso, o acompanhamento do processo de planejamento tem peso significativo para o sucesso institucional, e deve considerar desde a escolha das ferramentas tecnológicas para registro e acompanhamento - passando pela capacitação dos agentes vinculados ao processo de planejamento, incluindo os gestores e as lideranças - até o grau de autonomia para a condução do processo, salientando a correlação entre as áreas para a execução do plano e a transversalidade atuante da Proplan.

³¹ NORTH, Douglass. *Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico*, São Paulo: Três Estrelas, 2018.

³² Resolução Consuni 12/2018 (Regimento Geral).

O quadro abaixo exemplifica a necessidade da atuação transversal da Proplan, uma vez que as iniciativas impactam em diversas diretrizes, como uma teia de atuação para o desenvolvimento sistêmico da instituição.

Quadro 54. Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos do Processo de Planejamento

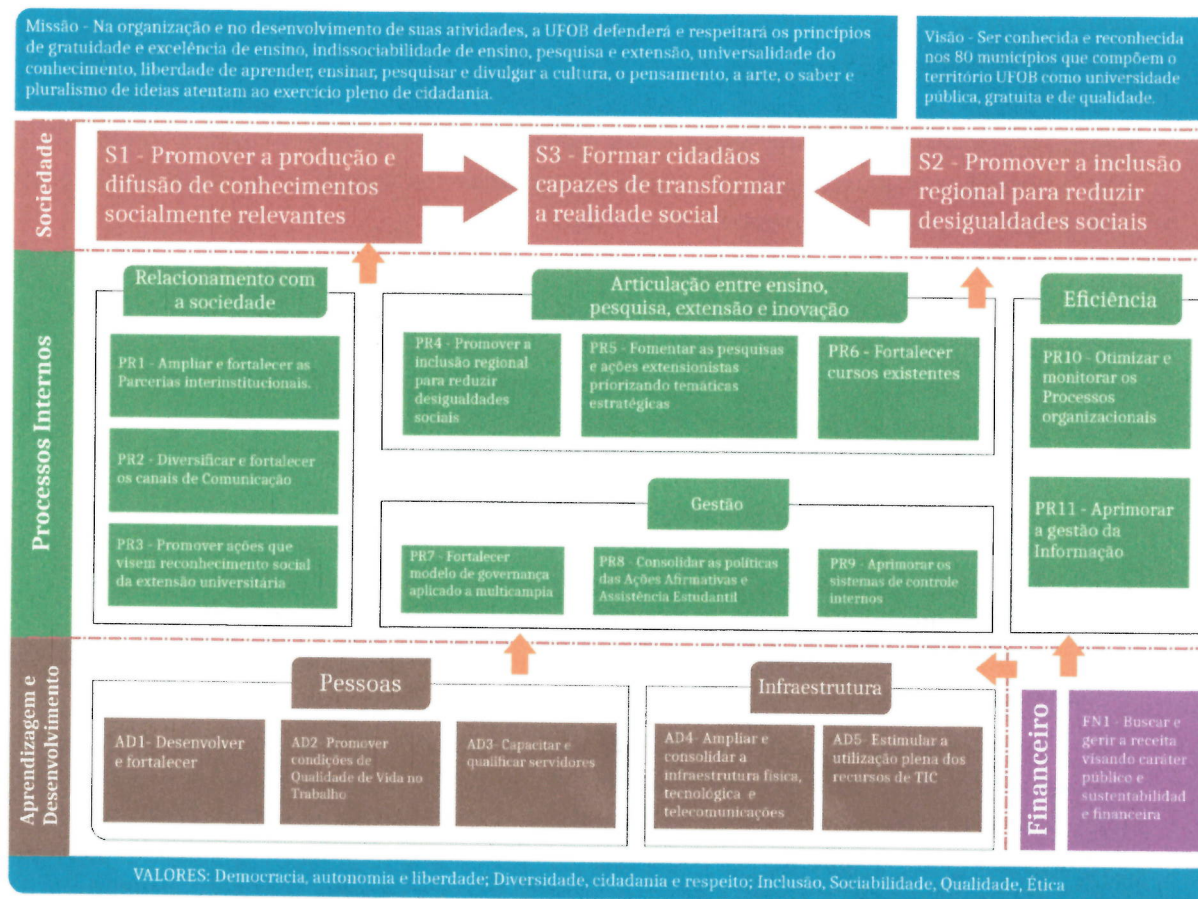
Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes da Gestão</u>	F - Promover a cultura da avaliação e da autoavaliação institucional em todos os seus segmentos e setores da universidade, de modo a compreender seu momento histórico e direcionar suas decisões; H – Apropriar-se dos dados de relatórios e documentos similares, não apenas visando a divulgação dos processos e resultados dos trabalhos na universidade, mas, sobretudo, para a melhoria da qualidade social das atividades realizadas; P - Implementar ações que combatam a evasão e a repetência nos cursos de graduação;
<u>Diretrizes de Graduação</u>	E – Planejar, implementar políticas de planejamento e avaliação de cursos de graduação, divulgando seus resultados para a comunidade universitária; P – Implementar ações que combatam a evasão e a repetência nos cursos de graduação; Y – Incentivar e implementar o acompanhamento dos egressos da graduação;
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Aprimorar os sistemas de controles internos (PR9)	Aprimorar processos seletivos (concursos, Sisu, vagas residuais, editais e afins) (PR9.1);
	Diagnosticar as condições de oferta dos cursos de graduação e pós-graduação e propor melhorias (PR6.2);
	Aprimorar os procedimentos de gestão organizacional (PR9.2).

A proposta de se criar o Projeto Associado, apresentado no Quadro 87 (Apêndice B), é a organização e o aprimoramento dos mecanismos de geração de informação da UFOB, não só para o objetivo final de controle interno, mas, em especial, para o aprimoramento da gestão organizacional como um todo, partindo da gestão da informação (PR11) para as análises para tomada de decisão sobre processos internos de melhoria de nossos indicadores acadêmicos, como por exemplo, a retenção e, conseqüentemente, os indicadores de conclusão de curso.

Sob este aspecto, torna-se importante a introdução do termo *cultura da responsabilização*, já que a corresponsabilidade pelo sucesso ou fracasso dos projetos está associada à atuação transversal da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, que deve coordenar ações junto aos diversos agentes vinculados a estruturas organizacionais distintas.

O Mapa Estratégico evidencia a transversalidade de atuação e a corresponsabilidade entre as diversas áreas gestoras da instituição, como é possível verificar com a iniciativa estratégica “Aprimorar o planejamento acadêmico com foco na redução do tempo de permanência do estudante”, que está associado ao objetivo estratégico “Aprimorar a gestão da informação”, vinculada a unidade de TIC; tal iniciativa está correlacionada aos índices acadêmicos, evidenciada pela iniciativa estratégica “Implementar programa de redução dos índices de evasão e retenção” e, desta forma, o processo de gestão universitária constitui-se numa rede de implicações.

Figura 4 – Mapa Estratégico



Fonte: Planejamento Estratégico, 2018

6.2 Avaliação Institucional

A avaliação institucional³³, assim como o planejamento, são processos cíclicos e permanentes, essenciais para o desenvolvimento da universidade. Por meio da avaliação apreende-se informações e dados sobre políticas, atividades e ações da universidade que possibilitam a análise global do seu desempenho em termos do que foi planejado e desenvolvido, em um determinado tempo e contexto sócio-político, sendo imprescindível para autoconhecimento e renovação de sua missão.

O processo de avaliação institucional tem como agente promotor a Comissão Própria de Avaliação³⁴ (CPA), com o objetivo de compreender a realidade da UFOB para recomendar ações visando buscar o aprimoramento das dimensões da universidade, colocando o processo avaliativo a serviço do projeto de universidade anunciada. Para tanto, a autoavaliação é orientada por uma concepção formativa, uma vez que as políticas de uma instituição de ensino, bem como suas atividades acadêmicas e de gestão, devem se apropriar do caráter pedagógico, contribuindo com a formação acadêmica, cidadã e profissional de seus estudantes.

A Comissão Própria de Avaliação, em seu Projeto de Autoavaliação Institucional da UFOB, intenciona que a “autoavaliação promova um diagnóstico das dimensões e suas

³³ Lei nº 10.861/2004 foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

³⁴ Portaria 216/2018 (composição da CPA).

atividades desenvolvidas ou em desenvolvimento na universidade”³⁵, declarando as ações que poderão ser realizadas rumo à qualificação de suas políticas e práticas, apontadas tanto no PPI, quanto neste documento.

Desta forma, a proposta metodológica da CPA para o processo de autoavaliação institucional está pautada na perspectiva da abordagem qualitativa, com a devida conjugação com a abordagem quantitativa, mediante os seguintes instrumentos: (i) Análise documental; (ii) Questionário misto; (iii) Grupo de discussão.

Os resultados do processo de autoavaliação fazem parte do rol informacional da UFOB para subsidiar a tomada de decisão, orientando a gestão universitária na correção de rumos e a busca pela solução dos problemas encontrados. A avaliação formativa³⁶ ganha sentido se estiver a serviço da construção ou reconstrução do projeto de Universidade, dialogando com os agentes pertencentes a essa comunidade, tornando claro que a avaliação seja um ato permanente, processual, cotidiano e implicar na construção de uma cultura avaliativa.

Da mesma maneira que se planeja o processo de autoavaliação institucional, a CPA precisa promover reflexão acerca do fazer avaliativo, buscando seu próprio aprimoramento em cada ciclo. Dessa forma, é possível replanejar o uso de novos instrumentos avaliativos e de acompanhamento, novos canais de comunicação com as comunidades interna e externa, fortalecendo, a cada ciclo, a cultura de autoavaliação como um instrumento transformador da instituição.

Uma das atribuições da CPA é produzir relatórios que formalizem os processos e resultados da autoavaliação institucional, viabilizando a construção histórica da cultura de autoavaliação, demarcando o seu lugar e a sua importância. Na perspectiva da autoavaliação formativa, a participação crescente da comunidade universitária nas atividades propostas pela CPA, bem como o comprometimento com as discussões acerca do planejamento, avaliação e, conseqüentemente, a realização da UFOB que queremos, é foco principal de todos processos, aliado com uma gestão democrática e participativa.

O eixo da avaliação externa³⁷ constitui-se como uma ferramenta importante para o processo de desenvolvimento institucional, uma vez que estimula a sinergia entre o fazer acadêmico, sua avaliação e a melhoria contínua dos processos de ensino-aprendizagem. De maneira análoga ao processo de autoavaliação, quando ocorre a avaliação externa, em todos os seus estágios – preparação, realização e análise do resultado –, os agentes promotores do desenvolvimento institucional devem promover ações conjuntas e orquestradas, buscando continuamente a melhoria das avaliações, e conseqüentemente, a melhoria da visão da sociedade sobre sua interação e prestação dos serviços de ensino, pesquisa e extensão. Quando pensamos na consolidação da pós-graduação na universidade, os mecanismos de autoavaliação terão fundamental importância para criar condições favoráveis para a aprovação de novos cursos e melhores resultados.

A autoavaliação institucional agrega, para uma análise global e contextualizada da UFOB, informações advindas da avaliação externa. A análise dos atos regulatórios (autorização, reconhecimento, renovação de reconhecimento de cursos, bem como do credenciamento da universidade) é importante na indicação das potencialidades e fragilidades

³⁵ CPA. Projeto de avaliação interna ou autoavaliação institucional da UFOB, Barreiras. 2018. 20p. (p. 14)

³⁶ Resolução Consuni 04/2018 (regimento interno da CPA).

³⁷ A avaliação externa é realizada por membros pertencentes à comunidade acadêmica e científica de outras instituições, reconhecidos pelas suas capacidades em áreas específicas e portadores de ampla compreensão sobre instituições universitárias; e são orientados pelo MEC/INEP.

da instituição, as quais precisam ser consideradas no planejamento das ações em prol da melhoria de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Quadro 55 Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos de Avaliação Institucional

Diretrizes do PPI associadas aos Objetivos Estratégicos	
<u>Diretrizes de Graduação</u>	D – Promover ações articuladoras de acompanhamento, orientação e avaliação no ensino de graduação; E – Planejar, implementar políticas de planejamento e avaliação de cursos de graduação, divulgando seus resultados para a comunidade universitária;
<u>Diretrizes de Gestão</u>	G – Assumir os resultados da avaliação institucional de cursos e de desempenho do trabalho acadêmico como condições básicas para o planejamento das políticas institucionais.
Objetivo Estratégico	Iniciativas
Fortalecer cursos existentes (PR6)	Diagnosticar as condições de oferta dos cursos de graduação e pós-graduação e propor melhorias (PR6.2);
	Implementar Programa de Redução dos índices de Evasão e Retenção (PR6.3);
	Fortalecer a política de avaliação interna de cursos (PR6.4).

7 Apêndice A - Indicadores e Metas

A partir do trabalho realizado nos *workshops* de planejamento estratégico, quando foram propostos diversos indicadores e suas metas agregadas, a UFOB inicia sua discussão sobre a construção de indicadores. Elaborar indicadores é um processo contínuo e está visceralmente relacionado com o planejamento institucional e a sua implementação; tendo como marco este primeiro PDI, o registro desses indicadores sinaliza que o processo de implementação do Plano será guiado pelo tripé Planejamento – Execução – Avaliação, conferindo ao processo legitimidade e compromisso institucional.

A elaboração de indicadores tem como ponto de partida o escopo que se pretende avaliar o resultado após um período de tempo de realização de ações constantes no processo de planejamento. A clareza do que se deseja medir está relacionada à escolha estratégica dos temas institucionais e, posteriormente, será elaborado o indicador que melhor aferirá os resultados desejados para a temática.

Indicadores são as ferramentas de aferição da universidade planejada para a que vem sendo realizada, permitindo à gestão, ações para correções de rumos; a tomada de decisão, baseada nas análises da evolução dos indicadores, confere maior precisão e efetividade à correção de rumos, apontando a necessidade na elaboração de um rol de indicadores que se complementem, uma vez que o processo de planejamento é uma teia de ações para o desenvolvimento institucional sob os diversos aspectos.

Vale o registro que o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (Forplad), fórum assessor da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), elaborou um documento com diversos possíveis indicadores para as universidades, cujo objetivo é disponibilizar indicadores testados e amplamente discutidos pelos gestores das IFES, podendo ser utilizado como documento norteador para a escolha de indicadores de gestão, sendo construído sob a premissa da representatividade e da participação, contando com a visão dos gestores das universidades das 5 regiões do Brasil.

A Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) disponibiliza um documento suporte que discorre sobre metodologias e conceitos acerca de indicadores de desempenho, assim como as suas classificações, atributos, interpretação dos resultados e estabelecimento de metas. Baseado em bibliografias do Tribunal de Contas da União (TCU), da Fundação Nacional da Qualidade, Planejamentos Estratégicos do Governo Federal, além de livros e artigos científicos, o documento pode ser útil na elaboração dos indicadores da UFOB.

A proposta deste Apêndice é reunir os indicadores e metas elaborados no *workshop* de planejamento estratégico para que, a partir deles, a UFOB se debruce na investigação de seus dados institucionais, trazendo a eles a acurácia necessária para a experimentação dos indicadores e verificação da sua efetividade, contribuindo para a elaboração das metas institucionais.

Quadro 56. Metas 01 para Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Fortalecer cursos existentes (PR6)	Número absoluto de cursos com Conceito Preliminar de Curso* (CPC) igual a 5;	NA	2	6	10	10
	Percentual de cursos com preenchimento total das vagas ofertadas até 4ª chamada do processo seletivo;	10%	50%	100%	100%	100%
	Número absoluto de programas de pós-graduação com cursos de mestrado e doutorado*.	NA	NA	1	3	5

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018. *Os dados dos Conceitos Preliminares de Curso e dos programas de pós-graduação estão disponíveis no item 3.5.

Quadro 57. Metas 02 para Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover atividades de ensino inovadoras na perspectiva da inclusão cidadã (PR4)	Relação entre o número de estudantes envolvidos em atividades de ensino desenvolvidos em comunidade pelo total de estudantes da universidade;	10%	20%	30%	40%	40%
	Taxa de implementação de metodologias inovadoras nos cursos.	5%	10%	15%	20%	25%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 58. Metas 03 para Ensino de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Diversificar e fortalecer os canais de Comunicação (PR2)	Aumento da quantidade de canais de comunicação implantados na UFOB;	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%
	Índice de satisfação dos usuários com os canais de comunicação da UFOB;	60%	70%	80%	80%	80%
	Índice de transparência referentes aos canais de comunicação (TCU).	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 59. Metas 01 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas ³⁸				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar e fortalecer as Parcerias Interinstitucionais (PR1)	Aumento percentual da quantidade de acordos de cooperação técnica nacional e internacional firmados pela UFOB;	>20% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior
	Aumento percentual da quantidade de participação da UFOB em conselhos, comitês e fóruns temáticos;	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior
	Aumento percentual da quantidade de planos e projetos desenvolvidos com instituições conveniadas para a realização de estágios e em acordos de parcerias nacionais e internacionais;	>20% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior	>15% em relação ao ano anterior
	Número absoluto de adesões às políticas públicas desenvolvidas nas três esferas.	5	7	9	10	13

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 60. Metas 02 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Fomentar as pesquisas e ações extensionistas, priorizando temáticas estratégicas (PR5)	Publicação de editais de pesquisa e extensão voltados para temáticas estratégicas;	01 Edital Geral + 01 Edital Tema Estratégico	01 Edital Geral + 01 Edital Tema Estratégico	01 Edital Geral + 02 Editais Temas Estratégicos	01 Edital Geral + 02 Editais Temas Estratégicos	01 Edital Geral + 02 Editais Temas Estratégicos
	Percentual médio de carga-horária dos cursos de graduação desenvolvida em programas e projetos de extensão universitária*;	2%	6%	10%	10%	10%
	Percentual de projetos desenvolvidos, que	5%	10%	15%	20%	25%

³⁸ Vale o registro sobre a dinâmica que deve ser estabelecida para a determinação das metas institucionais: quando os indicadores e as metas foram propostos, a necessidade de trabalhar com os dados institucionais estava posta e, desta forma, a ação prioritária é a elaboração de um projeto que abarque as diversas ações para o aprimoramento e a melhoria da gestão dos dados institucionais.

	contemplem a articulação entre pesquisa e extensão, envolvendo temáticas estratégicas em relação ao total de projetos.					
--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018. *de acordo com a Resolução CNE 7/2018.

Quadro 61. Metas 03 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover ações que visem reconhecimento social da extensão universitária (PR3)	Aumento percentual da quantidade de projetos de extensão executados por demanda induzida pela sociedade.	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 62. Metas 04 para Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover a inclusão regional para reduzir desigualdades sociais (S2)	Aumento percentual da quantidade de estudantes do Território UFOB que ingressam via cotas e critérios de inclusão regional, provenientes de escola pública;	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior
	Aumento percentual da quantidade de estudantes do Território UFOB diplomados, que ingressam na UFOB via cotas e critérios de inclusão regional.	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 63. Metas para Ações Afirmativas e Assistência Estudantil

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Consolidar as políticas das Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PR8)	Percentual do número de estudantes atendidos por ações de assistência estudantil em relação ao número de estudantes em situação de vulnerabilidade;	80%	85%	90%	100%	100%
	Índice de efetividade dos atendimentos nos serviços de apoio pedagógico, psicológico e de assistência social.	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 64. Metas 01 para Gestão de Pessoas

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Desenvolver e fortalecer competências dos servidores (AD1)	Número de cursos ofertados aos servidores	>10%	>20%	>35%	>50%	>50%
	Servidor/hora treinamento	>10%	>20%	>35%	>50%	>50%
	Percentual do mapeamento realizado das competências dos servidores	40%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 65. Metas 02 para Gestão de Pessoas

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Promover condições de QVT (AD2)	Número de ações que promovam qualidade de vida	>10%	>20%	>35%	>50%	>65%
	Grau de satisfação dos servidores com a instituição em relação a esta variável	60%	70%	80%	80%	90%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 66. Metas para Capacitação e Qualificação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Capacitar e qualificar servidores (AD3)	Percentual de execução do plano de capacitação	70%	80%	90%	100%	100%
	Percentual de servidores com formação além da exigida para o cargo após o ingresso	70%	80%	90%	100%	100%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 67. Metas de Desenvolvimento Físico

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Ampliar e consolidar a infraestrutura física, tecnológica e telecomunicações (AD4)	Índice de implementação da infraestrutura física prevista no PDI e Projetos Associados	25%	50%	75%	100%	100%
	Índice de usabilidade da infraestrutura	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior	>10% em relação ao ano anterior
	Índice de adequação da infraestrutura física (acessibilidade, segurança contra incêndio, sustentabilidade, etc.)	25%	50%	75%	100%	100%
	Índice de implementação da infraestrutura física e tecnológica definida no PDTIC (bienio)	50%	100%	50%	100%	100%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 68. Metas para Gestão Orçamentária

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Buscar e gerir a receita visando caráter público e sustentabilidade financeira (FN1)	Percentual da despesa discricionária em relação ao orçamento total	Acima 30%	Acima 30%	Acima 30%	Acima 30%	Acima 30%
	Percentual de receitas extra orçamentárias captadas por serviços prestados compatíveis com a finalidade da UFOB em relação à receita discricionária	> 5%	> 5%	> 5%	> 5%	> 5%
	Índice de captação de recursos acadêmicos (Relação de recursos captados com projetos acadêmicos em editais de fomento por docente estratificado por área)	> 5%	> 5%	> 5%	> 5%	> 5%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 69. Metas 01 para Tecnologia de Informação e Comunicação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Aprimorar a gestão da Informação (PR11)	Percentual de processos exclusivamente por meio digital e acessíveis em diversas plataformas	90%	100%	100%	100%	100%
	Implementação de sistemas institucionais e governamentais para gerenciamento e compartilhamento da informação	85%	85%	85%	85%	85%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 70. Metas 02 para Tecnologia de Informação e Comunicação

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Estimular a utilização plena dos recursos de TIC (AD5)	Percentual de servidores capacitados em TIC em relação ao total de servidores	80%	90%	100%	100%	100%
	Índice de utilização dos recursos de TIC para o desenvolvimento das atividades acadêmicas	>10%	>10%	>10%	>10%	>10%

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 71. Metas 01 para Governança Institucional

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Fortalecer modelo de governança aplicado a multicampia (PR7)	Índice de governança da UFOB (critérios atendidos)	25%	30%	35%	40%	45%
	Número absoluto de processos de decisão descentralizados em relação ao total de processos (com base na árvore de processos)	2	4	6	8	10

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 72. Metas 02 para Governança Institucional

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Otimizar e monitorar os Processos organizacionais (PR10)	Percentual do número de processos mapeados e modelados em relação ao número total de processos	20%	40%	60%	80%	100%
	Taxa de cumprimento dos prazos críticos dos processos (em função da implementação de melhorias)	10%	10%	10%	10%	10%
	Número absoluto de servidores capacitados em gestão por processos	20	40	60	80	100

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

Quadro 73. Metas 03 para Governança Institucional

Objetivo Estratégico	Indicadores	Metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Aprimorar os sistemas de controle internos (PR9)	Percentual do número de Riscos Mapeados (dos processos organizacionais)	5%	20%	40%	60%	80%
	Número absoluto de servidores capacitados em gestão de riscos	20	40	60	80	100

Fonte: Planejamento Estratégico UFOB, 2018

8 Apêndice B - Projetos Associados

A partir da metodologia proposta de encadeamento dos processos de planejamento, utilizando da hierarquização Plano – Programa – Projeto, este apêndice tem como objetivo elencar alguns dos projetos associados que foram propostos durante a elaboração deste Plano. Vale o registro de que esses Projetos Associados não estão organizados em alguma ordem de importância ou mesmo de priorização, mas sim, com o objetivo de serem pontos de partida para os processos de implementação do planejamento.

A metodologia de elaboração de projetos já vem sendo utilizada por algumas áreas da UFOB, o que contribui para o seu entendimento. Porém, por ser este o primeiro plano de desenvolvimento institucional da Universidade, os projetos associados, aqui exemplificados, servem de suporte e alavanca para o desenvolvimento de outros projetos vinculados às iniciativas propostas, cujos objetivos estratégicos estão correlacionados ao Planejamento Estratégico da instituição e às diretrizes do PPI.

Desenvolver projetos associados requer diversas etapas da elaboração de um projeto: definição de escopo, identificar os agentes envolvidos, determinar os recursos necessários, construir cronograma detalhado, declarar as grandes etapas, apontar as tarefas e, no processo de implantação, fazer ajustes de maneira adequada, monitorando o progresso por meio dos indicadores, documentando o passo a passo, mantendo a comunicação ativa com os participantes e realizando avaliações periódicas até o encerramento do projeto, com a obtenção de seu resultado.

Dessa forma, pretende-se, com este apêndice, apontar os projetos associados que surgiram no decorrer das discussões nas oficinas do PDI. Em especial, estes projetos associados passam a ser um ponto de partida importante para a implantação do Plano de Desenvolvimento Institucional UFOB 2019-2023.

Quadro 74. Projeto 01 de Formação de Profissionais do Magistério

Projeto	Etapas
Estudo de viabilidade e impactos na criação de um Centro de Formação de Professores	Promover discussão junto à Comunidade Universitária sobre a proposta acadêmica de formação de professores;
	Elaborar estudo das necessidades acadêmicas internas para a criação de um centro de formação de professores;
	Pesquisar no Território UFOB, em especial nas 5 cidades de atuação direta, as necessidades de formação dos professores do ensino básico;
	Elaborar Projeto Piloto de atuação junto às escolas da Região para promover o desenvolvimento dos professores da rede;

Quadro 75. Projeto 01 de Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Projeto (PR3.4)	Etapas
Criar rede de desenvolvimento territorial (PR3.4)	Mapear potenciais parceiros nas cidades com unidades da UFOB;
	Promover oficinas temáticas com os setores público e privado nas diversas áreas de conhecimento (PR1.3)

	Alinhamento político com entes municipais e estaduais com foco na promoção da extensão;
	Participação da UFOB em representações regionais;
	Divulgação das ações de extensão junto à sociedade;
	Reconhecer institucionalmente o Sistema de Inovação Local; (Vale dos Quitandeiros)
	Realizar levantamento sobre necessidades regionais, com foco nas competências da UFOB (PR3.5)
	Mapear e propor Programa de Capacitação dos Profissionais da região

Quadro 76. Projeto 02 de Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Projeto Adequação CNE 7/2018	Etapas
Curricularização da Extensão Universitária	Mapear as atividades de extensão à luz da Resolução CNE 7 de 18/12/2018;
	Promover oficinas temáticas com os centros para discussão das atividades de extensão vinculadas aos PPCs dos cursos;
	Realizar planejamento das atividades de extensão para vínculo com os PPCs, caso necessário;
	Estruturar o registro e a forma de creditação curricular aos estudantes (automatizada via SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas);
	Elaborar o processo de autoavaliação das atividades de extensão;
	Mapear formas de financiamento para as atividades de extensão.

Quadro 77. Projeto 03 de Extensão, Tecnologias Sociais, Internacionalização e Inovação

Projeto Desportivo e de Lazer	Etapas
Interação de estudantes e servidores por meio de atividades físicas, jogos e esportes	Implementar o esporte e lazer como política de inclusão e afirmação, segundo os direitos sociais do cidadão previstos na Constituição Federal (1988);
	Estabelecer Convênios de Cooperação Técnica para utilização de equipamentos esportivos (ginásio, quadras, entre outros) da rede pública e/ou privada para desenvolvimento de atividades físicas e desportivas;
	Captar recursos (emenda de bancadas, editais, entre outros) para construção e/ou reforma de equipamentos esportivos próprios;
	Desenvolver estratégias para possibilitar a participação dos estudantes dos 5 (cinco) <i>campi</i> em eventos esportivos vinculados à Confederação Brasileira de Desportos Universitários – CBDU (Jogos Universitários)

Quadro 78. Projeto 01 de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil

Projeto (8.8)	Etapas
Consolidar a atuação do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão nos campi fora de sede (PR8.8)	Criar um cronograma de reuniões trimestrais do NAI com os discentes para troca de informações sobre estudantes com deficiências;
	Criar representações locais do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão (NAI);
	Capacitar monitores, professores e técnicos para atender e auxiliar os estudantes deficientes;
	Adequar a biblioteca e laboratórios;
	Desenvolver atividades de acolhimento contínuo nos cursos em conjunto com o NAI;
	Ampliar a experiência da Universidade em Escolas da Região;
	Estimular a criação de projetos de extensão, dando preferência a estudantes das comunidades envolvidas;
	Realizar ação de apoio à permanência de todos os estudantes com deficiência matriculados em todos os <i>campi</i> da UFOB.
	Consolidar o atendimento às Necessidades Educacionais Especiais (NEE) em todos os <i>campi</i> da Universidade.
	Intensificar ações da Comissão de Inclusão e Acessibilidade (CIA).
	Homologar, no mínimo, 02 bolsistas do “Programa Incluir” por centro e por semestre atendendo as demandas dos estudantes com deficiência.
	Realizar encontros inclusivos nas Semanas de Integração UFOB
	Promover acessibilidade comunicacional de todo o conteúdo gráfico da UFOB

Quadro 79. Projeto 01 de Gestão de Pessoas

Projeto (2.1)	Etapas
Institucionalizar Política de Acolhimento (AD2.1)	Identificar, nas 5 cidades de atuação da UFOB, as potencialidades para acolhimento à comunidade universitária;
	Especificar, por categoria – discente, técnica e docente -, ações específicas para viabilizar o sentimento de acolhimento;
	Criar uma rede de apoio institucional por <i>campus</i> , aos servidores recém-chegados à UFOB;
	Elaborar proposta de acompanhamento da Política de Acolhimento, com o objetivo de contribuir com a fixação dos servidores;

Quadro 80. Projeto 01 de Gestão Organizacional

Projeto	Etapas
Descentralização da Tomada de Decisão	Utilização do Mapeamento de Processos para identificar os fluxos informacionais necessários para a tomada de decisão;
	Aprimoramento e certificação dos dados institucionais;

	Capacitação das equipes em conteúdos técnicos e na formação de lideranças;
	Desenvolvimento de métrica de utilização dos Módulos do SIG correspondentes às atividades;
	Treinamentos constantes nos Módulos do SIG correspondentes às atividades;
	Aprimoramento da comunicação estratégica para a tomada de decisão.

Quadro 81. Projeto 01 de Desenvolvimento Físico

Projeto (4.4)	Etapas
Elaborar Plano Diretor de Infraestrutura dos <i>Campi</i> e demais Unidades (AD4.4)	Levantamento e registro dos espaços atuais, e suas formas de uso;
	Discutir e pactuar a concepção das construções, respeitando as especificidades acadêmicas e geográficas de cada <i>campus</i> ;
	Promover discussões acerca do processo de ampliação da UFOB;
	Elaboração e divulgação do Plano Diretor de Infraestrutura.

Quadro 82. Projeto 02 de Desenvolvimento Físico

Projeto (4.4.1)	Etapas
Consolidação e Ampliação Física	Promover debates acerca das áreas físicas definitivas para os <i>campi</i> da UFOB;
	Elaborar estudos de viabilidade para aquisição e/ou aluguéis de espaços para ampliação e consolidação dos <i>campi</i> ;
	Organizar a busca por espaços definitivos e recursos para sua viabilização.

Quadro 83. Projeto 01 de Tecnologia de Informação e Comunicação

Projeto (5.10)	Etapas
Implantação do <i>Data Center</i> (AD5.10)	Construir <i>Data Center</i> ;
	Atualizar e ampliar a infraestrutura do <i>Data Center</i> ;
	Ampliar a capacidade de armazenamento e processamento de dados dos <i>campi</i> .

Quadro 84. Projeto 02 de Tecnologia de Informação e Comunicação

Projeto (5.4)	Etapas
Reestruturação do Parque Tecnológico	Realizar inventário do parque tecnológico;
	Atualizar e ampliar o parque tecnológico;
	Renovar e ampliar os recursos de audiovisual;
	Ampliar os recursos de videoconferência;
	Realizar descarte tecnológico sustentável.

Quadro 85. Projeto 03 de Tecnologia de Informação e Comunicação

Projeto (5.3)	Etapas
Implementar programa de melhoria da rede de comunicação (AD5.3)	Implementar monitoramento de rede nos <i>campi</i> ;
	Realizar a integração lógica entre os <i>campi</i> ;
	Implementar IPv6 (rede);
	Implantar rede Metropolitana em Barreiras.

Quadro 86. Projeto 01 de Governança Institucional

Projeto (10.1)	Etapas
Implementar Escritório de Processos (PR10.1)	Implementar Programa de treinamento em gestão por processos;
	Desenhar a árvore de processos;
	Implementar e monitorar Plano de Mapeamento e Modelagem de Processos;
	Identificar Prazos Críticos dos processos.

Quadro 87. Projeto 01 de Planejamento Institucional

Projeto (9.2)	Etapas
Aprimorar os procedimentos de gestão organizacional (PR9.2)	Desenvolver mecanismos para obter dados confiáveis para tomada de decisão e divulgação;
	Implementar UFOB em Números;
	Aprimorar a gestão da informação a fim de viabilizar o estudo dos indicadores institucionais;
	Contribuir para o aprimoramento do uso dos dados coletados pela CPA no processo de planejamento;
	Analisar informações da trajetória dos estudantes, contribuindo para o diagnóstico do tempo de permanência na instituição.

Referências

BAIARDI, A. **Desenvolvimento rural e consolidação da moderna agricultura familiar: de colonos e neo-farmers**, em Bahia Análise & Dados. 2004. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia.

BRASIL. **Lei nº 3.800, de 4 de janeiro de 2019**. Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nº s 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e 12.114 de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 7.1.2019.

_____. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Publicada no DOU de 23.12.1996.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) e dá outras providências. Publicada no DOU de 15.4.2004.

_____. **Lei nº 12.825, de 5 de junho de 2013**. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia - UFBA, e dá outras providências. Publicada no DOU de 6.6.2013.

_____. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Publicada no DOU de 26.6.2014: Edição extra.

_____. **Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019**. Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nº s 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e 12.114 de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências. Publicado no DOU de 7.1.2019.

_____. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Publicado no DOU de 24.2.2006.

_____. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Publicado no DOU de 23.11.2017.

_____. Ministério da Educação. **Programa Incluir**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/programa-incluir>. Acesso em: 29 de abr. 2019.

_____. Ministério da Educação. **Promisaes**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/promisaes>. Acesso em: 29 de abr.2019.

_____. Ministério da Educação. **PEC-G**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g>. Acesso em: 29 de abr. 2019.

_____. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes)**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pnaes>. Acesso em: 29 de abr. 2019.

DE LUCENA, P. R. **Universidade Federal do Oeste da Bahia: O povo e a educação de sua gente 2011** (Comissão de Implantação da Universidade Federal do Oeste da Bahia).

FERREIRA, C. & DOS SANTOS, R. E. **Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável do Velho Chico**. 2008, Fundação de Desenvolvimento Integrado do São Francisco: Ibotirama, BA.

GUIA DA POLÍTICA DE GOVERNANÇA PÚBLICA / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p.

KLOSSOWSKI, A.; FREITAS, C.C.; FREITAS, F.P. **O envolvimento da universidade pública em relação à tecnologia social** (2001 a 2011). R. Tecnol. Soc., Curitiba, v.12, n. 26, p. 61-80, set. /dez.2016.

MEC. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e daí outras providências. Resolução nº7, de 18 de dezembro de 2018. Diário Oficial da União, DF, 19 de dez. 2018. Seção 1, p. 49.

_____. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)**. Nota Técnica Nº 14 /2014 – CGACGIES/DAES/INEP/MEC. Disponível em: <http://inep.gov.br/documentos-e-legislacao/17>. Acesso em: 13 de mai. 2019.

NORTH, Douglass. **Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico**, São Paulo: Três Estrelas, 2018.

Documentos UFOB

CONSUNI. **Aprova o Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação CPA da UFOB**. Resolução Consuni nº004/2018, de 14 de setembro de 2018. Disponível em <https://consuni.ufob.edu.br/index.php/downloads/category/61-resolucao-2018>. Acesso em: 08 de mai. 2019.

_____. **Aprova o Regimento Geral da Universidade Federal do Oeste da Bahia**. Resolução Consuni nº012/2018, de 20 de dez. 2018. Disponível em: <https://consuni.ufob.edu.br/index.php/downloads/category/61-resolucao-2018>. Acesso em: 08 de mai. 2019.

CONEPE. **Aprova o Projeto Institucional para a formação de profissionais do magistério da educação básica da Universidade Federal do Oeste da Bahia**. Resolução Conepe nº005/2018, de 08 de novembro de 2018. Disponível em: <https://conepe.ufob.edu.br/index.php/downloads/category/61-resolucoes-2018>. Acesso em: 24 de set. 2019.

_____. **Estabelece o critério de inclusão regional, para estimular o acesso à UFOB dos estudantes que residem no seu entorno**. Resolução Conepe nº009/2015, de 23 de novembro

de 2015. Disponível em: <https://conepe.ufob.edu.br/index.php/downloads/category/31-2015>. Acesso em: 08 de mai. 2019.

_____. **Dispões sobre o preenchimento de vagas residuais na Universidade Federal do Oeste da Bahia**. Resolução Conepe nº007/2015, de 15 de jun. 2015. Disponível em: <https://conepe.ufob.edu.br/index.php/downloads/category/31-2015>. Acesso em: 08 de mai. 2019.

UFOB. Projeto de Avaliação Interna ou Autoavaliação Institucional. Barreiras, 2018.
_____. **Portaria nº 216/2018**. Compõe a Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do Oeste da Bahia, de 29 de novembro de 2018. Disponível em: <https://ufob.edu.br/component/phocadownload/category/190-novembro>. Acesso em: 08 de mai. 2019.

_____. **Projeto Político Pedagógico**. Barreiras, 2016. Disponível em: <https://ufob.edu.br/ppi/index.php/j-stuff>. Acesso em: 08 de mai. 2019.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional - Proposta de Diretrizes Para Elaboração**. Barreiras, 2014. Disponível em: <https://pdinfra.ufob.edu.br/index.php/2012-11-23-08-17-17/item/16-proposta-de-diretrizes-de-elaboracao-do-pdi>. Acesso em: 13 de mai. 2019.