



UNIVERSIDADE
CATÓLICA DO SALVADOR
UCSAL

**RELATO INSTITUCIONAL
2015/2017**

**Salvador – BA
2018**



**RELATO INSTITUCIONAL
2015-2017**

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

GRÃO – CHANCELER

Dom Murilo Sebastião Ramos Krieger

REITOR

Prof. Dr. Pe. Maurício da Silva Ferreira

PRÓ-REITOR ACADÊMICO

Prof. Me. Paulo Sérgio Nunes Costa

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Prof^ª. Dra Silvana Sá de Carvalho

PRÓ- REITOR DE EXTENSÃO E AÇÃO COMUNITÁRIA

Prof^ª. Me. Eliana Sales Brito

PRÓ-REITOR ADMINISTRATIVO - FINANCEIRO

Bel. Danilo Sampaio de Assis



COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO (CPA) - UCSal

COORDENADOR

Prof. Antônio Alberto da Silva Monteiro de Freitas

VICE-COORDENADOR

Prof. Luiz Carlos Almeida de Andrade Fontes

REPRESENTANTES

DOCENTES

Prof.^a Francis Karol Gonçalves de Almeida
Prof. Sílvio Roberto Cirne Bello

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Func. Migracia Simone Teles da Cunha Silva
Func. Patrícia Faneca Correia

CORPO DISCENTE

Acad. Lais Bailhão Santana
Acad. Roberta Gonçalves Reis

SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA

Rep. Civil Dra. Nádia Hage Fialho

APRESENTAÇÃO

A Universidade Católica do Salvador – UCSal apresenta à Comunidade Acadêmica o Relato Institucional – RI referente ao período 2015-2017, desenvolvido pela Comissão Própria de Avaliação – CPA/UCSal.

O RI foi concebido como uma inovação do Instrumento de Avaliação Institucional Externa publicado na portaria nº 92 de 31 de janeiro de 2014 para fins de credenciamento e credenciamento institucional e tem sua estrutura definida pela nota técnica INEP/CONAES nº 62/2014.

O objetivo principal deste Relato Institucional é apresentar uma síntese da dinâmica da autoavaliação da UCSal e evidenciar como os processos de gestão institucional se desenvolveram na Universidade Católica a partir das avaliações internas e externas e demonstrar a evolução institucional através de ações acadêmico-administrativas realizadas nesse período 2015-2017.

Este documento está estruturado em 7 tópicos contendo os seguintes elementos: breve histórico da UCSal, conceitos obtidos pela UCSal nas avaliações externas institucionais e de curso, projetos e processos de autoavaliação, divulgação e análise dos resultados da autoavaliação, plano de melhorias a partir dos processos avaliativos, processos de gestão e demonstração de evolução institucional.

Espera-se que este Relato Institucional atenda às diretrizes legais do INEP/DAES/CONAES e, para, além disso, favoreça o alcance dos nossos objetivos institucionais contidos no PDI e dê subsídios para as melhorias internas da Universidade tendo em vista o Recredenciamento Institucional 2020.

I. BREVE HISTÓRICO DA UCSal

A Universidade Católica do Salvador (UCSal) foi criada através do parecer nº 631/61 do Conselho Nacional de Educação, reconhecida como Universidade Livre Equiparada (Decreto Federal nº 58/1961) e credenciada, em 2011, por período de dez anos (Portaria MEC/CNE nº 1.670/2011).

A UCSal é uma instituição de natureza confessional, comunitária e filantrópica, de caráter público não estatal, sem finalidade lucrativa, que aplica seus excedentes financeiros em seu próprio crescimento e melhorias.

Exerce uma função educativa pública e goza de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial, bem como observa o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, tendo como Missão: “Formar, pelo amor à busca da verdade, cidadãos éticos e profissionais comprometidos em servir ao ser humano e colaborar com o desenvolvimento social através da excelência no ensino, pesquisa e extensão” (UCSal, 2016, p. 18).

A sua expansão ocorreu, basicamente, por intermédio do ensino de graduação, da extensão universitária e dos cursos de especialização, principalmente nas áreas das Ciências Humanas e das Ciências Sociais Aplicadas.

No começo de 2000, a UCSal deu início ao processo de verticalização do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) na direção da pós-graduação *stricto-sensu*, criando bases para o desenvolvimento acadêmico-científico, por meio da instalação de núcleos temáticos e de programas de apoio à pesquisa, assim como da implantação do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC).

Mais recentemente, entre os anos de 2014-2017, a UCSal passou por uma fase de reestruturação institucional com a promoção de mudanças significativas no interior da

Universidade, mediante a qualificação dos recursos humanos da Instituição, revisão dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, incremento das atividades de extensão e ação comunitária, modernização das atividades administrativas e realização de investimentos em infraestrutura, bibliotecas, informática e laboratórios.

Já consolidada na modalidade de Ensino Presencial, a partir de 2015, a UCSal passou a atuar também na modalidade de Ensino à Distância, através do CEAD, com a implantação dos primeiros componentes curriculares à distancia, comuns a todos os cursos de graduação.

Atualmente, a UCSal congrega 6.996 (seis mil novecentos e noventa e seis) estudantes, 376 funcionários e 434 professores entre doutores, mestres e especialistas. Conta com 26 cursos de graduação (incluindo licenciaturas) e 4 cursos de graduação tecnológica; 7 cursos da Pós-graduação *Stricto Sensu* (doutorado e mestrado), distribuídos em dois *campi* em Salvador (*campus* da Federação e Pituaçu). A UCSal possui 51 grupos de pesquisa certificados e cadastrados na base de dados do Diretório de Pesquisa do CNPq. Integram estes grupos de pesquisa, 272 docentes-pesquisadores, 399 estudantes, 15 técnicos, 8 colaboradores estrangeiros, 23 instituições parceiras, 157 linhas de pesquisa e 27 áreas do conhecimento.

II. CONCEITOS OBTIDOS PELA UCSal NAS AVALIAÇÕES EXTERNAS INSTITUCIONAIS E DE CURSO

Quadro 1: Conceitos obtidos pela UCSal no ENADE e CPC 2015-2016.

	2015 (IGC = 3)	ENADE	CPC
	Grupo Vermelho	Administração	3
Ciências Contábeis		2	2
Direito		3	3
Gestão de Recursos Humanos – Tecnológico		2	2
Logística – Tecnológico		S/C	S/C
Publicidade e Propaganda		2	3
Secretariado		S/C	S/C
Ano: 2015 (IGC = 3)		ENADE	CPC
Grupo Verde	Gastronomia	1	2
	Ano: 2016 (IGC = 3)	ENADE	CPC
	Educação Física – Bacharelado	3	3
	Enfermagem	3	2
	Fisioterapia	3	3
	Serviço Social	3	3

Fonte: E-MEC.

Dos 12 (doze) cursos avaliados nos anos de 2015 e 2016, 6 (seis) deles tiveram nota 3 no ENADE (Administração, Direito, Educação Física (Bacharelado), Enfermagem, Fisioterapia e Serviço Social); 3 (três) cursos obtiveram nota 2 (Ciências Contábeis, Gestão de Recursos Humanos e Comunicação Social - Publicidade e Propaganda); 1 (um) curso obteve nota 1 (Gastronomia) e 2 (dois) ficaram sem conceito (Logística e Secretariado) por insuficiência de alunos em função de estarem em processo de extinção.

Em relação ao CPC, dos 12 (doze) cursos avaliados no período, 6 (seis) obtiveram nota 3 (Administração, Direito, Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Educação Física (Bacharelado), Fisioterapia e Serviço Social). Os Cursos de Ciências Contábeis, Gestão de Recursos Humanos e Gastronomia e Enfermagem, obtiveram nota 2 e ficaram sem conceito os cursos de Logística e Secretariado, por estarem em processo de extinção.

É importante destacar que há uma preponderância do conceito 3 no CPC dos cursos de graduação da UCSal e que, apesar de número significativo de cursos terem conceito 2, houve um crescimento contínuo das notas obtidas em 2016, em relação a 2015 e uma evolução

desses conceitos nas avaliações que foram realizadas “*in loco*” nesse período, conforme no quadro a seguir.

Quadro 2: Conceitos obtidos pela UCSal nos cursos avaliados “*in loco*” pelo MEC/INEP no período 2015-2017.

CURSOS	TIPO DE REGULAÇÃO – ANO 2015			DATA DA VISITA/ANO	CONCEITO FINAL
	AUTORIZAÇÃO	RECONHECIMENTO	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO		
Letras - Inglês			X	22 a 25/02/2015	3
Geografia			X	08/11 a 11/11/2015	3
CURSOS	TIPO DE REGULAÇÃO – ANO 2016			DATA DA VISITA/ANO	CONCEITO FINAL
	AUTORIZAÇÃO	RECONHECIMENTO	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO		
Psicologia	X			31/07 a 03/08/2016	5
Educação Física (Bacharelado)			X	03/08 a 06/08/2016	3
Enfermagem			X	03/08 a 06/08/2016	4
CURSOS	TIPO DE REGULAÇÃO – ANO 2017			DATA DA VISITA/ANO	CONCEITO FINAL
	AUTORIZAÇÃO	RECONHECIMENTO	RENOVAÇÃO DE RECONHECIMENTO		
Biomedicina		X		09/04 a 12/04/2017	4
Música			X	17 a 19/05/2017	5
Educação Física (Licenciatura)			X	12 a 15/11/2017	3

Fonte: E-MEC.

A UCSal recebeu 8 (oito) visitas do MEC no período 2015-2017 e obteve conceito 5 (cinco) em Música e Psicologia; conceito 4 (quatro) em Enfermagem e Biomedicina e conceito 3 (três) em Letras, Geografia e Educação Física (Bacharelado e Licenciatura).

Este quadro mostra claramente que, nas avaliações *in loco*, onde os cursos são avaliados de forma mais completa, levando em conta a realidade dos cursos da Universidade nos aspectos organização didático/pedagógica, corpo docente e infraestrutura, há uma tendência dos conceitos serem mais elevados, se comparados com o CPC do curso que é um conceito fortemente influenciado apenas pela percepção dos alunos.

Finalmente, no quadro a seguir, são apresentados os conceitos dos programas *Stricto Sensu* da pós-graduação da UCSal, na avaliação do Sistema Nacional de Pós-graduação promovida pela Diretoria de Avaliação da CAPES.

Quadro 3: Conceitos dos Cursos *Stricto Sensu* na CAPES.

Curso	Situação	Reconhecimento	Nível	Nota	Código do Programa na CAPES
Família na Sociedade Contemporânea Registro: nº 28003012004M7	Em funcionamento	Homologado pelo CNE (Portaria MEC 1077 de 31/08/2012, DOU 13/09/2012).	Mestrado Acadêmico	5	Registro nº 28003012004P7
Família na Sociedade Contemporânea Registro: nº 28003012004D8	Em funcionamento	Homologado pelo CNE (Portaria MEC 1077 de 31/08/2012, DOU 13/09/2012).	Doutorado	5	
Políticas Sociais e Cidadania Registro nº 28003012003M0	Em funcionamento	Homologado pelo CNE (Portaria MEC 1077 de 31/08/2012, DOU 13/09/2012).	Mestrado Acadêmico	4	Registro nº 28003012003P0
Políticas Sociais e Cidadania Registro nº 28003012007D7	Em funcionamento	Aguardando publicação da homologação pelo CNE	Doutorado	4	
Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social Registro: nº 28003012002M4	Em funcionamento	Homologado pelo CNE (Portaria MEC 1077 de 31/08/2012, DOU 13/09/2012).	Mestrado Acadêmico	4	

Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social Registro: nº 28003012002D5	Em funcionamento	Homologado pelo CNE (Portaria 1.009, DOU 11/10/2013).	Doutorado	4	Registro nº 28003012002P4
Planejamento Ambiental Registro: nº 28003012005F6	Em funcionamento	Homologado pelo CNE (Portaria MEC 1077 de 31/08/2012, DOU 13/09/2012).	Mestrado Profissional	3	Registro nº 28003012005P3

III. PROJETOS E PROCESSOS DE AUTOAVALIAÇÃO

A Comissão Própria de Avaliação da UCSal, vem implantando, gradualmente, uma política de avaliação que atenda às diretrizes do SINAES e principalmente às necessidades de gestão da própria Universidade. Para isso, vem desenvolvendo uma série de projetos e processos de autoavaliação, elaborando sínteses dos relatórios setoriais realizados a partir dos dados produzidos pelos gestores e coordenadores de curso; sínteses dos relatórios das avaliações externas e sínteses dos relatórios do Enade, todas elas analisadas com base nos objetivos e metas estabelecidos nos documentos institucionais: PDI e PPC. A CPA/UCSal vem desenvolvendo ainda os seguintes projetos de autoavaliação que são detalhados a seguir: Pesquisa Avaliativa Discente, Escuta UCSal, Perfil do Ingresso e Perfil do Egresso, todos eles contribuindo de maneira significativa para a elaboração dos relatórios anuais de autoavaliação institucional.

A Pesquisa Avaliativa Discente integra-se aos processos de autoavaliação institucional da UCSal e constitui-se em uma das estratégias do processo de autoavaliação dos cursos de graduação. Trata-se da percepção dos estudantes sobre seu curso em relação a 7 (sete) variáveis – docência, matriz curricular, disciplina, coordenação de curso, secretaria geral de cursos (SGC), infraestrutura acadêmica e EAD-disciplinas semipresenciais.

A Escuta UCSal, projeto iniciado em 2014, tem como objetivo elaborar, a cada 2 (dois) anos, um diagnóstico amplo e detalhado da UCSal nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão apontando potencialidades, fragilidades e sugestões, objetivando aprimorar a atuação da instituição, no que diz respeito ao processo educacional participativo. É aplicada junto a discentes, docentes e funcionários.

O Perfil do Ingresso é um estudo realizado desde 2015, que visa traçar um diagnóstico da real situação dos alunos ingressantes nos cursos de graduação da UCSal, levando em conta diversas variáveis contextuais ligadas à realidade social, econômica e cultural dos estudantes. Constitui-se numa ferramenta valiosa na orientação e elaboração de políticas estudantis de inclusão e diversidade, oportunizando melhor atendimento das necessidades, elevando o grau de satisfação e a qualidade dos futuros profissionais.

O estudo do Perfil do Egresso teve início no ano de 2016, através de um projeto piloto com o curso de Engenharia Civil, objetivando avaliar a trajetória profissional dos egressos do curso e o impacto das experiências acadêmicas vivenciadas na universidade sobre o processo de inserção desses egressos no mercado de trabalho. A coleta de dados foi viabilizada através de um questionário *on-line*, desenvolvido pelo Curso de Engenharia Civil, para participação livre e voluntária durante todo o processo, ao longo de 6 (seis) meses (fevereiro a julho/2016).

IV. DIVULGAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DE AUTOAVALIAÇÃO

Os resultados das pesquisas avaliativas realizadas no período 2015-2017 com a comunidade acadêmica foram divulgados por meio de gráficos, relatórios, murais, portal da UCSal, reuniões com os gestores e encaminhamento dos Relatórios de Autoavaliação dos Cursos de Graduação aos Coordenadores, a cada semestre, para discussão, disponibilização e apropriação dos resultados avaliativos por todos os segmentos da Comunidade Acadêmica.

Os resultados analisados e apresentados nos Relatórios de Autoavaliação Institucional elaborados pela CPA revelaram que, de um modo geral, a UCSal tem um bom conceito na comunidade, com um bom grau de satisfação por parte de alunos, professores e funcionários técnico-administrativos. Há elementos bastante positivos evidenciados pelos diversos sujeitos ligados às várias instâncias institucionais como, por exemplo, a história e tradição da Universidade, boa localização e boa infraestrutura física, oferta de bons cursos da Graduação e Pós-graduação, qualidade do corpo docente, filosofia da Instituição voltada para formação humano-cristã e que demonstram grande potencial de crescimento da Universidade em suas atividades finalísticas voltadas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

No entanto, as pesquisas avaliativas também revelaram algumas fragilidades da Universidade relacionadas à sustentabilidade da instituição; ao fortalecimento da imagem institucional através da divulgação de sua missão e valores; à ampliação da captação e fidelização dos alunos; à modernização de sua estrutura física e tecnológica; à eficiência e efetividade dos processos acadêmicos e técnicos-administrativos e à ampliação e qualificação das ações de ensino, responsabilidade social e produção científica institucionalizada.

V. PLANO DE MELHORIAS A PARTIR DOS PROCESSOS AVALIATIVOS

O conjunto de aspectos acima mencionados requereu da UCSal a adoção de mecanismos e estratégias de trabalho objetivando torná-la adequada e capacitada para o enfrentamento de novos desafios presentes no Cenário de Educação Superior Brasileiro. Algumas iniciativas e planos de melhorias foram empreendidas pela Universidade em função dos resultados de Avaliação Institucional que podem ser apresentados resumidamente:

- **Ensino:** revisão e atualização dos projetos pedagógicos dos cursos e respectivas matrizes curriculares adequando-os as exigências legais do MEC; plano de capacitação e aprimoramento contínuo do corpo docente através do Programa Espaço Docente – PED, com enfoque em temas ligados às metodologias ativas e avaliação processual da aprendizagem; utilização de tecnologias de informação e ampliação nos cursos de graduação, inclusive na modalidade EAD; plano de qualificação e promoção do corpo docente com a implantação de um novo PCCS.
- **Pesquisa:** ampliação da produção técnico-científica da Universidade através da consolidação dos grupos de pesquisa junto à CAPES, qualificação dos eventos acadêmicos, como a SEMOC; ampliação do número de bolsas estudantis de iniciação científica; estabelecimento de convênios nacionais e internacionais; criação e implantação do Centro de Escrita Científica, da Editora Universitária e do Comitê de Ética.
- **Extensão:** ampliação da política da Responsabilidade Social com promoção de eventos junto às comunidades carentes. Desenvolvimento de programas e projetos de assistência estudantil e de permanência na universidade.

- Comunicação institucional: fortalecimento das ações de comunicação da universidade junto à sociedade e ao seu público interno; implantação da ouvidoria para acolhimento das demandas da comunidade interna e externa.
- Fortalecimento da cultura de avaliação: criação de uma comissão de articulação cursos/CPA para dar apoio aos Coordenadores de Curso de graduação e NDE em ações que resultem na melhoria da qualidade dos cursos. Realização de campanha de Avaliação Institucional para ampliar a participação da comunidade educativa e divulgar os resultados dos processos avaliativos, utilizando cartazes, e-mail marketing, divulgação nas redes sociais e no portal institucional.
- Articulação, Avaliação/Planejamento: criação de uma comissão específica para acompanhamento das metas e ações previstas no PDI e PPC e elaboração de um plano de melhorias com vistas ao Recredenciamento Institucional.
- EAD: criação do Centro de Educação à Distância (CEAD) para analisar o cenário externo no campo de Educação à Distância e projetar esta área na UCSal para os próximos 5 anos.
- Infraestrutura: projeto de qualificação e redimensionamento do funcionamento dos *campi* da universidade, com maior concentração das atividades acadêmicas e administrativas nos *campus* de Pituáçu e Federação, como forma de otimizar recursos e investimentos e assegurar maior eficiência administrativa e financeira da universidade.

VI. PROCESSOS DE GESTÃO

Do ponto de vista operacional, nesta seção, apresentam-se as ações gestoras desenvolvidas pela UCSal, organizadas de acordo com os eixos e dimensões do SINAES, a partir daquilo que disseram os docentes, discentes e técnicos que participaram das pesquisas, dos insumos encaminhados pelos Relatórios Setoriais da Graduação e da Pós-Graduação, Reitoria, Pró-Reitorias, Núcleos e Setores da Universidade, dos relatórios das avaliações externas e das metas e objetivos gerais formulados no PDI relacionados ao desenvolvimento da política de atuação da Universidade nas diversas áreas.

Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional

Durante o período 2015/2017 a nova gestão da UCSal fez um grande esforço para incorporar, gradativamente, um trabalho estratégico voltado para área de planejamento e avaliação, buscando conhecer, organizar, racionalizar e adotar medidas pedagógicas e administrativas capazes de dotar a Instituição de melhoria acadêmica. A elaboração do PDI 2016-2020 com a participação direta da comunidade acadêmica, a atualização do Projeto de Autoavaliação Institucional 2017-2018, a consolidação dos processos avaliativos, com aplicação de pesquisas de opinião para toda a comunidade acadêmica (estudantes, professores e funcionários) a criação de Grupos de Trabalho e Comissões Específicas para estudo e aprofundamento de temáticas e proposições de novos projetos a serem implementados na Universidade; a criação de instrumentos de acompanhamento gerencial de forma a dar suporte à Administração Superior nas tomadas de decisão; a elaboração de planos orçamentários da Universidade e dos cursos de forma a se elegerem os temas prioritários que devem compor o escopo do planejamento em curto prazo, são algumas das ações implementadas pela nova Reitoria nesse período.

A dimensão Planejamento e Avaliação vem sendo, portanto, incorporada à dinâmica institucional na atualidade e para garantir eficiência a todo esse processo foi proposta a criação de uma Pró-Reitoria de planejamento, que passará a fazer parte do novo desenho

organizacional da UCSal, no contexto de reestruturação da entidade mantenedora, cuja organização e funcionamento encontram-se delineados através de atividades necessárias à melhoria acadêmica e administrativa da Instituição.

Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional

O processo de Desenvolvimento Institucional consiste na possibilidade objetiva da Universidade viabilizar o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão, mediante a realização de projetos, atividades e prestação de serviços essenciais, conforme a perspectiva prevista na sua missão institucional.

No período 2015/2017 algumas ações pedagógicas foram efetivadas pela UCSal, numa perspectiva de se recolocar para a comunidade acadêmica a necessidade do fortalecimento da sua Missão Institucional. Para isso, foram realizados encontros, seminários e trabalho de assessoramento às Coordenações em Geral e NDE dos cursos, tendo como referência uma reflexão crítica da sua missão institucional, objetivando uma atualização do PDI e reformulação das matrizes curriculares dos PPC.

Outro aspecto significativo relacionado à dimensão Responsabilidade Social refere-se à implementação do Programa Católica Social, lançado no ano de 2014, e ainda em vigor, cujo conteúdo responde a uma vocação institucional de inclusão social da Universidade, possibilitando a incorporação de número significativo de alunos em seus cursos de graduação.

Diversas ações institucionais, nessa direção, foram realizadas para disseminação da missão, valores e responsabilidade social da Universidade, a exemplo do acordo de cooperação entre a Universidade e o Sistema Federação das Indústrias do Estado da Bahia - FIEB, com o objetivo de obter apoio para o desenvolvimento do Projeto de Educação Empreendedora, com a participação dos alunos da UCSal; as parcerias realizadas entre a Universidade e o empresariado e a Prefeitura Municipal com o objetivo de dar oportunidade aos nossos estudantes de conhecerem a realidade da cidade de Salvador, através de vivências, estágios e práticas empreendedoras, dando sua contribuição social e ajudando a resolver problemas do cotidiano das comunidades mais carentes.

Outras ações ainda foram implementadas nesse período: estímulo aos servidores técnico-administrativos para realização de cursos de graduação na Instituição, no sentido de melhoria da sua qualificação profissional; participação de membros do NDE nos Núcleos de Extensão; realização de atividades relacionadas aos direitos humanos e sociais, como a criação da Unidade de Assistência em Fisioterapia (UNAFISIO), a Unidade de Enfermagem (UNIENF), o Ambulatório de Nutrição, o Laboratório de Análises Clínicas, Centro de Atividade Física (CAF) e o Serviço Social) como também do Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ), de modo a completar a formação humanista dos nossos futuros profissionais.

Eixo 3 – Políticas Acadêmicas

O desenvolvimento das Políticas Acadêmicas integrantes do Eixo 03 constitui a centralidade do conjunto das ações, projetos e atividades realizadas no âmbito da UCSal no que se refere às políticas de ensino, pesquisa e extensão, comunicação com a sociedade e políticas de atendimento aos discentes.

O conjunto dessas informações levou a um novo redirecionamento da Universidade, adotando uma política acadêmica que prioriza uma maior atenção aos cursos de graduação e pós-graduação, enfatizando a titulação docente, tempo dedicado à Instituição, produção acadêmica, infraestrutura dos laboratórios assim como a qualidade de atendimento aos discentes, objetivando melhores resultados nas próximas avaliações externas.

Nesse contexto, a Administração da Universidade, buscando recuperar a melhoria das condições dos cursos de graduação, teve oito cursos avaliados pelo MEC no período 2015-

2017 onde a maioria obteve conceito 4 e 5¹. Na Pós-Graduação *Stricto Sensu*, a UCSal também se destacou com a aprovação pela CAPES do Doutorado de Políticas Sociais e Cidadania em 2014, além de um conjunto de programas de mestrado e doutorado avaliados com nível de excelência pela CAPES².

Do ponto de vista institucional, o conteúdo dos Relatórios Setoriais dos gestores acadêmicos e administrativos³ apresenta uma diversidade de ações empreendidas pela UCSal no ensino, pesquisa e extensão, as quais buscam dinamizar e qualificar os serviços educacionais prestados pela Universidade. São exemplos dessas ações: oferta de um curso de especialização em Docência Universitária para professores da graduação; capacitação e atualização permanente do corpo docente; utilização de tecnologias da informação e oferecimento de novas metodologias de ensino e possibilidades de aprendizado na modalidade EAD; realização de programas e campanhas de extensão articuladas com as políticas de inclusão social; estabelecimento de parcerias e convênios entre a UCSal e as entidades públicas, privadas e ONGs visando potencializar a oferta de espaços e serviços disponíveis para os estudantes; implantação do Centro de Escrita Científica visando aumentar a produtividade científica (oficinais e tutorias) e realização de seminários de iniciação científica e ampliação e acompanhamento dos grupos de pesquisa da graduação.

Neste contexto se insere, ainda, o estudo aprofundado das condições de existência e sustentabilidade acadêmica, laboratorial e financeira dos Cursos oferecidos pela Graduação e Pós-Graduação. Estudo que rendeu instrumentos aptos a decisões estratégicas de reavaliação, reordenamento e estruturação para a contratação de novos professores, técnicos e equipamentos, resultando na melhoria acadêmica e técnica dos Cursos, aumento de alunos matriculados e planejamento de iniciativas e ações de pesquisa e extensão ligadas ao ensino.

Eixo 4 – Políticas de Gestão

O processo de construção das Políticas de Gestão deve considerar inicialmente o funcionamento institucional, a dinâmica organizacional, suas peculiaridades, sua trajetória, ordenamento e sistema decisório.

Desde 2015, a UCSal iniciou um processo de reestruturação de seu quadro funcional, com base na análise de seu desempenho e nos resultados das avaliações internas, promovidas pela CPA, e que estão dando um novo reordenamento à Universidade, considerando uma relação mais eficiente no quantitativo de alunos matriculados na graduação e na pós-graduação, o quantitativo de professores e funcionários e a sustentabilidade financeira da Universidade.

As ações relacionadas à gestão acadêmica, também referenciadas no PDI, estão voltadas, essencialmente, para o acompanhamento do PDI e do cumprimento do cronograma das metas e ações propostas, através de uma comissão constituída por representante da CPA, da PI, das Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação e da Administração Executiva para acompanhamento da implementação das metas e ações estratégicas.

Durante o período 2015-2017, a nova gestão da UCSal, com o apoio da Avaliação Institucional, buscou conhecer de modo mais específico a estrutura de pessoal existente no âmbito do Corpo Docente e Técnico Administrativo, seus processos de trabalho, procedimentos e rotinas, tendo em vista o estabelecimento de um diagnóstico sobre a área,

¹ Os cursos que obtiveram conceito 5 foram: Música e Psicologia e os cursos com conceito final 4 foram: CST em Análise e Desenvolvimento de Sistemas; Letras – Língua Portuguesa, Teologia, CST em Marketing, Enfermagem e Biomedicina.

² Os programas de Mestrado e Doutorado Família na Sociedade Contemporânea obtiveram nota 5, e os programas de Mestrado e Doutorado de Planejamento Territorial e Desenvolvimento Local, nota 4.

objetivando empreender a reorganização do Setor de Gestão de Pessoas/RH e todas as alterações necessárias ao atual momento da Universidade.

A UCSal implementou as seguintes ações nesse período: realização de estudo e desenvolvimento de ações para captação de novos alunos; fortalecimento de ações de comunicação institucional; oferta de novos cursos de graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*; ações para melhoria da relação dos estudantes com os coordenadores de curso, assim como, o relacionamento dos funcionários com os seus chefes imediatos; estímulo ao trabalho de equipe e ao planejamento interdisciplinar; reestruturação do Plano de Classificação de Cargos e Salários (PCCS) com incorporação de novos professores mestres e doutores ao regime de tempo parcial e integral; capacitação para funcionários e professores, tendo em vista implantar novos procedimentos tecnológicos. No que tange à pós-graduação, a UCSal promove uma política de incentivo através da oferta de bolsas aos professores da instituição e no período 2015-2017 foram realizados investimentos na preparação e elaboração de projetos de Mestrado nas áreas de Saúde, Direito e Educação.

Eixo 5 – Infraestrutura Física

Conforme a finalidade prevista na Dimensão 7: Infraestrutura Física e Tecnológica, sua característica essencial deve ser o de assegurar o desenvolvimento das atividades meio da Universidade em consonância com o seu fim último explicitado em sua missão Institucional.

Visando equacionar um conjunto de situações que indicavam fragilidades da instituição nesta área, a partir daquilo que disseram os docentes, discentes e técnicos, foram implementadas diversas atividades no âmbito da Universidade, no sentido do fortalecimento do apoio logístico para subsidiar a área acadêmica. Esta estratégia de trabalho faz parte da nova reorganização institucional necessária à UCSal, no sentido de torná-la mais ágil e ao mesmo tempo mais eficiente com implementação de procedimentos, rotinas e fluxos de trabalho compatíveis com as necessidades do corpo docente, discente, funcionários e público em geral, que buscam utilizar, com satisfação, os serviços educacionais prestados pela UCSal.

Foram implementados e adotados os seguintes procedimentos e ações: modernização das instalações físicas dos *campi*; reforma dos laboratórios específicos dos cursos; construção de 1 restaurante universitário e lanchonete no *campus* de Pituvaçu; ampliação de novas áreas de estacionamento; climatização das salas; adoção de novos sistemas para gestão administrativa e acadêmica; criação de canal direto de comunicação interna para aprimoramento dos serviços prestados pela Universidade; reformulação do ambiente virtual do Sistema de Bibliotecas; implantação de estruturas e contratação de profissionais aptos ao início das atividades do Ensino a Distância (EAD); reorganização de novos espaços de trabalho para adequação do funcionamento das atividades administrativas e instalação da nova sede da Reitoria em Pituvaçu; estruturação do sistema de segurança eletrônica com aquisição de equipamentos modernos de segurança; investimentos no sistema de transporte interno para atender às demandas dos estudantes.

Outras ações foram ainda implementadas nesse período como a reorganização da área de tecnologia; inserção de novos procedimentos administrativos; redimensionamento dos fluxos de informação; melhoria da acessibilidade nos *campi*; dinamização dos espaços de atendimento aos discentes; utilização de novos espaços de integração entre os professores de cursos; aprimoramento de procedimentos financeiros mediante novas ferramentas de gestão, dentre outros.

VII. DEMONSTRAÇÃO DE EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL

Na atualidade, habilitar o processo de gestão universitária constitui-se numa demanda fundamental para qualificação da melhoria da prestação dos serviços educacionais e o redesenho de novos processos de trabalho, inovação e tecnologia de gestão, no âmbito das IES.

Desse modo, em todas as instâncias da UCSal percebe-se o impacto da avaliação no cotidiano da Universidade no período 2015-2017, em diferentes ações gestoras, sejam elas de âmbito restrito de um setor ou de impacto amplo na comunidade acadêmica. Fica evidente que os resultados da avaliação institucional e a análise e discussão desses resultados, assim como o estímulo constante às mudanças por parte da Reitoria, foram aspectos imprescindíveis para que a avaliação se consolidasse como ferramenta de gestão e melhoramento pedagógico.

Nesse contexto, a Universidade desenvolveu uma nova estratégia de trabalho em diferentes momentos, cujas medidas adotadas possibilitaram o estabelecimento de princípios de gestão essenciais como participação da comunidade acadêmica, tendo como base o trabalho em equipe, o exercício do diálogo; articulação Universidade/comunidade; eficiência dos processos acadêmico-administrativos subsidiados pela adoção de rotinas, procedimentos e utilização de instrumentos compatíveis com a ética e a legislação educacional vigente, garantindo os fins últimos do papel da Universidade de promover um ensino de excelência, através da produção e disseminação do conhecimento científico.

Este movimento gerou um esforço reflexivo-crítico no seio da comunidade acadêmica, conduzindo a uma ação consciente e organizada não apenas para conhecer de forma aprofundada a realidade institucional, mas também explicitar potencialidades e desafios e buscar objetivamente assumir as responsabilidades coletivas para o crescimento e desenvolvimento da Universidade.

Deste modo, as respostas dadas pela Instituição no período 2015/2017, como imperativo dos processos avaliativos, resultaram na combinação de um conjunto de ações articuladas e simultâneas no âmbito do ensino, pesquisa e extensão, subsidiadas por atividades, procedimentos, serviços de atendimento, tecnologia e medidas administrativas que contribuíram enormemente para a melhoria do processo de desenvolvimento acadêmico, administrativo e de gestão estratégica da Universidade.

Dessa forma, percebe-se através do conjunto das atividades desenvolvidas, o cumprimento da sua missão institucional e o fortalecimento da Responsabilidade Social como dimensões essenciais para o funcionamento da UCSal, enfatizando o cumprimento da sua natureza confessional, comunitária e filantrópica.

A implementação do conjunto dessas ações e estratégias empreendidas pela Universidade a partir de 2015, aliadas aos objetivos estabelecidos para o PDI 2016-2020 tem proporcionado à Universidade a Institucionalização de um novo ordenamento acadêmico, estratégico, administrativo financeiro e de marketing, objetivando torná-la adequada e capacitada para o enfrentamento dos novos desafios presentes no cenário da Educação Superior Brasileira e Baiana.