



PLANO ESTRATÉGICO DA UNEB

2ª Edição
Salvador - 2013

Universidade do Estado da Bahia

Plano Estratégico da Uneb

2ª Edição
Salvador - 2013

GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
Jaques Wagner

SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO
Oswaldo Barreto Filho

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
Lourivaldo Valentim da Silva

REITORIA

REITOR

Prof. Lourivaldo Valentim da Silva

VICE-REITORA

Prof.^a Adriana Santos Marmorini Lima

PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – PROGRAD

Prof. José Bites de Carvalho

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO – PPG

Prof. José Cláudio Rocha

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO – PROEX

Prof.^a Adriana Santos Marmorini Lima

PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL – PRAES

Prof. Otávio de Jesus Assis

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO – PROPLAN

Prof. Luiz Paulo Almeida Neiva

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS – PGDP

Prof. Marcelo Duarte Dantas de Ávila

PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO – PROAD

Prof. José Durval Uzêda Filho

PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA – PROINFRA

Prof. Djalma Fiuza Almeida

CHEFE DE GABINETE

Prof.^a Lídia Boaventura Pimenta

PROCURADORIA JURÍDICA – PROJUR

Dr. Eduardo Lessa Guimarães

UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – UDO

Benjamin Ramos Filho

ASSESSORIAS ESPECIAIS

Wilson Roberto de Mattos

Zita Maria Farias Gomes Guimarães

Luís Carlos dos Santos

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO

PRÓ-REITOR

Luiz Paulo Almeida Neiva

GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO

Fernanda Badaró Lacerda

Marta Rosa Farias de Almeida Miranda

Ilana Ribeiro

GERÊNCIA DE PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO

Alexandre Martins Diz

Iza Angélica Carvalho da Silva

Ana Paula West Muiños Tavares

GERÊNCIA DE PROGRAMAS E PROJETOS ESPECIAIS

Helder Bonfim

Amilca Maria de Lima Fernandes

Ana Cleide Santos

GERÊNCIA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Edna Fonseca

Yoná da Costa Martins

Neila Fernandes

COORDENAÇÃO DE SECRETARIA

Ana Clara Barbosa dos Santos

CONSULTOR

Dr. Edgard Porto

RELATORES (1ª edição)

Carla Liane N. dos Santos – DCHT XXIII

Fernando Luís de Queiroz Carvalho- DCV I

Felipe Rodrigues Bomfim- DCH V

José Cláudio Rocha – DCHT XIX

RELATORA (2ª edição)

Fernanda Lima Badaró Lacerda - Proplan

LAYOUT E DIAGRAMAÇÃO

Nucdesign / Ascom - Assessoria de Comunicação

DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA – *CAMPUS I* – SALVADOR
Prof.^a Marta Valéria Almeida Santana de Andrade

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS- *CAMPUS I* – SALVADOR
Prof. Antônio José Batista de Azevedo

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS I* – SALVADOR
Prof.^a Carla Liane Nascimento dos Santos

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA VIDA – *CAMPUS I* – SALVADOR
Prof. Atson Carlos de Souza Fernandes

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA – *CAMPUS II* – ALAGOINHAS
Prof.^a Vera Lúcia Costa Vale

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS II* – ALAGOINHAS
Prof. Ubiratan Menezes

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS – *CAMPUS III* – JUAZEIRO
Prof. Ruy de Carvalho Rocha

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS III* – JUAZEIRO
Prof.^a Aurilene Rodrigues Lima

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS IV* – JACOBINA
Prof. José Carlos Silva

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS V* – SANTO ANTÔNIO DE JESUS
Prof.^a Claudia Pereira de Sousa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS VI* – CAETITÉ
Prof. Ginaldo Araújo

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS VII* – SENHOR DO BONFIM
Prof.^a Norma Leite Carvalho

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS VIII* – PAULO AFONSO
Prof. Dorival Pereira Oliveira

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS IX* – BARREIRAS
Prof.^a Marilde Guedes

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS X* – TEIXEIRA DE FREITAS
Prof. Décio Bessa da Costa

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS XI* – SERRINHA
Prof.^a Elivânia Alves

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS XII* – GUANAMBI
Prof. Marcius de Almeida Gomes

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS XIII* – ITABERABA
Prof. Climério Moraes

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS XIV* – CONCEIÇÃO DO COITÉ
Prof. Deijair Silva

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – *CAMPUS XV* – VALENÇA
Prof. Pedro Sabino

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XVI* – IRECÊ
Prof.^a Helga Porto Miranda

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XVII* – BOM JESUS DA LAPA
Prof.^a Elvina Almeida

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XVIII* – EUNÁPOLIS
Prof. Pedro Daniel dos Santos Souza

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XIX* – CAMAÇARI
Prof.^a Márcia Cerqueira

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XX* – BRUMADO
Prof.^a Marcilene Sampaio

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XXI* – IPIAÚ
Prof.^a Tereza Cristina Cerqueira

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XXII* – EUCLIDES DA CUNHA
Prof. Edson Lima

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XXIII* – SEABRA
Prof. Gildeci de Oliveira Leite

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS – *CAMPUS XXIV* – XIQUE-XIQUE
Prof. João Silva Rocha Filho

SUMÁRIO

Apresentação da 1ª edição	11
Apresentação da 2ª edição	13
Introdução	16
1. A metodologia	18
2. Leitura da realidade	18
2.1. A sociedade do conhecimento e as universidades	18
2.2. A Universidade e o desenvolvimento regional	20
2.3. Desafios Institucionais	20
2.4. A Uneb e o desenvolvimento baiano	22
2.5. Evolução orçamentária e distribuição dos recursos	24
3. Visão estratégica	27
3.1. Perspectivas e exigências da sociedade para com a Universidade	27
3.2. Pressupostos, aspectos e processos estruturantes	28
3.3. Um ponto a ser conquistado no futuro	30
3.4. Identificação dos objetivos estratégicos (gerais e específicos) e das linhas estratégicas	30
3.5. Regionalização flexível	30
4. Síntese do plano	34
4.1. Gestão institucional eficiente	34
4.1.1. Ações estratégicas	35
Descentralização administrativa, acadêmica e financeira	36
Reestruturação da Administração Central	36
Reforçar o processo de planejamento e acompanhamento	37
Implantação de sistema de avaliação	37
Estreitar os laços da Uneb com a sociedade	38
Capacitação continuada	39
Interiorização da informação e do conhecimento	40
4.2. Produção continuada de conhecimento	40
4.2.1. Ações estratégicas	42
Definição de projetos, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação a serem considerados prioritários para o apoio institucional	42
Estímulos financeiros para fixar doutores nas distintas regiões da Bahia	42
Criação e fortalecimento das redes de pesquisa da Uneb	43
Criação de rede de pesquisas estratégicas da Uneb	44
Disseminação das informações e do conhecimento	45
Implementação de práticas pedagógicas mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação	45
Criação de infraestrutura para comunicações	46

LISTA DE DIAGRAMAS

D.1 Plano Estratégico da Uneb

LISTA DE FIGURAS

F.1 Mapa de Localização dos *campi*

F.2 Uneb - Regionalização Flexível

LISTA DE GRÁFICOS

G.1 Distribuição Percentual dos Dispendios dos Governos Estaduais em Ciência e Tecnologia em Relação à Receita Total dos Estados - 1991 - 2002 - Grandes Regiões

LISTA DE QUADROS

Q.1 Programação Geral para a Elaboração do Planejamento Estratégico da Uneb

Q.2 Regionalização da Uneb

LISTA DE TABELAS

T.1 Orçamento Geral do Estado da Bahia - Janeiro 2007- Participação das Universidades Estaduais - 2002-2007

T.2 Orçamento Geral do Estado da Bahia - Março 2013- Participação das Universidades Estaduais - 2008-2015

T.3 Orçamento Geral da Uneb - Janeiro 2007- Participação da Uneb no Orçamento da SEC e no Orçamento das Universidades Estaduais

T.4 Orçamento Geral da Uneb - Março 2013 - Participação da Uneb no Orçamento da SEC e no Orçamento das Universidades Estaduais

APRESENTAÇÃO DA 1ª EDIÇÃO

Na era da comunicação e do conhecimento, dinamizados pelas imagens e estimulados pelos avanços tecnológicos, diversas questões surgem a cada instante enquanto problemas permanecem à espera de resolução pelos agentes institucionais. Nesse contexto, faz-se necessário incorporar estratégias gerenciais nos mais variados âmbitos, de modo a permitir respostas adequadas a tais demandas, visando garantir o sucesso da instituição universitária e melhores encaminhamentos da sociedade, na função social-educativa.

A Universidade do Estado da Bahia, reconhecida instituição de ensino público superior, pensa o seu presente e o seu futuro com ferramentas gerenciais no propósito de imprimir uma racionalidade central às decisões, estimulando a convergência de esforços e focalizando a atenção dos gestores não só na superação das fragilidades, mas, sobretudo, investindo no desenvolvimento das potencialidades internas e externas. Dessa maneira, constitui-se em um importante agente voltado ao desenvolvimento socioeconômico e cultural do Estado da Bahia.

Ao finalizar o primeiro ano de trabalho, como uma resposta a todo um esforço acadêmico e comunitário, materializou-se uma aspiração coletiva. Empenhados na sua consecução, tal objetivo foi pensado de forma planejada, utilizando um processo amplamente participativo, onde toda a comunidade pôde, efetivamente, opinar e auxiliar na tomada de decisões de forma democrática.

Não se pretende uma renúncia às concepções diferenciadas sobre o imediato, uma vez que fazem parte da busca pelo aperfeiçoamento do serviço público e, por isso, são sempre necessárias e desejáveis no ambiente acadêmico. O documento, ora apresentado à comunidade, é resultado de ampla discussão nos departamentos e demais unidades organizacionais da instituição, imbuídos de distintas visões a respeito da universidade em geral, da universidade pública e, em particular, sobre a Uneb. Com tais ideias, tentou-se identificar pontos frágeis e potencialidades, apontando um conjunto de propostas produzidas coletivamente como alternativa de superação e investimento para o aprimoramento e garantia de execução dos objetivos institucionais.

O referido documento passa, agora, a servir como eixo orientador para outros documentos institucionais de base, estruturantes, tais como o Plano Plurianual - PPA, Projeto Pedagógico Institucional - PPI, Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI e o Plano Operativo Anual - POA.

Não obstante o horizonte temporal para o alcance dos macro objetivos deste plano estar estimado em vinte e cinco anos, metas intermediárias estão sendo previstas para períodos mais recentes, isto é, entre 2006 e 2012. Este período engloba a conclusão do mandato desta gestão e também os quatro anos da próxima, que já terá, assim, uma visão estratégica delineada.

Convencidos de que as diversas contribuições apresentadas pela comunidade unebiana deram provas do efetivo engajamento participativo no processo, acredita-se que seja este mais um importante resultado do exercício democrático de todos os setores da Uneb, na construção coletiva do seu próprio futuro.

Prof. Lourivaldo Valentim da Silva

Reitor

Abril de 2007

APRESENTAÇÃO DA 2ª EDIÇÃO

A complexidade das sociedades atuais têm demandado da instituição universitária uma multiplicidade de papéis que envolvem inúmeros desdobramentos do tripé ensino, pesquisa e extensão. Neste contexto, que aponta para uma universidade viva, ativa e socialmente responsável, a gestão da Uneb, ciente de estar à frente de uma das maiores universidades *multicampi* do país, tem refletido sobre os avanços e, principalmente, os desafios que indicavam a necessidade e implantar um modelo de gestão participativo e uma política de planejamento focada em áreas prioritárias.

Esta segunda edição do Plano Estratégico não teve alterações significativas de conteúdo, mas, além de uma revisão ortográfica, aproveitou-se da oportunidade para apresentar algumas realizações virtuosas que podem, em parte, ser atribuídas ao Plano, bem como a uma gestão, capitaneada pelo Magnífico Reitor Lourivaldo Valentim da Silva, atenta ao contexto de mudanças exigidas pela contemporaneidade. Também, foram incorporados a ele os orçamentos relativos aos anos de 2008 a 2015.

O PE foi desenvolvido com base em estudos sobre a realidade institucional, formas de atuação, cultura e ambiente, necessidades e pretensões da comunidade acadêmica para o futuro. A consolidação desse conhecimento permitiu chegar à definição de objetivos, linhas e ações estratégicas, em uma base temporal de 25 anos.

O contexto de longo prazo do PE conduziu a uma linha de objetivos de cunho mais geral, com duas vertentes, a Gestão Institucional Eficiente e Produção Continuada do Conhecimento. Estas se desdobraram em outra linha de objetivos de caráter mais específico, formada por dois conjuntos de fatores: a busca de uma Estrutura Coesa e Pessoal Estimulado, desagregando o objetivo Gestão Institucional Eficiente; e a Excelência em Pesquisa e Acessibilidade às Informações, que estão associadas ao objetivo Produção Continuada do Conhecimento.

De lá para cá, pode-se notar o quanto a elaboração, publicação e implementação do PE tem contribuído para a superação de grandes desafios institucionais, dentre os quais se destacam: a modernização do modelo de gestão; a qualificação e valorização continuada dos servidores com melhoria das condições físicas de trabalho; a ampliação da assistência estudantil e do número de vagas na graduação e pós-graduação; o avanço da pesquisa e pós-graduação e, também, a modernização tecnológica e consequente melhoria no acesso às informações.

Em se tratando de modernização da gestão, o PE inovou ao indicar a necessidade de estabelecer uma “regionalização flexível”, visando alcançar uma estrutura coesa em contraponto à dispersão da *multicampia*

“

uma gestão, capitaneada pelo Magnífico Reitor Lourivaldo Valentim da Silva, atenta ao contexto de mudanças exigidas pela contemporaneidade

”

unebiana. Assim, foram criadas as Redes de Gestão Departamental – RGDs, que representam hoje uma verdadeira proposta de mudança da cultura organizacional da Uneb, ainda caracterizada em demasia pelo isolamento dos seus departamentos nas diversas regiões baianas. Focando a rede – estabelecida a partir de afinidades territoriais, culturais, políticas, econômicas e sociais – como instrumento capaz de potencializar as ações dos departamentos, tal modelo dá prioridade à gestão por resultados e à busca pelo melhor desempenho institucional nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Ainda seguindo as diretrizes do PE, três novas pró-reitorias foram criadas: a Pró-Reitoria de Planejamento – Proplan, a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas – PGDP, e a Pró-Reitoria de Assistência Estudantil – Praes.

A Proplan, antiga Astec – Assessoria Técnica, ampliou seu papel antes restrito à gestão orçamentária, consolidando uma cultura de planejamento na universidade capaz de assegurar a qualidade e a excelência nas ações com sustentabilidade financeira. Tem sido responsável por incentivar a implantação das RGDs.

A PGDP iniciou uma política de desenvolvimento humano e profissional, a partir da valorização dos servidores, que inclui capacitação e agilidade nos processos administrativos.

A Praes tem investido na assistência estudantil com base no entendimento de que a educação, enquanto necessidade e direito dos indivíduos, precisa ser fomentada a partir da adoção de mecanismos que garantam o acesso e a permanência dos estudantes na Universidade.

Neste contexto de mudanças estruturais, ainda que não pensada no Plano Estratégico, foi criada também a Pró-Reitoria de Infraestrutura – Proinfra, para supervisionar, coordenar, executar, acompanhar, controlar e avaliar as ações relativas à gestão patrimonial dos *campi* da instituição, tais como acompanhamento de serviços de infraestrutura, engenharia, manutenção e recuperação de edificações e manutenção e planejamento urbano-ambiental.

Os Programas especiais Plataforma Freire – Parfor e Educação à Distância garantiram a ampliação das vagas com impacto positivo no ensino básico, a partir da formação continuada de profissionais que atuam na educação pública do Estado. Em 2012, no 1º semestre, foram matriculados 7.976 professores-alunos na modalidade presencial e 2.756 na modalidade EaD, no 2º semestre 8.137 professores-alunos foram matriculados na modalidade presencial e 2.756 na modalidade EaD, nos cursos do Parfor. O paradigma da educação à distância vem, pois, sendo fortalecido na Uneb, como estratégia de ampliação do acesso ao ensino superior a segmentos dantes excluídos.

As áreas de pesquisa e de pós-graduação, nos anos que seguiram ao lançamento do PE, apresentaram avanços significativos. Foi criada a Agência Uneb de Inovação, componente da estrutura organizacional da PPG, com o

objetivo de identificar e apoiar o desenvolvimento de tecnologias inovadoras, proteger a propriedade intelectual e contribuir para o desenvolvimento social e econômico do Estado da Bahia, por meio da difusão do conhecimento e da transferência de tecnologias produzidas na Universidade. A partir de 2007, a PPG criou vários programas visando fomentar e fortalecer a pesquisa e o ensino de pós-graduação dentre os quais se destacam: Programa de Apoio aos Programas de Pós-Graduação – Propos; Programa de Fortalecimento dos Grupos de Pesquisa – Proforte; Programa de Apoio à implantação, expansão e/ou modernização de Laboratórios e Biotérios – Prolab; Programa de Ampliação e Crescimento da Pós-Graduação – PAC - PG.

A Universidade também tem investido maciçamente na modernização do seu parque tecnológico como forma de encurtar distâncias, facilitar ações em rede e permitir melhor acessibilidade às informações. Destacam-se aqui, a criação de sistemas para as áreas de planejamento e graduação, que têm assegurado maior transparência, agilidade e eficiência acadêmica e administrativa à gestão universitária.

Entende-se que a maior contribuição do Plano Estratégico foi estimular a comunidade acadêmica a planejar o futuro com foco em áreas estratégicas. E os resultados parciais advindos de sua implementação têm confirmado a importância de um planejamento elaborado de forma participativa para o alcance dos principais objetivos da instituição.

Luiz Paulo Almeida Neiva
Pró-Reitor de Planejamento
Março 2013

INTRODUÇÃO

Em instituições democráticas, dinâmicas e heterogêneas como a Uneb, o processo de Planejamento Estratégico torna-se de fundamental importância para nortear e subsidiar a tomada de decisões em suas várias instâncias, ensejando o envolvimento significativo de todos os segmentos da comunidade universitária nas diversas etapas de sua realização.

No processo de gestão da universidade pública, a partir da Constituição Federal de 1988, os antigos métodos paternalistas e autoritários de tomada de decisão foram substituídos pela prática de métodos democráticos e participativos, em que as pessoas passam a fiscalizar e tomar iniciativas através de grupos de múltipla atuação dentro e fora da Universidade. Esse processo é um reconhecimento de que cada pessoa tem o direito de participar ativamente no desenvolvimento de sua comunidade e, não somente, receber os benefícios do progresso. Trata-se de tomar parte nas decisões e no esforço para a sua realização, ou seja, em lugar de ser tratado como objeto das intenções paternalistas dos detentores do poder, cada um passa a ser reconhecido como sujeito e agente desse processo de desenvolvimento. Essa postura resguarda a instituição e dá mais transparência às suas decisões contra as pressões externas, criando condições de governabilidade. Desta compreensão decorre a absoluta necessidade de que o planejamento estratégico represente o reflexo das decisões coletivas e ampare a institucionalidade da Uneb.

O plano estratégico, nestes termos, visou incorporar não apenas o caráter administrativo, mas também explicitar uma clara definição dos compromissos socioeducativos que a Uneb pretende assumir, através do engajamento efetivo de todas as suas instâncias, a fim de garantir seu impacto no âmbito regional e contemplar um conjunto de indicadores de qualidade e de quantidade que permitam o acompanhamento, a avaliação e reavaliações constantes ao longo de todo o processo.

A Uneb, por sua natureza *multicampi*, possui vantagens comparativas e competitivas. A capilaridade de suas estruturas e o número de pessoas que fazem parte de seu corpo acadêmico e técnico administrativo lhe possibilita a efetivação de programas e ações que apontem saídas para o desenvolvimento sustentável de todo o Estado da Bahia, através do cumprimento das funções que lhe são inerentes, tais como promover o ensino de qualidade, fortalecer a pesquisa e a pós-graduação, potencializar e expandir a extensão.

Para isso, é necessário fortalecer o seu papel de universidade pública, *multicampi*, inserida no contexto do desenvolvimento estadual, comprometida com os temas estratégicos voltados à sociedade baiana, nacional e mundial, na medida em que, extrapolando a sua função acadêmica, abarque a produção e difusão do conhecimento mais universalizado.

Um processo com esta amplitude, elaborado e administrado por uma comunidade universitária pública *multicampi*, deve ter um planejamento bem elaborado que contenha os objetivos de forma clara e garanta o efetivo cumprimento de seus compromissos institucionais e sociais.

O documento ora apresentado deve refletir uma “nova era” que aponte para um melhor atendimento das necessidades sócio-econômico-regionais, através do incisivo comprometimento com a melhoria na qualidade do ensino superior, abrigando projetos e ações voltados para as demandas locais e, sobretudo, estimulando a produção e crítica do conhecimento científico, tecnológico e cultural, facilitando o seu acesso e divulgação.

O documento está assim constituído: a primeira parte apresenta a metodologia, detalhando o processo desenvolvido e os meios utilizados para o envolvimento dos diversos segmentos da Universidade na elaboração e construção do plano estratégico.

Na segunda parte faz-se uma reflexão sobre o significado da Universidade na esfera nacional e estadual, ressaltando os principais desafios institucionais a serem enfrentados e a necessidade de se responder a questões latentes apresentadas pela sociedade contemporânea quanto às suas linhas de atuação no desenvolvimento do Estado e suas regiões.

As perspectivas da sociedade em relação à Universidade, os pressupostos, aspectos e processos estruturantes que a compõem, sua expectativa de futuro e os objetivos norteadores, linhas e ações viabilizadoras da missão institucional da Uneb são apresentadas na terceira parte do documento.

1. A METODOLOGIA

Ao se definir uma metodologia de planejamento amplamente participativo, priorizou-se o processo de construção coletiva, partindo-se do reconhecimento de que sem um amplo debate que buscasse os consensos existentes seria impossível vislumbrar uma universidade real. Para além das legítimas divergências acadêmicas e políticas entre professores, servidores técnico administrativos e alunos e também das distintas visões internas inerentes às três categorias, o pressuposto é que todos têm interesse que a Universidade se aprimore e alcance o mais elevado reconhecimento da sociedade. Portanto, a busca de convergências não elimina nem esconde a salutar diferenciação que torna o ambiente acadêmico enriquecedor.

As discussões para a montagem do Planejamento Estratégico se desdobraram em duas fases importantes. A primeira, realizada entre junho e dezembro de 2006, constituiu a visão estratégica e buscou discutir e definir os objetivos estratégicos e as áreas programáticas. A segunda, denominada de ação estratégica, iniciou-se em março de 2007 e teve a finalidade de apontar ações prioritárias dentro de cada área programática, permitindo que cada unidade organizacional da Uneb pudesse se inserir de forma a alcançar os objetivos traçados na fase anterior, com o compromisso de fornecer as bases para o Plano Plurianual – PPA (2008-2011) da Instituição, oferecendo também subsídios à elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (Quadro 1).

FASE 1: JUNHO A DEZEMBRO DE 2006		FASE 2: DE JANEIRO A SETEMBRO DE 2007			
		ATÉ ABRIL 2007			ATÉ SETEMBRO
DOCUMENTO BÁSICO	DISCUSSÃO FASE 1	REVISÃO	VALIDAÇÃO	DOCUMENTO FINAL	AÇÕES PPA / PDI
Construído a partir de sondagens com atores importantes, sugerindo os eixos estratégicos e as áreas programáticas.	Discussão e validação com representantes da comunidade Uneb.	Revisão técnica, incorporando as contribuições.	Inserção das ações/ Validação do documento.	Documento para publicação do plano estratégico.	Conversão em ações práticas.

QUADRO 1: Programação Geral para a Elaboração do Planejamento Estratégico da Uneb

Fonte: Uneb 2006/2007.

2. LEITURA DA REALIDADE

2.1 A Sociedade do conhecimento e as universidades

A vantagem competitiva de uma nação está diretamente associada à capacitação de seus cidadãos, à qualidade

dos conhecimentos que são capazes de produzir e transferir, bem como à capacidade de aplicação/geração da ciência e tecnologia na produção de bens, produtos e serviços, públicos e/ou privados. Assim, o acesso ao ensino em níveis mais elevados, por sua vez, se constitui principalmente em um indicador do grau de democracia e justiça social.

Os avanços científico-tecnológicos e a estrutura do mercado de trabalho são elementos indispensáveis à constituição dos núcleos de conhecimento nas universidades, mas não são os únicos. O respeito às culturas locais, o compromisso de contribuição com o desenvolvimento regional sustentável e os conhecimentos específicos vêm sendo estimulados progressivamente e ganham espaço, possibilitando a diferenciação com integração.

Frente a um contexto de mudanças e inovações, demanda dos atores sociais uma atitude reflexiva, no sentido de que sejam repensadas, nas diversas instâncias sociais, as formas de organização da sociedade na construção – e busca pela reversão de alguns quadros bastante comprometidos junto à natureza. Tais previsões atingem todas as nações e as instituições de ensino superior enfrentam o desafio de atualizar-se e se inserir nesta nova realidade.

Profundamente inseridas na sociedade civil e com uma gestão democrática e participativa, as universidades, especialmente as públicas, devem produzir uma nova estrutura organizativa que dê sustentação ao necessário enfrentamento dos desafios contemporâneos do ensino superior no país, diante da visão estratégica que estas assumem na sustentação de um novo modelo de desenvolvimento nacional, regional e local.

As transformações que se delineiam são inerentes tanto a contextos mais amplos quanto ao contexto específico do desenvolvimento da educação, desdobrando-se também em uma série de condicionantes, cuja evolução certamente irá definir o desenho dos possíveis cenários para o ensino superior. Neste panorama, as universidades, mais especificamente as da esfera pública, tornam-se agentes relevantes na promoção do desenvolvimento local, regional e nacional.

Dessa forma, o papel da Uneb enquanto instituição geradora e difusora do conhecimento torna-se essencial, especialmente na formação de profissionais habilitados, por meio do ensino de graduação e de pós-graduação, e na geração do saber através do incentivo à pesquisa.

A Universidade do Estado da Bahia é estimulada também a atuar de forma mais incisiva em programas de extensão, com a finalidade de obter maior integração com a sociedade, seja através de programas sociais ou de estímulo à aprendizagem conciliada à aquisição, transmissão e troca de conhecimentos, repassando *knowhow* à sociedade ou trabalhando de forma a gerar conhecimentos capazes de solucionar problemas específicos. A extensão é parte do processo educacional, cultural e científico que se articula ao ensino e à pesquisa de forma indissociável, viabilizando a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade, posto que tem como força indutora e vínculos motivacionais, as demandas de curto prazo.

Pensando nesta realidade, a Uneb construiu uma visão estratégica, valorizando seu papel de universidade pública, gratuita, democrática, inclusiva e cidadã, dentro dos princípios sociais do processo civilizatório e da vida democrática, em que se situam a solidariedade, a cooperação, a justiça, a igualdade, o direito à dignidade e o respeito à pluralidade étnico, racial e cultural.

2.2 A Universidade e o desenvolvimento regional

Estudos mostram que o processo de integração da universidade com a sociedade deve considerar, sobremaneira, o desenvolvimento social, cultural, ambiental e econômico da região na qual ela se insere com maior intensidade. Nesse aspecto, é significativo o papel que a instituição deve ter em regiões vulneráveis, como é o caso do Nordeste brasileiro.

Portanto, as instituições de ensino superior e, de modo particular, as universidades, devem ser pensadas em conexão com os grandes impasses e dilemas que deverão ser superados pelo Brasil nas próximas décadas, entre os quais se sobressaem a superação das desigualdades e a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, capazes de conciliar crescimento econômico com justiça social e equilíbrio ambiental. As instituições de ensino superior são instadas a interagir com as vocações e as culturas regionais, fomentando o saber e a tecnologia com a sociedade.

2.3 Desafios institucionais

O sistema de ensino superior brasileiro está passando por profundas transformações que envolvem, entre outros aspectos e desafios, a diversificação ampla dos tipos e modalidades de cursos; formatos inovadores de estruturas administrativas, acadêmicas e de gestão das instituições de ensino superior; a difusão da cultura da avaliação; e a atração de novos investimentos para a geração de conhecimento.

Na Bahia, em particular, é muito expressivo o crescimento do ensino superior, particularmente nos estabelecimentos privados¹. A tendência de ampliação do ensino superior privado neste Estado é mais acentuada do que no restante do país e nos demais estados da Região Nordeste.

O aumento no número de alunos que ingressam nas instituições privadas não está correspondendo, todavia, ao número de concluintes, em grande medida pelo abandono precoce do curso pela busca do trabalho, face aos encargos financeiros familiares. Outro desafio aponta para o crescimento gradativo, entre 2000 e 2003, do número de vagas não preenchidas, com um pequeno decréscimo em 2001 e aumento expressivo nos anos seguintes.

¹ Plano Estadual de Educação da Bahia (PEE), com duração de 10 (dez) anos, aprovado pela Lei nº 10.330/06, de 25.09.2006.

O não preenchimento das vagas está ocorrendo, notadamente, nas instituições privadas, segundo o PEE², pelos motivos a seguir expostos:

- a) houve uma expressiva expansão do ensino superior nas instituições privadas, sob todos os critérios utilizados;
- b) a expansão das instituições privadas (em termos de número de instituições) não é linear. Registram-se, na Bahia, os maiores índices, comparativamente a todas as regiões do país, inclusive o Nordeste;
- c) em termos de número de cursos presenciais, detêm as instituições privadas mais da metade do total existente no país, com cerca de um terço no Nordeste, ainda que na Bahia ultrapassem os 50%, em 2003;
- d) em relação ao percentual de ingressantes em 2003 constam: no país, 79,1%; Nordeste 60,5%; e Bahia 70,2%.

No sistema estadual, contraditoriamente, sublinha-se o decréscimo de concluintes, enquanto se registra um crescimento favorável quanto ao preenchimento de vagas. Em 2001, as universidades estaduais congregavam 30.782 alunos, correspondendo a 34,5% das matrículas no ensino superior na Bahia. Ao longo do período compreendido entre 1995 e 2000, essas instituições incorporaram mais 13.426 alunos, respondendo por 42,6% do incremento total verificado. Ressalta-se, ademais, o papel assumido pelas universidades estaduais e federais na oferta do ensino superior no interior do Estado, considerado de fundamental importância para a redução das desigualdades regionais, entre outros, em virtude do fortalecimento de fatores de competitividade fora da RMS³.

Por outro lado, no que tange às atividades de pesquisa, os dados não têm se mostrado favoráveis. Comparando-se os números no início do Plano Real, em 1994, com a situação de pesquisa no ano de 2002, percebe-se uma tendência à redução proporcional dos gastos dos governos estaduais com ciência e tecnologia (Gráfico 1). Porém, se analisada a importância das universidades públicas no Nordeste brasileiro, utilizando dados fornecidos pelo MEC/Inep/Deaes, pode-se concluir que as universidades públicas estaduais na Bahia conquistaram uma presença relativamente destacada em todo o Brasil.

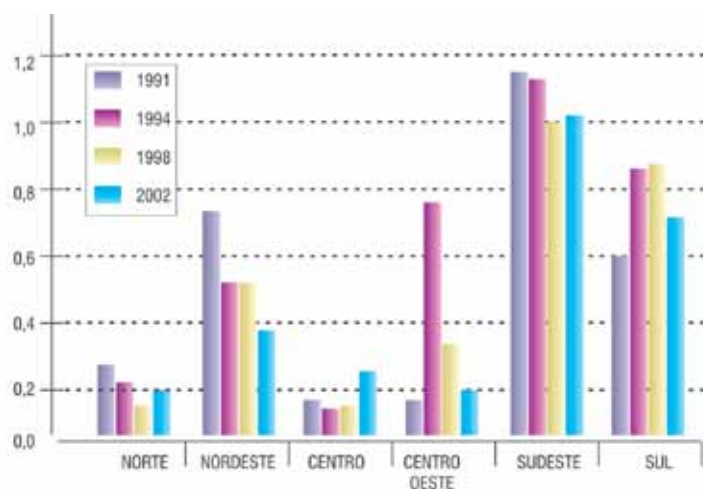


GRÁFICO 1: Distribuição Percentual dos Dispendios dos Governos Estaduais em Ciência e Tecnologia em Relação à Receita Total dos Estados. 1991 – 2002 Grandes Regiões

Fonte: IBGE, STN e COREN, 2002.

² Plano Estadual de Educação da Bahia (PEE), aprovado pela Lei nº 10.330/06, de 25.09.206.

³ Dados obtidos do Planejamento Estratégico da Bahia, Bahia de toda Gente disponível em: http://www.seplan.ba.gov.br/arquivos/rel_atividades2005/index.htm. Acessado em: 20/11/2006.

Frente à natureza multicampi e conseqüente capilaridade da Uneb, no contexto das universidades estaduais, destaca-se a capacidade instalada da sua infraestrutura, todavia com alguns sinais de potencialidade não explorada.

2.4 A Uneb e o desenvolvimento baiano

Além das funções que lhe são inerentes como propiciar ensino de qualidade, o fortalecimento da pesquisa e ampliar os campos de oferta da extensão, na visão estratégica convergente, a Universidade poderá integrar e participar de programas que deem subsídios à formulação de políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável da Bahia.

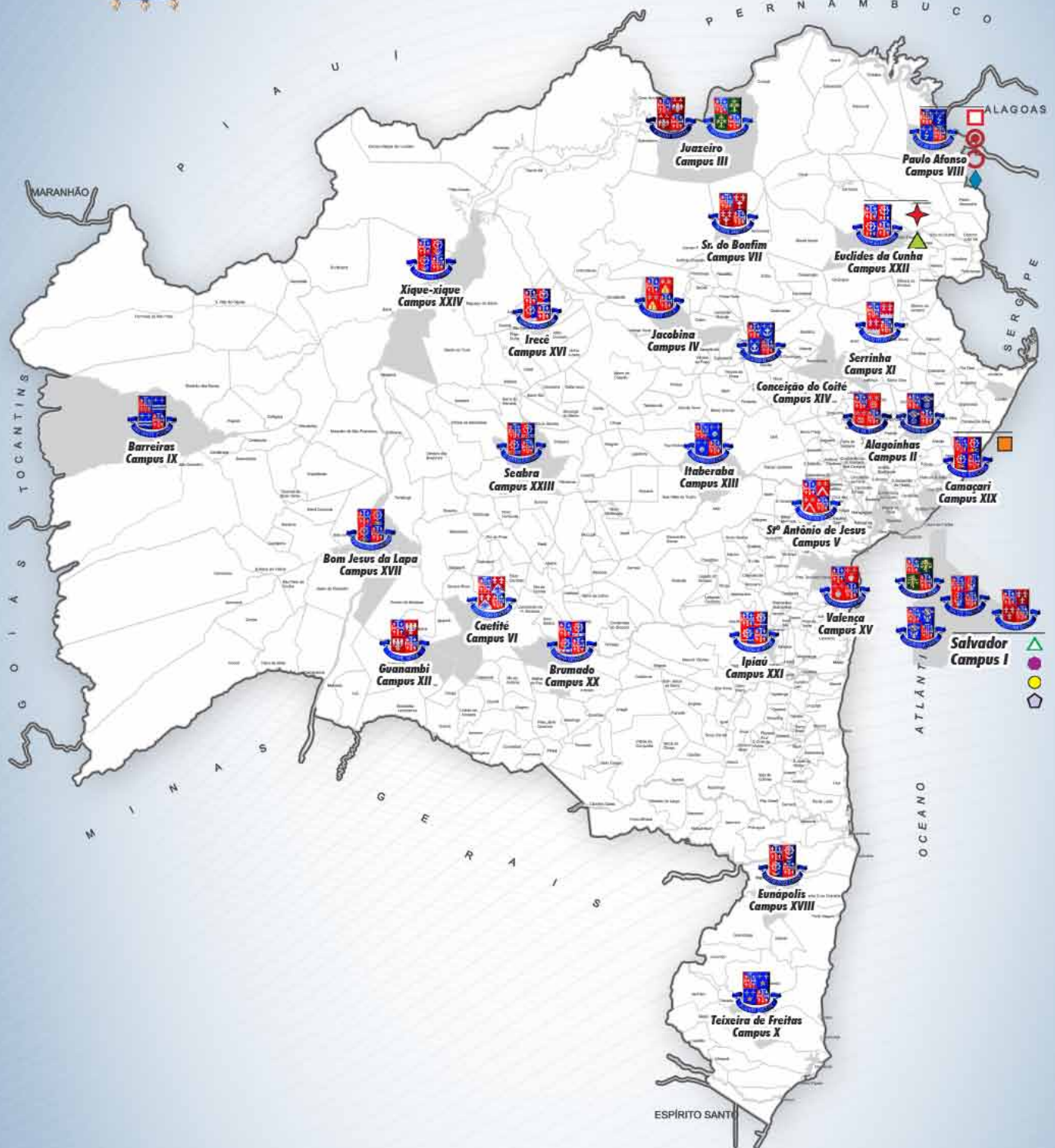
O Estado da Bahia, por ser extenso territorialmente e apresentar-se desigual do ponto de vista físico, social e econômico, requer a compreensão dos subespaços que o compõem e a adoção de políticas diferenciadas que possibilitem a potencialização dos seus recursos e a redução gradativa das desigualdades sociais e regionais. A Universidade do Estado da Bahia, frente à sua natureza multicampi, pode participar e interagir, contribuindo de forma significativa neste processo, conforme visto, a partir da definição clara, precisa e objetiva do papel da instituição nos temas estratégicos para o desenvolvimento estadual.

A Uneb, através dos seus vinte e nove departamentos, está presente em vinte e quatro municípios situados em quatorze Regiões Econômicas e em 18 dezoito, dos vinte e sete Territórios de Identidade do Estado da Bahia (Figura 1).

Essa configuração colocou a Uneb em lugar de destaque no que tange à sua contribuição para o desenvolvimento do Estado da Bahia. Entretanto, as discussões sobre o processo de planejamento no âmbito da Universidade apontam para a necessidade de uma Regionalização Flexível, ou seja, que leve em consideração outros aspectos para além do caráter eminentemente regional; tais reflexões apontaram para saídas estratégicas expressas no item 3.5 e no diagrama 1, deste documento.



MAPA DE LOCALIZAÇÃO DOS CAMPI - UNEB



2.5 Evolução orçamentária e distribuição dos recursos

A análise do comportamento orçamentário nos últimos anos evidencia que o volume de recursos destinados às Instituições de Ensino Superior apresenta-se relativamente inferior ao crescimento dos cursos ofertados, implantação de novos Departamentos e às ações e projetos desenvolvidos.

Constata-se que os recursos destinados às IES no período de 2002 a 2015 apesar de terem apresentado crescimento, não foram suficientes para atender às demandas geradas pela significativa expansão das atividades das instituições no mesmo período, notadamente na Uneb.

O volume de recursos orçamentários consignados às Universidades Estaduais, em seu conjunto, representa na média para o período, aproximadamente 2,9% do Orçamento Geral do Estado – todas as fontes de recursos (Tabelas 1 e 2).

TABELA 1 - Orçamento Geral do Estado da Bahia – Janeiro, 2007

Participação das Universidades Estaduais – 2002-2007

R\$ 1,00						
ANO/ ORÇAMENTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ORÇAMENTO TOTAL DO ESTADO	9.878.292.177	10.929.121.732	13.992.157.057	14.508.919.256	16.425.949.341	17.594.421.226
Orçamento Total da Secretaria da Educação	1.639.131.038	1.648.624.697	1.838.224.710	1.990.808.373	2.079.653.325	2.199.649.020
SEC X OGE	16,59	15,08	13,14	13,72	12,66	12,51
ORÇ. TOTAL IES	250.834.000	263.031.000	299.738.000	356.353.589	402.690.600	466.210.500
IES x SEC	15,30	15,95	16,31	17,90	19,36	21,19
IES x OGE	2,54	2,41	2,14	2,46	2,45	2,65

Fonte: LOA, 2002,2003,2004,2005, 2006 e 2007.

TABELA 2 - Orçamento Geral do Estado da Bahia – Março, 2013
Participação das Universidades Estaduais – 2008-2015

ANO/ ORÇAMENTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ORÇAMENTO TOTAL DO ESTADO (OGE)	19.030.710.407	22.480.184.349	23.275.223.228	26.249.638.817	28.950.772.269	34.581.042.184	36.957.593.225	39.156.843.712
Orçamento Total da Secretaria da Educação (SEC)	2.285.809.897	3.121.271.354	3.520.293.581	3.726.817.847	4.055.529.627	4.793.437.205	5.123.158.087	5.837.375.008
SEC X OGE	12,01	13,88	15,12	14,19	14,00	13,86	13,86	14,90
ORÇ. TOTAL IES	539.351.149	689.956.320	740.297.000	792.379.834	865.555.000	990.906.314	1.019.389.000	1.097.797.000
IES x SEC	23,59	22,10	21,02	21,26	21,34	20,67	19,89	18,80
IES x OGE	2,83	3,07	3,18	3,02	2,98	2,86	2,76	2,80

Fonte: PPA, 2014, 2015 (Valores estimados do PPA)

As restrições orçamentárias e financeiras se constituem em fatores de limitação à otimização das ações da Universidade, o que fortalece os argumentos quanto à necessidade do Governo do Estado definir uma opção estratégica mais concisa para a Uneb, garantindo assim desempenho que trará resultados positivos à comunidade baiana, através de significativo investimento e aporte de recursos à instituição.

Não obstante estas restrições, a Uneb tem implementado medidas internas com relação à redução de custos, melhoria da qualidade do gasto, eficiência, eficácia, efetividade e produtividade na aplicação dos recursos públicos. A participação da Uneb no Orçamento Geral da Secretaria da Educação, na média, considerando todas as fontes de recursos, no período de 2002/2007 é de apenas 7,0% e entre as quatro universidades estaduais, no exercício de 2007 coube à Uneb 39% (Tabela 3), no período de 2008/2015 é de 8,6% e entre as quatro universidades estaduais, no exercício de 2013 cabendo à Uneb 40% (Tabela 4).

TABELA 3 - Orçamento Geral da Uneb - Janeiro, 2007
Participação da Uneb no Orçamento da SEC e no Orçamento das
Universidades Estaduais.

R\$ 1,00						
ANO/ ORÇAMENTO	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Orçamento Total da Secretaria da Educação	1.639.131.038	1.648.624.697	1.838.224.710	1.990.808.373	2.079.653.325	2.199.649.020
ORÇ. TOTAL IES	250.834.000	263.031.000	299.738.000	356.353.589	402.690.600	466.210.500
ORÇAMENTO UNEB	102.140.000	105.364.000	120.259.000	140.798.290	159.946.600	184.518.000
UNEB x SEC	6,23	6,39	6,54	7,07	7,69	8,39
UNEB x IES	40,72	40,06	40,12	39,51	39,72	39,57

Fonte: LOA, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007.

TABELA 4- Orçamento Geral da Uneb - Março, 2013
Participação da Uneb no Orçamento da SEC e no Orçamento das
Universidades Estaduais.

ANO/ ORÇAMENTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Orçamento Total da Secretaria da Educação (SEC)	2.285.809.897	3.121.271.354	3.520.293.581	3.726.817.847	4.055.529.627	4.793.437.205	5.123.158.087	5.837.375.008
ORÇ. TOTAL IES	539.351.149	689.956.320	740.297.000	792.379.834	865.555.000	990.906.314	1.019.389.000	
ORÇAMENTO UNEB	229.283.461	295.820.470	296.248.000	308.230.811	342.904.000	401.659.771	410.677.000	441.570.000
UNEB x SEC	10,03	9,47	8,41	8,27	8,45	8,37	8,01	7,56
UNEB x IES	42,51	42,87	40,01	38,89	39,61	40,53	40,28	40,22

Fonte: LOA, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
Fonte: PPA, 2014, 2015 (Valores estimados do PPA)

Reconhece-se que houve um incremento no orçamento da Uneb, todavia este acréscimo não responde às reais necessidades da Instituição.

É neste contexto de escassez de recursos que a Universidade do Estado da Bahia, diante da sua importância e abrangência no âmbito regional, resultado da sua *multicampia* e empenho, vêm trabalhando para ser reconhecida pelos órgãos governamentais e demais instituições e agências financiadoras, no sentido de viabilizar seus princípios e objetivos com vistas a somar e potencializar o desenvolvimento sustentável, com foco especial no Estado da Bahia.

3. VISÃO ESTRATÉGICA

3.1 Perspectivas e exigências da sociedade para com a Universidade

O panorama de desafios e investimentos necessários à reversão de distorções socioeconômicas e educacionais, objeto de estudo e propostas a serem implementadas pela Uneb, em parceria com a comunidade e instituições governamentais e não-governamentais, impõe reflexões a respeito das estratégias a serem adotadas. Neste sentido, identificam-se alguns aspectos e princípios que o futuro deverá exigir de instituições universitárias e que já se constituem temas bastante eleitos em debates:

- a) avaliação dos cursos de graduação existentes, buscando a construção de novos formatos curriculares e a definição de novas áreas de formação acadêmica e profissional que sejam prioritárias para a Universidade, articuladas com as políticas de estado e Plano Nacional de Ensino de Graduação e que contribuam para o desenvolvimento regional;
- b) pós-graduação focada por áreas do conhecimento, tanto as de caráter profissional, quanto acadêmicas. Na sequência natural do tipo de graduação reduzida (descrita acima), a pós-graduação é que passa a assumir o término dos cursos de especialização dentro dos direcionamentos previstos das carreiras (academia ou mercado);
- c) ênfase na autonomia acadêmica, com pluralidade metodológica, no intuito de preservar a capacidade de decisão interna e a incorporação de distintos métodos de ensino, pesquisa e extensão;
- d) universidade com foco na geração do conhecimento, em pesquisas, utilizando metodologias criativas e inovadoras;
- e) alguns temas são apresentados constantemente em debates acadêmicos e profissionais como aqueles em que a sociedade do futuro exigirá das universidades: Educação; Biotecnologia; Nanotecnologia; Meio Ambiente; Produção de Alimentos; Agronomia; Tecnologia da Informação e Comunicação; e Energia.
- f) desenvolvimento de processos de formação inicial e permanente na modalidade à distância, através do

consórcio entre as universidades estaduais da Bahia e o Instituto Anísio Teixeira, financiados pela Universidade Aberta do Brasil, visando possibilitar o acesso a pessoas que antes não teriam condição de concluir a sua graduação devido às questões geográficas e de disponibilidade de tempo.

Do ponto de vista da política para docentes e formação de profissionais técnico administrativos, existe acentuada tendência de uma visão voltada à educação permanente e continuada, em que estejam presentes características mais próximas às exigências futuras, tais como:

- a) desenvolvimento da criatividade, com estímulos ao uso de novos e mais eficientes métodos de trabalho;
- b) capacidade para explorar potencialidades, através da permanente busca para identificar e fomentar discussões e pesquisas em torno da solução para questões de maior comprometimento, constante processo de aprendizado do corpo discente, docente e técnico administrativo;
- c) domínio em tecnologias da informação, com o reconhecimento da importância do seu uso cada vez maior e mais aprimorado, dos avanços no setor;
- d) capacidade de relacionamentos, crucial em todas as atividades e instituições, destacando-se não só o aprimoramento do relacionamento entre os docentes, discentes e técnicoadministrativos, como também as relações desses atores com os distintos agentes da sociedade;
- e) maior investimento na qualificação na pós-graduação *stricto sensu* e na formação para a docência universitária.

3.2 Pressupostos, aspectos e processos estruturante

Considerando as informações disponíveis sobre o desempenho das atividades desenvolvidas pela Uneb, pode-se identificar traços comuns que conformam aspectos considerados estruturantes para o desenvolvimento futuro da Universidade.

Em primeiro lugar, compreende-se que o conjunto das universidades estaduais da Bahia tem uma presença significativa na oferta de vagas e disponibilidade de professores para os mais variados cursos, relativamente às instituições federais, considerando a região do Nordeste do Brasil, notadamente a Bahia. Isso, evidentemente, comporta repercussões importantes para as demandas orçamentárias.

Objetivando uma análise mais atualizada do comportamento orçamentário nos últimos anos, é possível constatar que a correção dos valores recebidos pela Uneb foi relativamente inferior ao necessário para o crescimento dos cursos ofertados, sobretudo pela política de expansão não planejada adotada pela Uneb nos últimos anos. Entre os itens que mais cresceram encontra-se o de custeio, enquanto o que obteve menor acréscimo foi o de investimento,

notadamente aquele voltado para a pesquisa.

Observando-se o desempenho financeiro relativo ao orçamento do Governo do Estado nos últimos anos, pode-se afirmar que não apresentou um crescimento significativo, seja do ponto de vista geral, seja do ponto de vista das destinações para as universidades estaduais. Isto sugere que o ambiente externo transite com poucas perspectivas para novas transferências de recursos orçamentários estaduais diretamente para a Uneb, o que implica a adoção de estratégias inovadoras para a atração de novos recursos financeiros, através da identificação de caminhos alternativos e viáveis.

Outro ponto a ser avaliado refere-se à forte presença da Uneb em várias regiões da Bahia, o que deve ser potencializada, com a finalidade de oferecer o necessário apoio às suas atividades, reforçando a efetividade das áreas, programas e linhas de pesquisa que vierem a ser consideradas prioritárias.

Por outro lado, são convergentes as opiniões sobre a necessidade de enfrentamento de algumas situações, quais sejam:

- a) grandes dificuldades de gerenciamento na Uneb, influenciado pela estrutura *multicampi* e por outras questões não explicitadas com detalhes em suas causas;
- b) maior descentralização de atribuições acadêmicas, administrativas e financeiras;
- c) reconcentração de atividades de planejamento e redefinição de rumos;
- d) ênfase na capacitação de variados segmentos do corpo funcional;
- e) repensar o projeto pedagógico institucional.

Assim, considerando-se que os aspectos referidos e as respectivas soluções são fundamentais para o futuro da Uneb e que esta tem como atribuição prioritária a produção de conhecimentos, deve-se olhar para duas grandes questões a serem enfrentadas de imediato. A primeira delas refere-se à grande potencialidade refletida pela infraestrutura já existente; a segunda, a problemas de desempenho acadêmico, referente à baixa produtividade de pesquisa relativamente ao número de doutores presentes na instituição, identificada como resultante de um modelo de gerenciamento instalado.

Como o nexos fundamental da construção de uma universidade é reforçar as potencialidades e reduzir ou eliminar os entraves, dentro das possibilidades identificadas como convergentes pelo conjunto de atores internos à instituição, é factível raciocinar que a potencialidade instalada da Uneb - diferenciada de outras instituições públicas no Nordeste e na Bahia - deva ser uma referência, para que se projetem metas visando um modelo de instituição do futuro. Para isso, será necessário encontrar os meios indispensáveis para encontrar soluções viáveis aos atuais problemas de gerenciamento.

3.3 Um ponto a ser conquistado no futuro

Pelo fato de possuir meios qualitativos e quantitativos (estrutura física especializada e capital humano disponível) mais significativos do Nordeste brasileiro, entre as universidades públicas, é factível alcançar a meta em 2025 de “Instituição Referência na Produção de Conhecimento no Nordeste do Brasil”. Os indicadores, para tanto, são aqueles definidos pelas instituições oficiais e outros que possam ser construídos, levando-se em conta as condições específicas do Nordeste brasileiro.

3.4 Identificação dos objetivos estratégicos (gerais e específicos) e das linhas estratégicas

As informações consideradas até o momento, através de um esforço para tentar orientar o processo de discussão na comunidade da Uneb, conduzem à construção de duas linhas de objetivos estratégicos. A primeira, de cunho mais geral e que deve garantir que se alcance o ponto desejado em 2025, é composta de duas vertentes, as quais são denominadas: Gestão Institucional Eficiente e Produção Continuada de Conhecimento. A segunda, de caráter mais específico, é formada pela desagregação dos objetivos gerais e conforma dois conjuntos de fatores: a busca de uma Estrutura Coesa e Pessoal Estimulado, desagregando o objetivo geral da Gestão Institucional Eficiente; e a Excelência em Pesquisa e a Acessibilidade às Informações, que estão associadas ao objetivo geral da Produção Continuada de Conhecimento (Diagrama 1).

De forma sumária, porquanto as propostas serão detalhadas a seguir, pode-se definir a estratégia da Uneb como um conjunto de ações prioritariamente voltadas para promover uma reforma na estrutura da gestão universitária e para incentivar a produção de conhecimento. Nesse sentido, devem ser criadas as condições para descentralização das ações acadêmicas, administrativas que possam ganhar efetividade - com algumas decisões ocorrendo dentro das próprias regiões - a serem estabelecidas a partir da agregação gerencial de um conjunto de departamentos, tendo como pressuposto a implementação de uma regionalização flexível.

3.5 Regionalização flexível

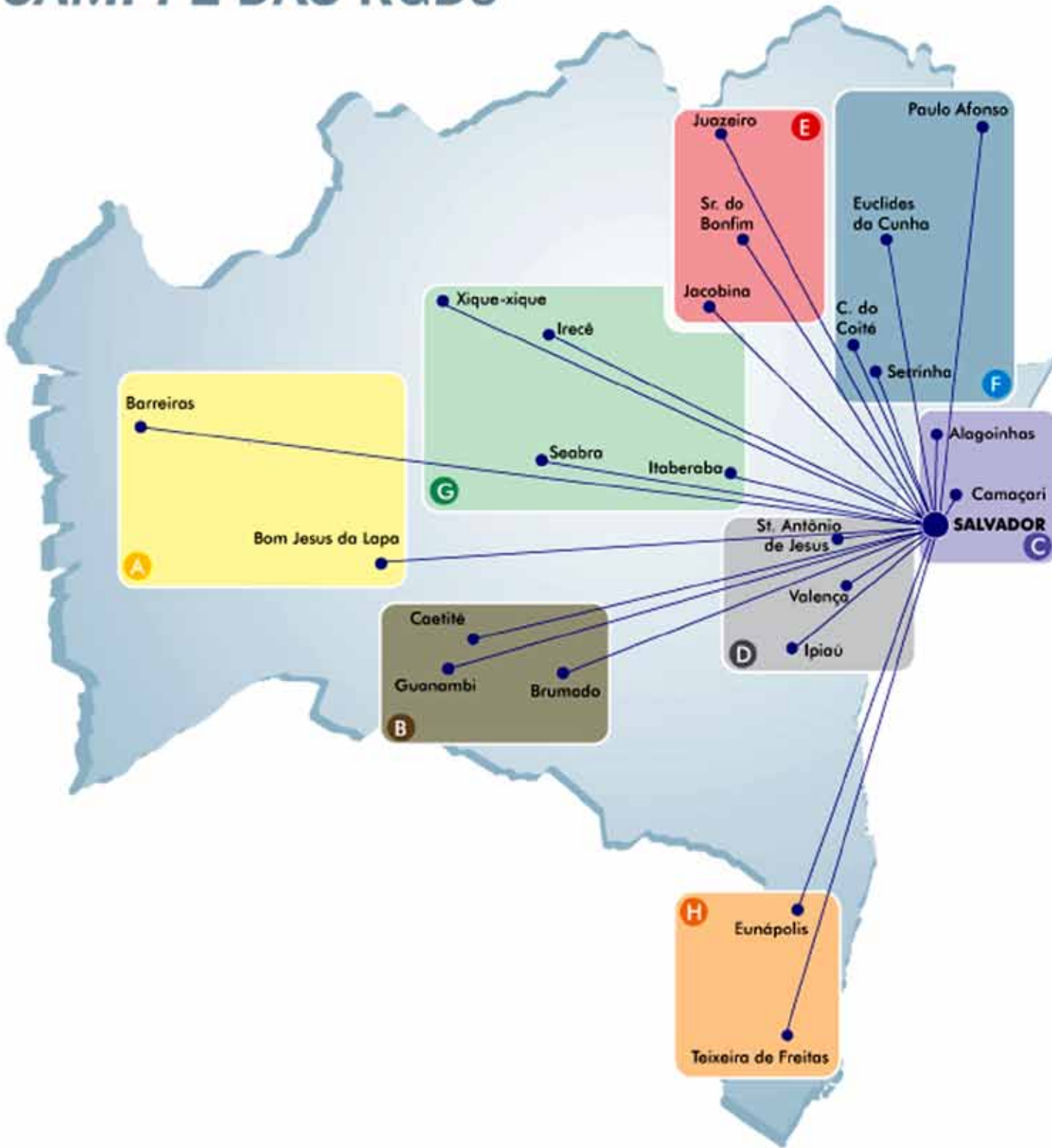
A regionalização proposta pela Uneb está sendo definida a partir de um conjunto de critérios como geográficos (cidade, microrregião, região, território), considerando a redefinição regional do Estado com base nos seus territórios de identidade; econômicos (financiamento, projetos estruturais etc.); sociais (políticas públicas, ações afirmativas) e simbólicos (cultura, identidade, sentido de pertença, afinidade), estando sempre que possível compatível com a política de territorialização do Governo do Estado da Bahia (territórios de identidade). Desta maneira, deve ser processual, levando em consideração a existência de articulações e o envolvimento da Uneb

com o desenvolvimento sustentável, local e regional. Tal regionalização não deve necessariamente pressupor a criação de novas instâncias administrativas, mas a racionalização e potencialização das já existentes. O processo deverá está marcado, sobretudo, pela convergência de ações interdepartamentais e se possível interregionais, tendo como princípios básicos: a) a otimização dos recursos orçamentários e financeiros; b) a potencialização dos programas e projetos a partir da aglutinação e congruência de necessidades e interesses, e c) o intercâmbio de experiências e competências fundadoras de uma rede virtuosa para o desenvolvimento institucional e o seu rebatimento no desenvolvimento do Estado.

Concomitantemente, se estimulam as capacidades intelectuais do corpo docente, discente e técnico administrativo, voltando-os para a identificação das áreas de produção de conhecimento prioritárias nas perspectivas da instituição e compatíveis com os seus ambientes regionais. Estimulam-se as relações interinstitucionais em redes de pesquisas dentro e fora da comunidade da Uneb. Espera-se que tais medidas tenham a capacidade de irradiar o processo de conhecimento para todas as regiões do Estado da Bahia, articulando a pesquisa com a extensão, e elevando a qualidade do ensino.

A referida política interna de regionalização da Uneb, apesar de resguardada a sua autonomia, deverá ser delineada em consonância com as propostas apresentadas no âmbito governamental, e que são referentes ao Plano Territorial de Desenvolvimento, construído com base no recorte territorial, com vistas à maior eficiência e eficácia das políticas públicas. (Figura 2 e Quadro 2).

LOCALIZAÇÃO DOS CAMPI E DAS RGDs



DEPTº / DENOMINAÇÃO	MUNICÍPIO	RGD'S	ECONÔMICA	TERRITÓRIO DE IDENTIDADE (1)
Ciências Humanas	Barreiras	REGIÃO A	Oeste	11 - BACIA DO RIO GRANDE
Ciências Humanas e Tecnologias	Bom Jesus da Lapa	REGIÃO A	Médio São Francisco	02 - VELHO CHICO
Ciências Humanas	Caetité	REGIÃO B	Serra Geral	13 - SERTÃO PRODUTIVO
Educação	Guanambi	REGIÃO B	Serra Geral	13 - SERTÃO PRODUTIVO
Ciências Humanas e Tecnologias	Brumado	REGIÃO B	Serra Geral	13 - SERTÃO PRODUTIVO
Educação	Salvador	REGIÃO C	Metropolitana de Salvador	26 - METROPOLITANA DE SALVADOR
Ciências da Vida	Salvador	REGIÃO C	Metropolitana de Salvador	26 - METROPOLITANA DE SALVADOR
Ciências Exatas e da Terra	Salvador	REGIÃO C	Metropolitana de Salvador	26 - METROPOLITANA DE SALVADOR
Ciências Humanas	Salvador	REGIÃO C	Metropolitana de Salvador	26 - METROPOLITANA DE SALVADOR
Educação	Alagoinhas	REGIÃO C	Litoral Norte	18 - AGRESTE DE ALAGOINHAS/LIT.NORTE
Ciências Exatas e da Terra	Alagoinhas	REGIÃO C	Litoral Norte	18 - AGRESTE DE ALAGOINHAS/LIT. NORTE
Ciências Humanas e Tecnologias	Camaçari	REGIÃO C	Metropolitana de Salvador	26 - METROPOLITANA DE SALVADOR
Centro de Estudos Euclides da Cunha	Salvador	REGIÃO C	Metropolitana de Salvador	26 - METROPOLITANA DE SALVADOR
Ciências Humanas	Santo Antonio de Jesus	REGIÃO D	Recôncavo Sul	21 - RECÔNCAVO
Educação	Valença	REGIÃO D	Litoral Sul	06 - BAIXO SUL
Ciênc. Humanas e Tecnologias	Ipiaú	REGIÃO D	Litoral Sul	22 - MÉDIO RIO DAS CONTAS
Tec. e Ciências Sociais	Juazeiro	REGIÃO E	Baixo-Médio São Francisco	10 - SERTÃO DO SÃO FRANCISCO
Ciências Humanas	Juazeiro	REGIÃO E	Baixo-Médio São Francisco	10 - SERTÃO DO SÃO FRANCISCO
Ciências Humanas	Jacobina	REGIÃO E	Piemonte Da Diamantina	16 - PIEMONTE DA DIAMANTINA
Educação	Senhor do Bonfim	REGIÃO E	Piemonte da Diamantina	25 - PIEMEONTE NORTE DO ITAPICURU
Educação	Paulo Afonso	REGIÃO F	Nordeste	24 - ITAPARICA (BA/PE)
Educação	Serrinha	REGIÃO F	Nordeste	04 - SISAL
Educação	Conceição do Coité	REGIÃO F	Nordeste	04 - SISAL
Ciênc. Humanas e Tecnologias	Euclides da Cunha	REGIÃO F	Nordeste	17- SEMI-ÁRIDO NORDESTE II
Parque Estadual de Canudos	Canudos	REGIÃO F	Baixo-Médio São Francisco	10 - SERTÃO DO SÃO FRANCISCO
Memorial de Canudos	Canudos	REGIÃO F	Baixo-Médio São Francisco	10 - SERTÃO DO SÃO FRANCISCO
Educação	Itaberaba	REGIÃO G	Paraguaçu	14 - PIEMONTE DO PARAGUAÇU
Ciênc. Humanas e Tecnologias	Seabra	REGIÃO G	Chapada Diamantina	03 - CHAPADA DIAMANTINA
Ciênc. Humanas e Tecnologias	Irecê	REGIÃO G	Irecê	01 - IRECÊ
Ciências Humanas e Tecnologias	Xique-Xique	REGIÃO G	Irecê	01 - IRECÊ
Educação	Teixeira de Freitas	REGIÃO H	Extremo Sul	07 - EXTREMO SUL
Ciênc. Humanas e Tecnologias	Eunápolis	REGIÃO H	Extremo Sul	27 - COSTA DO DESCOBRIMENTO

Quadro 2 - Regionalização da Uneb

(1) Fonte: Governo do Estado da Bahia/Relação dos Territórios de Identidade

4. SÍNTESE DO PLANO

Consoantes com o processo aqui apresentado foram definidos objetivos, linhas e ações estratégicas, metas e indicadores, conforme o Diagrama 1 e o seu detalhamento a seguir:



4.1. Gestão institucional eficiente

É uma estratégia que pretende viabilizar com qualidade a execução efetiva das ações planejadas para alcançar a “geração de conhecimento” desejada para o futuro. Deve-se garantir que o potencial de infraestrutura instalada da Uneb seja utilizado plenamente, a partir de um ordenamento de sua estrutura organizacional administrativa e

financeira com funções definidas adequadamente, articuladas em suas partes, com capacidade de relacionamentos com outras instituições, constituída por pessoal capacitado e estimulada para exercer as suas funções.

Todavia, é preciso compreender que, nas atuais condições de operacionalização do sistema de multicampia, com grande diversidade de realidades de temas e ambientes regionais, deve se eleger o propósito, estimular a intenção de se reformular a concepção geral de suas estruturas, embora tenham que ser identificadas as prioridades dos fluxos internos (estrutura, pessoal), dos temas e dos territórios que apresentem maior capacidade de refletir as ações planejadas estrategicamente e que tenham maior capacidade de irradiar seus resultados para o restante da estrutura institucional.

Com a finalidade de se garantir uma gestão institucional eficiente no atual modelo *multicampi* e na busca de uma regionalização flexível, devem-se alcançar como metas uma estrutura coesa e pessoal estimulado. No que tange a uma estrutura coesa, há que se requerer uma nova institucionalidade a partir de uma gestão pública, flexível, democrática, participativa e de qualidade, com descentralização administrativa e financeira, partindo do local para o regional e o nacional (visão sistêmica, complexa ou em rede, ou seja, uma gestão administrativa nos moldes mais atuais previstos pelo Governo da Bahia).

A Uneb deve buscar articulações e parcerias com os diversos setores, ou seja, com o primeiro setor (governo), segundo setor (mercado) e terceiro setor (sociedade civil), sem perda da sua autonomia, com o objetivo de encontrar respostas aos desafios institucionais, políticos e sociais.

Objetivo 1: alcançar uma ESTRUTURA COESA, qualificada e descentralizada.

4.1.1 Ações estratégicas

Linha estratégica 1: qualificação da articulação intersetorial e institucional (acadêmica, administrativa e financeira).	
Sinopse:	Reestruturar o modelo institucional de forma a integrar as gestões acadêmica, administrativa e financeira, entre todos os departamentos de todas as regiões da Bahia, de maneira a ganhar efetividade nas ações executivas planejadas para a geração de conhecimento.
Ações estratégicas:	1 – Descentralização acadêmica, administrativa e financeira. 2 – Reestruturação da administração central.
Meta:	Instalar a regionalização até 2008.
Indicadores:	Processos regionalizados, políticas definidas regionalmente.
Responsáveis:	Proplan, Proad e Consu, com participação de todas as unidades organizacionais da Uneb.

DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, ACADÊMICA E FINANCEIRA

Estabelecer uma regionalização das atividades da Uneb, como suporte para a descentralização (Figura 2). A administração da Uneb será realizada com funções acadêmicas, administrativas e financeiras descentralizadas, considerando uma regionalização flexível; definida a partir de critérios geográficos (cidade, microrregião, região, território); econômicos (financiamento, projetos estruturais, etc); sociais (políticas públicas, ações afirmativas) e simbólicos (cultura, identidade, sentido de pertença, afinidade), sempre que possível compatível com a regionalização do PPA do Governo do Estado da Bahia. Mas também deve ser processual e flexível, levando em consideração a existência de articulações e o envolvimento da Uneb com o desenvolvimento sustentável, local e regional. As administrações regionalizadas não constituirão, necessariamente, novas instâncias administrativas, mas buscarão a racionalização e potencialização das já existentes.

Será criado um conselho formado por representantes de cada departamento que compõem cada região, coordenado temporariamente por um Diretor, tendo a finalidade de discutir as políticas regionais de cunho administrativo, financeiro e acadêmico. Esses conselhos poderão constituir Câmaras Temáticas nas áreas da Gestão Administrativas, de Pesquisa, Extensão e Ensino.

Uma parcela dos recursos da LOA deverá ser destinada às atividades regionais, cuja aplicação será decidida pelo Conselho. Mas o processo de definição das políticas não poderá ficar restrito às visões regionais, o que deverá exigir articulações na busca de convergências de ações interdepartamentais, configurando uma “interregionalização flexível”, e tendo como princípios básicos:

- a) a otimização dos recursos orçamentários e financeiros;
- b) a potencialização dos programas e projetos a partir da aglutinação e congruência de necessidades e interesses;
- c) o intercâmbio de experiências e competências fundadoras de uma rede virtuosa para o desenvolvimento institucional e o seu reatamento no desenvolvimento do Estado;
- d) as políticas de ensino (criação de novos cursos), pesquisa e extensão devem ser propostas regionalmente, baseadas em critérios a serem previamente definidos, num movimento da base para o topo, tendo como pressuposto a produção coletiva, plural e interdisciplinar do conhecimento em interação com a realidade social.

REESTRUTURAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

A Reitoria e as pró-reitorias devem ter uma estrutura enxuta e ágil voltada para a articulação e o diálogo público entre a sua rede interna (departamentos) e as diversas redes regionais: acadêmico-científicas (pesquisa, extensão,

IES etc); sociais (movimentos, ONGs); empresariais; e governamentais, nacionais e internacionais. Deverá haver uma reestruturação das pró-reitorias para adequar suas estruturas atuais à suas novas demandas, voltadas para abordagens mais estruturantes das políticas da Universidade, do conjunto de duas ou mais regiões, pautadas dentro de suas áreas específicas de responsabilidades.

Deverá ser criada uma instância voltada para dar suporte às atividades geradoras de conhecimento, notadamente no que se refere às orientações sobre disponibilidade de linhas de financiamento de pesquisas e de atividades de extensão, editais, fundos públicos, formas de criação de grupos de pesquisa, *curriculum lattes*, etc, considerando o universo das instituições públicas e privadas do Brasil e de outros países, que tenha afinidade com o perfil da Uneb.

Linha estratégica 2: reforçar as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação.	
Sinopse:	Rever o modelo de gestão centralizada, de maneira a tornar a administração capaz de relacionar as funções de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações estratégicas e alcançar as metas desejadas, num formato que responda às demandas da representatividade setorial interna, do controle sobre a execução e dos métodos de avaliação a serem utilizados.
Ações estratégicas:	1- Reforçar o processo de planejamento e acompanhamento. 2- Implantação de sistema de avaliação.
Meta:	Implementar um novo modelo de avaliação até 2008.
Indicadores:	% de realização da LOA, avaliações realizadas; sistemas instalados, número de pesquisas realizadas, satisfação dos alunos, tempo de tramitação de processos.
Responsáveis:	Proplan, Proad e Consu, com participação de todas as unidades organizacionais da Uneb.

REFORÇAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO

Dar continuidade ao processo de planejamento com visão estratégica da Uneb, associar as propostas da Visão Estratégica com a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano Plurianual (PPA) e a LOA, de forma a tornar compatíveis todos os instrumentos de planejamento e de avaliação e dar efetividade às suas ações. Tal processo deverá ocorrer anualmente, por ocasião da elaboração dos orçamentos anuais e a cada quatro anos quando da revisão do PDI.

IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Na reestruturação do modelo gerencial da Uneb, deve ser incluído um novo sistema de avaliação (incluindo o corpo docente) que abranja a rede da Uneb em seu conjunto. Serão adotados mecanismos de autoavaliação, enfatizando

o acompanhamento de recursos orçamentários e avaliação externa considerando os indicadores da Capes e Sinaes, valorizando competências específicas de cada grupo de docentes, para os quais serão estabelecidas referências de qualidade mínimas exigidas dentro de cada modelo ou vertente. Tais métodos de avaliação deverão respeitar os princípios de autonomia universitária, autogestão, auto-legislação e autoavaliação, sem cair em uma perspectiva autocontemplativa, gratidão ou troca de favores avaliativos. Deve-se buscar o aprofundamento da democracia interna e externa da universidade, utilizando métodos eficientes e eficazes de gestão pública.

Linha estratégica 3: articulação da Uneb com a Sociedade.	
Sinopse:	Resgatar a legitimidade da Universidade através de um amplo programa de responsabilidade social universitária (RSU), baseado no envolvimento mais transparente da universidade com a sociedade, suas questões sociais, através de fóruns de desenvolvimento regional.
Ações estratégicas:	1- Estreitar os laços da Uneb com a sociedade.
Meta:	Instalar as instâncias regionais em 50% das regiões até 2008, duplicar as peças de comunicação social da Uneb como maneira de prestação de contas à sociedade, até 2008.
Indicadores:	Participação da Uneb em projetos regionais de desenvolvimento, % de pesquisas com foco no desenvolvimento regional, peças de publicidade com fins sociais.
Responsáveis:	Pró-Reitorias e as instâncias regionais da Uneb.

ESTREITAR OS LAÇOS DA UNEB COM A SOCIEDADE

Considerando a importância da relação da Uneb com o desenvolvimento regional, surge a necessidade da definição de instâncias em cada uma dessas regiões, capazes de se tornarem responsáveis pelas articulações com a sociedade e com os movimentos sociais. Os departamentos sempre terão liberdade para estabelecer as suas relações com as comunidades, mas isso deverá vir a ser potencializado e ampliado com a existência de uma institucionalidade com recorte regional, capaz de coordenar as ações dentro de cada região e destas com outras experiências exitosas. Isso deverá permitir a ampliação das articulações locais com instituições nacionais ou internacionais, capazes de fomentar o processo, desde que instâncias da administração centralizada da Uneb assumam a responsabilidade de coordenar o processo dentro da instituição com as seguintes perspectivas:

- a) relacionar as atividades de extensão à participação da Uneb nas organizações, conselhos locais e outros setores da vida social regional;
- b) construir planos de levantamento de características regionais a fim de serem verificados aspectos socioeconômicos das regiões onde os *campi* estão localizados, buscando contribuir com a autossustentabilidade;

c) alinhar ensino, pesquisa e extensão nas atividades desenvolvidas, priorizando as seguintes áreas: desenvolvimento sustentável, diversidade cultural, políticas voltadas para a educação, meio ambiente e saúde pública.

Criar canais de comunicação com a sociedade, de maneira a informar todas as ações da instituição, ressaltando o seu caráter social e as suas capacidades de gerar informações e conhecimento aliado ao desenvolvimento das distintas regiões da Bahia.

Objetivo 2: manter sempre o PESSOAL ESTIMULADO, através de capacitação continuada e de melhorias de processos e de ambiente de trabalho.

Linha estratégica 1: estímulo ao corpo docente, discente e técnico administrativo.

Sinopse:	Criar políticas para capacitação continuada e para a interiorização da informação, do conhecimento e da gestão, criando infraestrutura adequada e estimulando o intercâmbio permanente do conhecimento.
Ações estratégicas:	1 – Capacitação continuada. 2 – Interiorização da informação e do conhecimento.
Meta:	Elevar em 50% os cursos de capacitação até 2008 e elevar em 100% o número de trabalhos publicados nas distintas regiões da Bahia até 2008.
Indicadores:	Número de cursos de capacitação para técnicos administrativos e pós-graduação, qualidade da avaliação dos estudantes dos cursos de capacitação, número de doutores por região da Uneb.
Responsáveis:	Pró-Reitorias e as instâncias regionais da Uneb.

CAPACITAÇÃO CONTINUADA

Investir em cursos de pós-graduação *stricto sensu* interinstitucional e interdepartamental, estimulando as relações interregionais em redes.

Promover cursos de atualização em nível local e/ou regional, voltados, entre outros, para: metodologia do ensino superior, aprofundamento da área de ensino, complementação pedagógica para bacharéis e outros cursos afins, visando superar a dicotomia formação técnica *versus* formação pedagógica.

Priorizar a capacitação continuada de pessoal técnicoadministrativo, primeiramente dos setores mais estratégicos mediante consulta prévia aos dirigentes de todas as regiões, a fim de melhor qualificá-los na função assumida.

Garantir a existência de plano de carreira para servidores técnicoadministrativos, tendo em vista a sua progressão funcional, inserindo processos habituais de avaliação de desempenho.

INTERIORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Criar políticas de permanência do docente em todos os *campi* de todas as regiões da Bahia, com o objetivo de efetivar sua participação nas atividades do departamento, na realização de extensão e, notadamente, de pesquisas que tenham implicações no desenvolvimento regional. Para isso, serão necessários investimentos institucionais de acordo com a localização geográfica onde atua.

Construir políticas de pesquisa prioritárias para a Uneb que incluam os docentes dos diversos *campi*, proporcionando infraestrutura (transporte, laboratório e outras) para sua realização.

Criar estímulos e garantir os meios para incentivar publicações dos trabalhos desenvolvidos pelos docentes de todas as regiões da Bahia, em revistas especializadas e outros meios de comunicação.

Formar grupos de parceria nos departamentos e nas regiões para incentivar o intercâmbio entre os grupos nos *campi*, criando fóruns de discussões regionais ou interregionais, listas de discussões etc.

Elevar o número de bolsas de monitoria e iniciação científica.

Criar calendário interno nos departamentos para apresentação de projetos de extensão e pesquisa, relacionados com os temas prioritários e às oportunidades identificadas para inserção em linhas de financiamento e publicações. Adequar os critérios para seleção de professores, vinculando-os às atividades de extensão e pesquisa das regiões e aos objetivos estratégicos da Uneb.

4.2. Produção continuada de conhecimento

Essa estratégia constitui-se o foco principal das atividades que assumirão a responsabilidade pela produção do conhecimento, objetivo fundamental da visão de futuro da Uneb.

A Uneb tem, pois, uma responsabilidade importante no desenvolvimento da Bahia, em função do seu caráter *multicampi*, o que possibilita uma relação próxima junto às distintas realidades regionais e entre as suas áreas de produção de conhecimento e entidades afins. Por outro lado, compreende-se que as diversas áreas do conhecimento não estão submetidas a limites territoriais, necessitando constantes processos de avaliação e contínuas transformações em abordagens teóricas e práticas, em escala mundial. Isso implica a necessidade de

uma constante relação entre o corpo docente e discente da Uneb com outras instituições de pesquisas de vários países, além do Brasil, na busca continuada de informações, com vistas à geração de conhecimentos sempre mais atualizados.

Entretanto, é importante que os centros de pesquisas e de ensino estejam relacionados com as características mais essenciais do desenvolvimento social, econômico, físico e cultural de uma territorialidade que possa expressar certa homogeneidade de aspectos que exijam as informações e conhecimentos mais focados. Nesse sentido, o desenvolvimento da Bahia apresenta um leque variado de opções de temas para serem preponderantemente desenvolvidos, diferenciados por cada parcela do seu território e do seu público interno e externo.

Se forem considerados aspectos físico-naturais, é possível observar que existem características diferenciadas e importantes entre os biomas do litoral (domínio da mata atlântica), do semiárido (domínio da caatinga) e do extremo oeste (domínio dos cerrados). Se forem agrupadas, ou estudadas comparativamente estas realidades, sob o ponto de vista econômico, também se pode associar o dinamismo das atividades diferenciadas por setores, aproximadamente com os mesmos compartimentos dos biomas.

A faixa litorânea apresenta os maiores dinamismos, expressos em PIB: uma concentração industrial na Macrorregião de Salvador; a agroindústria no extremo sul, com papel e celulose; produção cacaueteira; e atividade turística que se desenvolve ao longo da faixa costeira. Por sua vez, os extremos Oeste e Norte desenvolvem atividades agroindustriais importantes, com predomínio de grãos no Oeste e frutas no Norte. A região do Semiárido apresenta, no seu conjunto, atividades relativamente de pouco dinamismo econômico, caracterizadas por uma produção agrícola de corte familiar, embora possam ser identificadas áreas de pequenas concentrações de produção mineral, de turismo e de comércio, esta última notadamente localizada nas maiores cidades.

Em tal realidade, as condições sociais apresentam-se com os indicadores relativamente mais críticos na região do Semiárido, embora haja problemas de agrupamentos de famílias pobres em todas as regiões da Bahia, com grande tendência de concentração de áreas críticas sociais nas grandes cidades deste Estado.

Dentro desse quadro, há uma variedade de temas e regionalizações que podem ser consideradas como referência local à sistematização e difusão de informações e, concomitantemente, para a produção continuada de conhecimento na Uneb.

Objetivo 1: alcançar EXCELÊNCIA EM PESQUISA, em várias regiões da Bahia, através do estímulo a pessoal e foco em temas prioritários institucionalmente, com suporte financeiro e de infraestrutura, e em articulação com o ensino e a extensão.

4.2.1. Ações Estratégicas

Linha estratégica 1: projetos prioritários de pesquisa e de centros de referência.	
Sinopse:	Implementação das ações para a montagem de centros de referência em pesquisas sobre temas e regiões prioritárias, através da definição de critérios de escolha e de apoio aos pesquisadores, do ponto de vista financeiro e de elementos de infraestrutura.
Ações estratégicas:	1 - Definição de projetos, grupos de pesquisa e programas de pós-graduação ser considerados prioritários para o apoio institucional. 2 - Estímulo financeiro para fixar doutores nas distintas regiões da Bahia.
Meta:	Elevar em 35% o número de pesquisas na Uneb até 2009; elevar em 50% as pesquisas com foco no desenvolvimento regional na Bahia, até 2009; elevar em 50% a presença de doutores/pesquisadores em regiões selecionadas da Bahia até 2009.
Indicadores:	Número de pesquisas realizadas na Uneb, número de artigos científicos publicados; número de citações realizadas nas regiões da Bahia, número de registros e de propriedade intelectual.
Responsáveis:	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação e as instâncias regionais da Uneb.

DEFINIÇÃO DE PROJETOS, GRUPOS DE PESQUISA E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO A SEREM CONSIDERADOS PRIORITÁRIOS PARA O APOIO INSTITUCIONAL

Definição de áreas e temas prioritários para serem incentivados projetos de pesquisa e extensão em caráter estratégico, a partir da identificação das potencialidades regionais e das linhas prioritárias traçadas no Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), através de processo democrático de discussões nas regionais da Uneb.

ESTÍMULOS FINANCEIROS PARA FIXAR DOUTORES NAS DISTINTAS REGIÕES DA BAHIA

Deverá ser criado um programa destinado a atrair e fixar doutores nas diversas regiões do Estado da Bahia, a partir de critérios pré-definidos para escolha dos temas e das regiões prioritárias. Os estímulos devem ter um conjunto de fatores associados e realizados em conjunto com outras instituições e com outras políticas de governo, tais como:

- a) financeiros (salários diferenciados e programas especiais de apoio à pesquisa), administrativos (redução da carga horária das salas de aula, já referidas nas ações de gestão);
- b) de infraestrutura física (laboratórios, etc), já comentadas nas ações de gestão, cujas prioridades de

investimentos deverão ocorrer a partir de critérios que incorporem os temas e os grupos de pesquisas prioritários, do ponto de vista de toda a instituição;

c) infraestrutura de rede de informações e de disseminação dos resultados (ofertas de viagens, participações diferenciadas em seminários e congressos, etc).

Linha estratégica 2: financiamento para pesquisa.	
Sinopse:	Dar apoio, dentro das possibilidades da Uneb, a todas as linhas de pesquisas da instituição, porém de forma especial e com significativo aporte de recursos financeiros captados junto a outras instituições nacionais e internacionais, àquelas (temas e regiões) consideradas estratégicas institucionalmente.
Ações estratégicas:	1 – Criação e fortalecimento de redes de pesquisas da Uneb. 2 – Criação de Rede de Pesquisas Estratégicas da Uneb.
Meta:	Elevar em 50% os investimentos totais em pesquisas na Uneb até o ano de 2009, e em 30% o volume de pesquisas estratégicas para a Uneb até 2009.
Indicadores:	Volume de recursos investidos em pesquisas, volume de recursos captados em outras instituições da Bahia e de outras regiões do Brasil e de outros países, volume de recursos investidos nas linhas de pesquisas estratégicas.
Responsáveis:	Instância de captação de recursos e a ser criada na Uneb, conforme registrado nas ações estratégicas de gestão; Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação e as instâncias regionais da Uneb.

CRIAÇÃO E FORTALECIMENTO DE REDES DE PESQUISAS DA UNEB

Fortalecer os Núcleos de Pesquisa e Extensão (Nupes) - incentivo financeiro para seus coordenadores.

Estabelecer critérios para incentivos por produção de pesquisa, condicionando-os ao tipo de publicação.

Criar instâncias capazes de atuar como interlocutoras entre os pesquisadores (GP) e as agências de fomento, enquanto facilitadoras da consolidação de grupos de pesquisas (realizar seminários com líderes por área temática). Divulgar editais de financiamento de pesquisa de forma mais ampliada e sistematizada para toda a comunidade da Uneb.

Criar canais de socialização dos resultados de pesquisa entre todos os departamentos e regionais da Uneb.

CRIAÇÃO DE REDE DE PESQUISAS ESTRATÉGICAS DA UNEB

Fomentar, através de grupamento especial de apoio a pesquisas estratégicas, inseridas nas instâncias de apoio à pesquisa da estrutura da Uneb, a responsabilidade sobre a concepção da definição sobre temas e suas regiões estratégicas, como forma de articular a definição de tais prioridades com a identificação de linhas de financiamentos.

Dar apoio especial à montagem do projeto de pesquisa, acompanhar a captação dos recursos, apoiar o desenvolvimento dos trabalhos e avaliar os seus resultados. Esse grupo especial desenvolverá suas ações de forma mais transparente possível, apresentando os resultados de todas as etapas de forma objetiva, clara e democrática, oferecendo tais informações em meios de divulgação que alcance todas as instâncias da comunidade da Uneb, em periodicidade previamente definidas. Serão criados mecanismos reguladores para que toda a Universidade tenha um controle dos acordos de cooperação nacionais e internacionais por áreas, através de uma instância administrativa adequada.

Linha estratégica 3: articulação entre Pesquisa, Ensino e Extensão	
Sinopse:	Fortalecer a integração entre a pesquisa, extensão e ensino entre as unidades regionais da Uneb.
Ações estratégicas:	1 – Disseminação das informações e do conhecimento.
Meta:	Duplicar o número de seminários congressos e reuniões científicas até o ano de 2009. Duplicar o número de ações que integrem o ensino a pesquisa e a extensão.
Indicadores:	Número de seminários e congressos regionais, interregionais e internacionais, número de reuniões científicas regionais e interregionais, número de publicações departamentais e interdepartamentais, número de citações de trabalhos publicados em seminários e congressos realizados pelas regionais da Uneb.
Responsáveis:	Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação e Assessoria de Comunicações com o apoio de todas as outras Pró-Reitorias e as unidades organizacionais da Uneb.

DISSEMINAÇÃO DAS INFORMAÇÕES E DO CONHECIMENTO

Criar comitê de pesquisa, extensão e ensino nas regiões, com o envolvimento de membros de outras instituições do ensino superior, para orientação das ações conjuntas. Dentre seus objetivos:

- a) deve servir como um mecanismo de integração entre pesquisa, ensino e extensão de forma que o produto da pesquisa gere propostas de intervenções locais ou ofereça subsídios aos movimentos sociais nas discussões sobre o processo de desenvolvimento regional, com reflexos nas turmas de graduação;
- b) estabelecer critérios de participação do corpo docente e discente em fóruns de discussão, congressos, encontros, seminários, simpósios, como forma de fortalecer a iniciação científica nas distintas regionais da Uneb.

Realizar seminários de pesquisa e extensão em cada região ao final de cada semestre, como forma de promover a visibilidade e socialização da produção do conhecimento institucional.

Estimular a criação de revistas eletrônicas regionais, por departamentos ou interdepartamentais, por área temática.

Objetivo 2: reforçar a ACESSIBILIDADE ÀS INFORMAÇÕES, nas várias regiões da Bahia, tornando constante as discussões sobre inovações nas diretrizes pedagógicas e construindo canais de comunicação para a circulação de informações e conhecimento dentro da rede da Uneb e entre essa e as outras redes de informações.

Linha estratégica 1: estimular a criação de grupos de discussão sobre inovações das diretrizes pedagógicas da instituição.

Sinopse:	Fomentar a criação de novos espaços de aprendizagem, construindo práticas pedagógicas diferenciadas associadas ao uso de tecnologias contemporâneas.
Ações estratégicas:	1- Implementação de práticas pedagógicas mediadas pelas tecnologias da informação e comunicação.
Meta:	Rediscutir as diretrizes pedagógicas até o ano de 2009.
Indicadores:	Número de propostas pedagógicas por áreas do conhecimento e definidas em consenso.
Responsáveis:	Pró-Reitorias, Equipe da CEAD, com o apoio de todos os conselhos regionais.

IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PEDAGÓGICAS MEDIADAS PELAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Trabalhar a educação articulada aos conceitos de: comunidades de aprendizagem, cibercultura, inclusão, desenvolvimento sustentável, multirreferencialidade (articulação entre razão, emoção, ética, solidariedade e implicação pessoal e/ou coletiva) na perspectiva hipertextual.

Linha estratégica 2: criação de Redes de Conhecimento.

Sinopse:	Fomentar a criação de novos espaços de aprendizagem, construindo práticas pedagógicas diferenciadas.
Ações estratégicas:	1 – Criação de infraestrutura para comunicações.
Meta:	Instituir uma nova rede de conhecimento até 2009.
Indicadores:	% de rede de conhecimento instalada.
Responsáveis:	Proplan com o apoio de todas as outras Pró-Reitorias e dos conselhos regionais.

CRIAÇÃO DE INFRAESTRUTURA PARA COMUNICAÇÕES

Disseminar o conhecimento em rede (inteligência coletiva) através da criação do setor de comunicação nos departamentos, implementando a infraestrutura de comunicações entre estes e as regiões, incrementando as redes de relações na área acadêmica, administrativa e de pesquisa. Fazer a interação dessa rede com outras, com características que atendam às demandas locais e regionais.

