



Relatório da Avaliação Intitucional 2025

Comissão Própria de Avaliação - CPA

Março de 2026



Relatório da Avaliação Intitucional

2025

Organização, redação e edição:
Mauricio Farias Couto

Comissão Própria de Avaliação

I - Representação docente

Campus Jorge Amado:

Mauricio Farias Couto – Titular

Rosemary Aparecida Santiago – Suplente

Campus Sosígenes Costa:

Elton Fogaça da Costa – Titular

Luciana Ferreira da Silva - Suplente

Campus Paulo Freire:

Carine Aragão de Melo – Titular

Daniele Barros Silva Fortuna – Suplente

II – Representação Técnico Administrativo

Paulo Afonso Borges Júnior – Titular

Fabio Isaac Machado Faria – Titular

Rosangela Cidreira de Jesus – Suplente

Emerson Belém Coutinho – Suplente

III – Representação Discente

Josué Matos Alves das Vicens – Titular

Lizandro Cardoso da Silva – Titular

Karoline Stephanie Lima Valente – Suplente

Deborah Raquel Levi Nascimento – Suplente

IV – Representação do Conselho Estratégico e Social

Robson Santos Costa

V – Representação da Superintendência de Tecnologia, Informação e Comunicação

Marcelo José Santana Santos Júnior

VI - Representação da Reitoria

Adriano Marcus Nunes Gomes

Coordenador: Mauricio Farias Couto

Vice coordenador: Adriano Marcus Nunes Gomes

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- APPT: Auxílio Permanência – Pessoas Trans.
- BI: *Business Intelligence*.
- CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
- CC: Componente curricular.
- CFCS: Centro de Formação em Ciências da Saúde.
- CJA: Campus Jorge Amado.
- Consuni: Conselho Superior Universitário.
- CPA: Comissão Própria de Avaliação.
- CPF: Campus Paulo Freire.
- CSC: Campus Sosígenes Costa.
- D.P.G: Discentes da pós-graduação.
- EBTT: Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.
- GT: Grupo de Trabalho.
- GUT: Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência.
- IES: Instituições de Ensino Superior.
- IHAC-JA: Instituto de Humanidades, Artes e Ciências - Campus Jorge Amado.
- IHAC-SC: Instituto de Humanidades, Artes e Ciências - Campus Sosígenes Costa.
- INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.
- LGBTQIAPN+: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binários e mais.
- MEC: Ministério da Educação.
- PDCA: Ciclo de gestão (*Plan, Do, Check, Act* - Planejar, Executar, Verificar e Agir).
- PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional.
- PDU: Plano de Desenvolvimento da Unidade.
- PNAES: Programa Nacional de Assistência Estudantil.
- PPG: Programa de Pós-Graduação.
- P.R.T: Porcentagem de respondentes em relação ao total.
- PROAF: Pró-Reitoria de Ações Afirmativas.
- PROAP: Programa de Apoio à Pós-Graduação.
- Protic: Pró-Reitoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.
- PTAI: Plano Trienal de Avaliação Institucional.
- RAAI: Relatório de Autoavaliação Institucional.
- Rede Cuni: Rede Anísio Teixeira de Colégios Universitários.
- SIGAA: Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas.
- SINAES: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior.
- ST: Modalidade de reserva de vagas para pessoas transexuais, travestis e transgêneros.
- STI: Secretária de Tecnologia e Informação.
- SWOT: Matriz de análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
- TA: Servidor/a Técnico-administrativo/a.
- TAE: Técnico-Administrativo em Educação (no texto inicial listado como Técnico em Assuntos Educacionais).
- UA: Unidade Acadêmica.
- UFABC: Universidade Federal do ABC.
- UFBA: Universidade Federal da Bahia.
- UFC: Universidade Federal do Ceará.
- UFMS: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

Relatório de Avaliação Institucional UFSB – Comissão Própria de Avaliação

- UFOB: Universidade Federal do Oeste da Bahia.
- UFSB: Universidade Federal do Sul da Bahia.
- UFSM: Universidade Federal de Santa Maria.

Sumário

1. Apresentação	8
2. Introdução	8
2.1. Histórico e Caracterização da Universidade Federal do Sul da Bahia.....	8
2.2. Contextualização da Avaliação Institucional na UFSB (Histórico da CPA).....	9
2.2.1. 2016 – Constituição da Comissão Própria de Avaliação da UFSB - emergencial.....	9
2.2.2. 2018 – Constituição da Comissão Própria de Avaliação	9
2.2.3. 2019-2021 – Eleição da Comissão Própria de Avaliação	9
2.2.4. 2022-2024 – Eleição da Comissão Própria de Avaliação	10
2.2.5. 2025– Reestruturação da CPA	10
3. Metodologia e critérios de análise	11
3.1. Delineamento da pesquisa	11
3.2. Participantes e Abrangência	11
3.3. Instrumentos de Coleta	11
3.4. Procedimentos de Coleta de Dados	12
3.5. Tratamento e Análise dos Dados (Painel de BI).....	12
3.6. Ética e Anonimato	12
4. Avaliação Institucional.....	12
4.1 Perfil dos respondentes.....	12
4.2. Análise por Campus e Segmento.....	14
4.2.1. Campus Jorge Amado: Docentes.....	15
4.2.2. Campus Jorge Amado: Discente de Graduação	17
4.2.3 Campus Jorge Amado: Discente de Pós-Graduação	18
4.2.4 Campus Jorge Amado: Técnico Administrativo	20
4.2.6 Campus Sosígenes Costa: Docentes	21
4.2.7 Campus Sosígenes Costa: Discente de Graduação.....	23
4.2.8 Campus Sosígenes Costa: Discente de Pós-Graduação.....	24
4.2.9 Campus Sosígenes Costa: Técnico Administrativo.....	26
4.2.11 Campus Paulo Freire: Docentes	29
4.2.12 Campus Paulo Freire: Discente de Graduação	31
4.2.13 Campus Paulo Freire: Discente de Pós-Graduação	34
4.3. Reitoria	38
4.4. Matriz GUT	41
4.4.1 Discente de graduação	42
4.4.2 Discente de Pós-Graduação	45

4.4.3 Docentes	47
4.4.4 Técnicos-Administrativos.....	50
4.5.5 Terceirizados	51
5. Considerações Finais	53
6. Referências bibliográficas	54

1. Apresentação

A autoavaliação ou avaliação interna compõe o processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) e constitui-se na primeira etapa da avaliação institucional. A avaliação institucional é uma exigência permanente do Ministério da Educação (MEC), normatizada por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei nº 10.861/2004, que visa, além de promover a melhoria da qualidade da educação superior, também a expansão adequada da oferta de cursos, o aumento permanente da eficácia institucional e a efetividade acadêmica e social das IES.

Para além das avaliações externas, realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), as Comissões Próprias de Avaliação (CPA) são responsáveis pelas avaliações internas - a autoavaliação institucional, que compreende um processo de diagnóstico crítico e coletivo sobre a coerência entre as práticas institucionais e os princípios, diretrizes e políticas definidas no Estatuto, no Regimento Geral, no Projeto de Desenvolvimento Institucional, no Projeto Pedagógico Institucional e pelas unidades universitárias e instâncias de gestão acadêmica e administrativa da Universidade. Tais avaliações são também pautadas pelas orientações do SINAES e devem considerar o perfil de cada instituição quando colocadas em prática.

Portanto, considera-se que a autoavaliação se refere à análise do desempenho da instituição, dos seus processos de funcionamento e de seus resultados, num processo de reflexão crítica e tomada de consciência visando à transformação da realidade para o aperfeiçoamento da instituição.

Tanto as avaliações externas quanto as internas somente atingem seus objetivos quando concebidas como ferramentas de gestão e de aperfeiçoamento institucional. Ainda precisam estar vinculadas a um planejamento capaz de trazer os elementos essenciais para a realização dos processos avaliativos.

Ainda que, a partir de 2004, a autoavaliação tenha passado a ser conduzida pelas orientações do SINAES, que definiu a obrigatoriedade da criação da CPA e as suas funções, consideramos que sua existência, no entanto, não deve se pautar apenas em razão de uma exigência legal, mas estar voltada à criação e consolidação da cultura da avaliação no âmbito da IES. Entre as funções da autoavaliação institucional destaca-se a de gerar subsídios que alimentem os gestores e a comunidade acadêmica para a tomada de decisões, tendo em vista a qualidade do ensino superior.

2. Introdução

Nesta introdução apresentar-se-á o histórico da criação da instituição, sua caracterização, contextualização de sua criação e da avaliação institucional na UFSB.

2.1. Histórico e Caracterização da Universidade Federal do Sul da Bahia

A Universidade Federal do Sul da Bahia, com Reitoria em Itabuna e campi em Teixeira de Freitas e Porto Seguro, foi criada pela Lei n. 12.818/2013. A concepção de um novo modelo curricular a ser utilizado pela UFSB inspirou-se nos Bacharelados Interdisciplinares implantados na Universidade Federal do ABC (UFABC) e na Universidade Federal da Bahia (UFBA), a eles agregando a ideia anisiana dos Colégios Universitários. Em 20 de agosto de 2013, tomou posse o Conselho Universitário Matriz, formado por dirigentes pro-tempore e por representantes dos

parceiros institucionais e da sociedade baiana e no dia 20 de setembro de 2013, ocorreu o Ato de Fundação da UFSB, com a cerimônia de instalação oficial do Conselho Matriz e a apresentação da Carta de fundação.

2.2. Contextualização da Avaliação Institucional na UFSB (Histórico da CPA)

Por se tratar da criação de uma universidade totalmente nova e desta forma tendo que superar inúmeros obstáculos. A criação da Comissão Própria de Avaliação ocorre três anos após a sua criação, no ano de 2016.

2.2.1. 2016 – Constituição da Comissão Própria de Avaliação da UFSB - emergencial

Institui-se no ano de 2016, através da Portaria nº 585/2016, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Universidade Federal do Sul da Bahia, ficando esta responsável pela autoavaliação na instituição. Sua criação seguiu o preconizado pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004).

Em sua primeira composição foram designados apenas 3 servidores para sua composição, sendo: 2 docentes e 1 técnico administrativo. Vale ressaltar que neste momento a comissão foi instituída em caráter provisório e com o intuito de apresentar o primeiro Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação da Universidade Federal do Sul da Bahia, o qual foi aprovado pela Resolução nº03/2017.

2.2.2. 2018 – Constituição da Comissão Própria de Avaliação

Através da Portaria nº 296/2018 uma nova composição da CPA é nomeada com o intuito de revisar, dentro de um prazo de 6 meses, a Resolução nº03/2017 que trata do Regimento Interno da CPA, e convocar eleições para uma nova composição da Comissão Própria de Avaliação no prazo de 12 meses.

2.2.3. 2019-2021 – Eleição da Comissão Própria de Avaliação

O novo Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação é aprovado através da Resolução nº 06/2019. Seguindo o definido pela Portaria nº 296/2018, uma nova composição da CPA é instituída através da Portaria nº 725/2019. Observando o definido no Regimento Interno da CPA, os seus membros deveriam ser representantes das diferentes instâncias da UFSB – docentes, técnicos, discentes, representantes da reitoria e da sociedade civil –. Entretanto, vale ressaltar que por diferentes problemas ao longo dessa legislatura a sua composição nunca esteve completa. Entre os problemas enfrentados para a não efetivação de todos os seus membros, cita-se: problemas de saúde; redistribuição de servidor; representação discente não mostrou interesse em participar da comissão e desta forma não indicou ninguém, entre outros.

Apesar de todas as dificuldades encontradas ao longo desse período, importantes avanços foram realizados por esta gestão com a criação e ampla discussão junto à comunidade acadêmica dos formulários para a avaliação institucional.

2.2.4. 2022-2024 – Eleição da Comissão Própria de Avaliação

Através da Portaria nº 384/2022 uma nova composição da CPA é designada e desta vez todos os membros – docentes, técnicos, discentes e representantes institucionais – são nomeados. Já a Portaria nº 472/2022 designou os membros da CPA que ocupariam as funções de Coordenador da CPA, Gilson Vieira Monteiro, e Coordenadora Adjunta, Luana Campinho Rego.

Ao iniciar os trabalhos, os novos membros da CPA observam a necessidade de se instituir em um curto período a avaliação institucional de forma ampla. Para tal, são criados grupos de trabalhos que buscassem a discussão ampla e a rápida instalação dos formulários.

Nesse momento, as reuniões que segundo o Regimento Interno da Comissão Própria de Avaliação da UFSB deveriam ocorrer em intervalos bimestrais, passam a ser realizadas em intervalos mensal. Além disso, visitas para contato direto com docentes, coordenadores de curso e decanos foram realizadas nos três *campi*. Essas visitas serviram para discutir os formulários avaliativos e sensibilizar os participantes quanto a necessidade das respostas ao formulário pelos docentes e discentes. A partir desse momento os formulários passam a ser inseridos no sistema e a comunidade acadêmica é incentivada a responderem o questionário diretamente no SIGAA.

Concomitantemente a esse processo de avaliação, os membros da CPA elaboraram e aprovaram o plano de mídia da CPA, desenvolveram no Plano Estratégico 2022-2024 e elaboraram diferentes relatórios ao longo desse curto período desta gestão. Outro ponto que vale ressaltar é o acompanhamento dos membros da CPA junto aos cursos que estão passando por processo de avaliação do INEP.

2.2.5. 2025– Reestruturação da CPA

A reestruturação da Comissão Própria de Avaliação da UFSB no ano de 2025 consolidou-se como um marco de maturidade institucional, fundamentando-se na democratização da representação e na modernização técnica de seus processos. Este movimento de transformação teve como ponto de partida a realização de eleições para representantes docentes em todos os campi, garantindo que as vozes dos campi Jorge Amado, Sosígenes Costa e Paulo Freire estivessem organicamente integradas às deliberações da comissão. Paralelamente ao fortalecimento da representatividade, a CPA promoveu uma revisão profunda em seus marcos normativos com a elaboração de um novo Regimento e a definição de uma metodologia de trabalho mais ágil, capaz de converter dados brutos em inteligência estratégica para a gestão universitária.

Essa nova arquitetura de governança foi formalizada no Plano Trienal de Avaliação Institucional 2025-2027, documento que estabeleceu o horizonte de médio prazo para a qualidade educativa e administrativa da universidade. O ápice desse esforço traduziu-se na execução da primeira avaliação institucional sob o novo modelo, que se destacou por uma abrangência sem precedentes. Ao incluir de forma estruturada não apenas docentes, discentes de graduação e de pós-graduação e técnicos-administrativos, mas também ao acolher o segmento de trabalhadores terceirizados, a CPA reafirmou seu compromisso com uma visão de universidade plural e inclusiva. Através dessa integração de perspectivas, o processo avaliativo deixou de ser uma mera formalidade burocrática para se tornar um instrumento de escuta ativa, cujos resultados podem retroalimentar o planejamento institucional com base em evidências e na participação democrática de toda a comunidade acadêmica.

3. Metodologia e critérios de análise

A Avaliação Institucional 2025 da UFSB foi conduzida pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) fundamentada nos princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES - Lei nº 10.861/2004) e nas diretrizes do Plano Trienal de Avaliação Institucional (PTAI 2025-2027). O processo foi estruturado sob a lógica do ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir), visando não apenas o diagnóstico, mas a retroalimentação da gestão universitária.

3.1. Delineamento da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza mista (quantitativa e qualitativa), exploratória e descritiva. O foco central foi a coleta de percepções da comunidade acadêmica sobre as dimensões institucionais, utilizando o método de levantamento (survey) por meio de formulário eletrônico form da Microsoft.

3.2. Participantes e Abrangência

A avaliação abrangeu os três campi da UFSB (Jorge Amado, Sosígenes Costa e Paulo Freire), envolvendo cinco segmentos principais:

- Discentes de Graduação;
- Discentes de Pós-Graduação;
- Docentes;
- Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs);
- Trabalhadores (as) Terceirizados(as).

3.3. Instrumentos de Coleta

Os instrumentos foram estruturados em questionários adaptados a cada segmento, compostos por questões de múltipla escolha (utilizando a Escala Likert para medir o grau de satisfação/concordância) e campos abertos para sugestões qualitativas. As dimensões avaliadas alinham-se aos eixos do SINAES:

1. Planejamento e Avaliação institucional;
2. Desenvolvimento Institucional;
3. Políticas Acadêmicas;
4. Políticas de Gestão;
5. Infraestrutura Física.

3.4. Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta ocorreu no período de 13 de outubro a 21 de novembro de 2025. O acesso aos formulários foi disponibilizado via links diretos amplamente divulgados nos canais oficiais, site da CPA e comunicações internas. Durante o período, a CPA realizou rodas de conversa presenciais e campanhas de sensibilização para ampliar a taxa de adesão.

3.5. Tratamento e Análise dos Dados (Painel de BI)

Para a sistematização e análise, os dados brutos foram processados e integrados a uma ferramenta de Business Intelligence (Microsoft Power BI). A metodologia de análise seguiu os seguintes passos:

- Limpeza e Organização: Tratamento dos dados para remoção de inconsistências.
- Análise Descritiva: Cálculo de frequências absolutas e relativas para cada indicador.
- Análise Geográfica e Segmentada: Agrupamento de resultados por Campus e por Unidade Acadêmica/Setor Administrativo, permitindo uma visão tanto geral como segmentada da instituição.
- Visualização de Dados: Construção de dashboards interativos que permitem a comparação entre metas estabelecidas (ex: meta de 50-60% de participação para docentes e técnicos) e o alcance real.

3.6. Ética e Anonimato

Foi garantido o sigilo e o anonimato das respostas, conforme as normas éticas de pesquisa e os regulamentos internos da CPA, assegurando que os resultados individuais não pudessem ser rastreados, focando unicamente nos dados agregados para fins de melhoria institucional.

4. Avaliação Institucional

4.1 Perfil dos respondentes

Os dados referentes ao perfil dos respondentes encontram-se na Quadro 1. Observa-se que as maiores porcentagens de participação, em relação ao total por categoria, são, respectivamente, dos TAEs (55,23%), seguidos pelos docentes (54,55%), discentes da pós-graduação (22,05%), terceirizados (19,54%) e, por último, discentes da graduação (18,11%).

Os percentuais alcançados pela Avaliação Institucional da UFSB ainda estão abaixo dos registrados em universidades consolidadas, como a Universidade Federal do Ceará (UFC). Na última avaliação (2025.1), essa instituição atingiu 80% de participação docente e 40% de participação discente. Segundo o presidente da CPA-UFC, professor Evanildo Costeski, os resultados obtidos são utilizados em processos institucionais relevantes, como a progressão funcional de docentes do magistério superior e da carreira EBTT (Ensino Básico, Técnico e Tecnológico). A participação discente, por sua vez, é incentivada com a concessão de certificado de 2 horas, válido como atividade complementar (Universidade Federal do Ceará, 2025).

Os dados de participação na Avaliação Institucional por categoria na UFSB assemelham-se aos da UFSM, publicados no relatório de 2024. Nessa universidade, a participação dos TAEs foi de 59,23% (55,23% na UFSB), enquanto a dos docentes foi de 42,89% (54,55% na UFSB). Em relação aos discentes de graduação presencial, o relatório da UFSM indica participação de 21% (18,11% na UFSB), e, na pós-graduação, 19,47% (22,05% na UFSB) (Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2024)

Quando comparamos os percentuais de participação com universidades denominadas novas e novíssimas, como é o caso da Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), observamos no Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI) que os percentuais de participação são de 80,66%, 92,24% e 45,82% de Discentes, Docentes e Técnicos Administrativos em Educação da UFOB, respectivamente. Importante destacar que o relatório não desagrega os discentes em graduação e pós-graduação — o percentual é apresentado de forma consolidada. Esses dados são referente ao triênio 2021, 2022 e 2023 (Universidade Federal do Oeste da Bahia, 2023). Cabe resaltar de que diferente da UFC e da UFMS, a UFOB não tem nenhum Sistema “recompense” pela participação na avaliação institucional. A avaliação na UFOB é tratada como uma ferramenta de gestão estratégica e não como apenas uma exigência regulatória, por exemplo, durante as atividades do III Congresso da UFOB, os membros da CPA organizaram um seminário para discutir os resultados da Autoavaliação Institucional com a comunidade acadêmica. Isso revela que a avaliação institucional não ocorre isoladamente, ela é incorporada a eventos acadêmicos de grande circulação, havendo devolutiva pública dos resultados (Universidade Federal do Oeste da Bahia, 2023).

A participação na avaliação institucional quando analisada por gênero evidência a maior participação por aquelas que se autodeclararam Mulher Cis (796), seguida por Homem Cis (588). As menores participações ficaram a cargo daqueles(as) que se declararam como Pessoa não Binária/gênero fluido (15), prefiro não responder (10), mulher transgenero (8), Homem transgenero (6), homossexual (1), sexo feminino (1). Os dois últimos, homossexual e sexo feminino é um equívoco pois há uma distinção clara entre gênero e orientação sexual, o que fatalmente levará a uma mudança na pergunta (Quadro 2).

Quadro 1 – Distribuição por Categoria.

Categoria	Total	Respondentes	P.R.T (%)⁽¹⁾
Discente	5208	943	18,11%
Docente	374	204	54,55%
Técnico-Administrativo	239	132	55,23%
D.P.G. ⁽¹⁾	508	112	22,05%
Terceirizado	174	34	19,54%

⁽¹⁾: P.R.T(%): Porcentagem de respondentes em relação ao total; D.P.G: Discentes da pós-graduação

A UFSB segue a Lei Federal de Cotas, que reserva 50% de todas as vagas para estudantes que cursaram integralmente o Ensino Médio em escolas públicas. Além da lei federal, a UFSB inovou ao criar categorias institucionais extras (frequentemente chamadas de "supercotas") em seus processos seletivos de graduação. Essas vagas são destinadas a minorias sociais, políticas e sexuais que também sejam egressas do sistema público de ensino. Dentre as categorias esta a

modalidade ST: Pessoas transexuais, travestis e transgêneros. Apesar dessas políticas a participação de pessoas LGBTQIAPN+ representa apenas 2,88% dos respondentes, enquanto que homens e mulheres Cis representam 97,12%. Esses dados podem evidenciar que apesar da ufsb ser pioneira no país com a modalidade de reserva de vagas para pessoas trans em seus processos seletivos, guardando 5% das vagas para Trans em seus processos seletivos. Essa política de ação afirmativas pode não estar impulsionando o ingresso de uma população historicamente marginalizada.

O Relatório de Gestão 2024 traz os seguintes dados sobre o suporte a esses estudantes:

- Alcance Geral: Em 2024, a universidade atendeu um total de 1.289 estudantes com programas de assistência estudantil.
- Auxílio Específico: Existe o Auxílio Permanência – Pessoas Trans (APPT), gerido pela Pró-Reitoria de Ações Afirmativas (PROAF).
- Quantitativo (2024.1): Documentos de resultados de editais de 2024 listam alunos selecionados para o auxílio trans em diversos institutos (como IHAC-JA, IHAC-SC e CFCS). Embora o relatório de gestão não apresente um gráfico único com o total exato de alunos trans em toda a universidade, o resultado final do edital PROAF 08/2024 (retificado em outubro de 2024) demonstra a ocupação dessas bolsas por estudantes em cursos como Medicina, Artes, Humanidades e Ciências.

Quadro 2 – Distribuição por Gênero.

Gênero	Respondentes
Mulher	796
Homem	588
Pessoa não-binária / gênero fluído	15
Prefiro não responder	10
Mulher transgênero	8
Homem transgênero	6
sexo feminino	1
Homossexual	1

4.2. Análise por Campus e Segmento

A análise dos resultados da Avaliação Institucional 2025 da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), com base nos dados extraídos do Painel de Business Intelligence (BI) da Comissão Própria de Avaliação (CPA), disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojMWWE4YzQ5M2QtOTFhZi00OGExLTg3YTgtMmVlODZhOTdkZTBhIiwidCI6IjUzYWWRmMmU3LTlyOGMtNDMzYS1hMTM4LWE0MWFhMjRkY2IwZiJ9>. O objetivo é fornecer uma visão abrangente do desempenho institucional, identificando pontos fortes e fracos, e subsidiando o planejamento estratégico para o aprimoramento contínuo da qualidade educacional e administrativa da UFSB. A análise está estruturada por campus e segmento da comunidade acadêmica, abordando os eixos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

4.2.1. Campus Jorge Amado: Docentes

Síntese analítica

As respostas docentes observadas para o Campus Jorge Amado indicam uma percepção heterogênea, com predomínio de avaliações intermediárias em parte dos itens institucionais e maior criticidade em temas relacionados à comunicação institucional, infraestrutura para permanência no campus, apoio administrativo e condições para atividades práticas.

Desempenho por eixo

- Planejamento
 - a) - Há indícios de percepção apenas parcialmente favorável quanto:
 - b) - às devolutivas da CPA;
 - c) - ao acesso aos resultados da avaliação;
 - d) - ao conhecimento dos instrumentos de planejamento institucional;
 - e) - à clareza sobre PDI, PDU e objetivos estratégicos.

Em parte das respostas, aparecem marcações como “Parcialmente Satisfeito”, “Concordo Parcialmente” e, em alguns casos, discordância quanto ao conhecimento sobre objetivos institucionais e documentos de planejamento. Isso sugere que o eixo Planejamento, no segmento docente do campus, ainda demanda maior capilaridade comunicacional e devolutiva mais inteligível e frequente.

- Políticas Acadêmicas

As respostas apontam reconhecimento de aspectos positivos da política acadêmica, especialmente no que se refere à:

- a) - coerência entre componentes curriculares e objetivos propostos;
- b) - articulação com diretrizes curriculares;
- c) - presença de atividades interdisciplinares;
- d) - importância da autoavaliação para melhoria da qualidade acadêmica.

Entretanto, surgem fragilidades em:

- a) - integração entre graduação e pós-graduação;
- b) - política de permanência estudantil;
- c) - apoio acadêmico e administrativo ao trabalho docente;
- d) - suporte às atividades práticas e laboratoriais.

- Gestão

O eixo Gestão se mostra como um dos mais sensíveis. Há recorrência de avaliações intermediárias ou negativas em itens relacionados a:

- a) - compartilhamento de informações relevantes;
- b) - clareza dos processos administrativos;
- c) - articulação entre setores acadêmicos e administrativos;

- d) - transparência em algumas rotinas institucionais;
- e) - sobrecarga por participação docente em colegiados, comissões e núcleos.

- **Infraestrutura**

Este eixo reúne as fragilidades mais nítidas do segmento docente no campus, com registros de insatisfação relativos a:

- a) - laboratórios;
- b) - preparação e execução de aulas práticas;
- c) - internet;
- d) - espaços de permanência docente;
- e) - mobiliário;
- f) - condições físicas gerais do campus;
- g) - alimentação.

Matriz SWOT – Docentes/CJA

- **Pontos fortes**
 - a) Reconhecimento da importância da autoavaliação institucional para melhoria acadêmica;
 - b) Percepção favorável, ainda que moderada, da coerência curricular e da interdisciplinaridade;
 - c) Concordância, em parte das respostas, quanto ao alinhamento do curso com objetivos formativos e diretrizes nacionais.
- **Pontos fracos**
 - a) Baixa centralidade do planejamento institucional no cotidiano docente;
 - b) Insuficiência de apoio para laboratórios, aulas práticas e infraestrutura acadêmica;
 - c) Percepção de sobrecarga de gestão e fragilidade no apoio administrativo;
 - d) Insatisfação com espaços de permanência e condições materiais de trabalho.

Síntese interpretativa

O segmento docente do Campus Jorge Amado apresenta percepção de compromisso acadêmico institucional, mas com limitações operacionais relevantes. A leitura conjunta sugere que o desempenho acadêmico e a capacidade de entrega institucional encontram obstáculos em problemas de infraestrutura, comunicação e distribuição do trabalho administrativo-acadêmico.

Encaminhamentos Propositivos

1. Instituir plano de melhoria da infraestrutura didático-laboratorial;
2. Revisar a distribuição de encargos administrativos entre docentes;
3. Fortalecer apoio técnico e administrativo às coordenações e atividades de ensino;
4. Aprimorar a difusão dos instrumentos de planejamento e seus resultados.

4.2.2. Campus Jorge Amado: Discente de Graduação

Síntese analítica

As respostas discentes de graduação do Campus Jorge Amado revelam percepção mediana, com presença expressiva de avaliações intermediárias e pontos críticos em comunicação, gestão, infraestrutura e apoio estudantil.

Desempenho por eixo

- **Planejamento**

Os estudantes indicam conhecimento limitado ou parcial quanto:

- a) à atuação da CPA;
- b) ao PDI/PDU;
- c) às devolutivas institucionais;
- d) aos objetivos estratégicos da universidade.

- **Políticas Acadêmicas**

Há reconhecimento parcial de aspectos positivos ligados a:

- a) aulas;
- b) ferramentas digitais;
- c) articulação entre teoria e prática, em alguns casos;
- d) contribuição da autoavaliação para qualidade acadêmica.

Entretanto, aparecem fragilidades em:

- a) bolsas e auxílios;
- b) integração entre graduação e pós-graduação;
- c) representatividade estudantil;
- d) - política de internacionalização;
- e) - devolutiva da gestão às solicitações estudantis.

- **Gestão**

O eixo Gestão aparece fragilizado em razão de:

- a) - insatisfação com a comunicação institucional;
- b) - insatisfação com o compartilhamento de decisões relevantes;
- c) - percepção crítica acerca dos canais de resposta institucional;
- d) - dúvidas sobre a efetividade da escuta aos estudantes.

- **Infraestrutura**

Na amostra do campus, há sinais de insatisfação com:

- a) - laboratórios;
- b) - espaços de estudo coletivo;
- c) - alimentação;

- d) - deslocamento;
- e) - biblioteca, em parte das respostas;

Matriz SWOT – Discentes de Graduação/CJA

- Pontos fortes
 - a) - Satisfação parcial com aulas e algumas ferramentas pedagógicas;
 - b) - Reconhecimento do papel formativo do curso em termos éticos e cidadanizantes;
 - c) - Avaliação moderadamente positiva de alguns aspectos da articulação curricular.

- Pontos fracos
 - a) - Comunicação institucional pouco efetiva;
 - b) - Fragilidade na percepção de escuta e devolutiva da gestão;
 - c) - Limitações em infraestrutura de estudo e permanência;
 - d) - Percepção insuficiente quanto à assistência estudantil e suporte ampliado à permanência.

Síntese interpretativa

O estudante de graduação do Campus Jorge Amado percebe a universidade como espaço de formação relevante, mas com insuficiências em sua capacidade de resposta administrativa e nas condições materiais de permanência e aprendizagem.

Encaminhamentos Propositivos

1. - Fortalecer a comunicação direta com os estudantes;
2. - Qualificar as devolutivas da gestão;
3. - Reavaliar infraestrutura de estudo, alimentação e laboratórios;
4. - Publicizar melhor editais, auxílios e fluxos de atendimento estudantil.

4.2.3 Campus Jorge Amado: Discente de Pós-Graduação

Síntese analítica

A resposta identificada para este segmento no Campus Jorge Amado demonstra avaliação mais moderada e relativamente estável, com predominância de satisfação parcial e concordância parcial em múltiplos itens, sugerindo percepção sem ruptura crítica, mas também sem forte desempenho institucional.

Desempenho por eixo

- Planejamento

Há indícios de acesso apenas parcial aos resultados da avaliação, devolutivas e instrumentos de planejamento. O segmento não demonstra, na amostra disponível, alto nível de apropriação do planejamento institucional.

- Políticas Acadêmicas

A pós-graduação tende a registrar percepção mais favorável quanto a:

- a) - relação orientador-orientando;
- b) - coerência formativa;
- c) - qualificação dos componentes para o desenvolvimento da pesquisa;
- d) - alinhamento parcial do programa ao perfil institucional.

- Gestão

A gestão da pós-graduação parece ser percebida como funcional, embora não plenamente satisfatória. As avaliações sugerem necessidade de aperfeiçoamento em:

- a) - fluxos administrativos;
- b) - devolutiva dos processos avaliativos;
- c) - comunicação institucional.

- Infraestrutura

O eixo infraestrutura não aparece como completamente satisfatório, mas tampouco como o principal foco de crítica na amostra do segmento. A tendência é de percepção intermediária.

Matriz SWOT – Pós-Graduação/CJA

- Pontos fortes

- a) - Relação orientador-orientando percebida como respeitosa e funcional;
- b) - Estrutura formativa percebida como relativamente coerente;
- c) - Presença de avaliação positiva moderada sobre o ambiente acadêmico do programa.

- Pontos fracos

- a) - Conhecimento limitado sobre planejamento institucional;
- b) - Devolutivas avaliativas ainda pouco expressivas;
- c) - Gestão e fluxos administrativos com margem para aprimoramento.

Encaminhamentos Propositivos

- Fortalecer a comunicação entre programas e pós-graduandos;
- Ampliar devolutivas sobre autoavaliação e avaliação externa;
- Integrar mais explicitamente a pós-graduação ao planejamento estratégico institucional.

4.2.4 Campus Jorge Amado: Técnico Administrativo

Síntese analítica

No Campus Jorge Amado, as respostas TAE disponíveis apontam combinação de:

- reconhecimento do valor institucional da UFSB;
- percepção de melhorias ao longo do tempo;
- crítica consistente à sobrecarga de trabalho, dimensionamento de força de trabalho, condições materiais de permanência e ambientes institucionais de apoio.

Desempenho por eixo

- Planejamento

Há percepção relativamente positiva sobre a importância da autoavaliação e sobre certos mecanismos institucionais, mas persistem lacunas quanto à apropriação do PDI/PDU por todos os servidores.

- Políticas Acadêmicas

O segmento técnico-administrativo tende a reconhecer os avanços da universidade em ensino, pesquisa e extensão, inclusive com comentários qualitativos que apontam resultados positivos nos últimos anos.

- Gestão

O eixo gestão apresenta ambivalência: por um lado, há reconhecimento institucional; por outro, persistem críticas à:

- a) - alocação insuficiente de força de trabalho;
- b) - sobrecarga;
- c) - necessidade de plano de emergência;
- d) - necessidade de maior coordenação entre setores.

- Infraestrutura

A infraestrutura surge como eixo crítico, com menção a:

- a) - ausência ou insuficiência de espaços de convivência;
- b) - necessidade de espaços de alimentação e descanso;
- c) - climatização;
- d) - condições materiais das unidades administrativas.

Matriz SWOT – TAEs/CJA

- Pontos fortes

- a) - Reconhecimento do avanço institucional ao longo do tempo;
- b) - Valorização dos resultados em ensino, pesquisa e extensão;
- c) - Percepção de pertencimento e compromisso institucional.

- Pontos fracos
 - a) - Sobrecarga de trabalho;
 - b) - Déficit de força de trabalho;
 - c) - Insuficiência de espaços de convivência, descanso e alimentação;
 - d) - Necessidade de maior preparação institucional para emergências e suporte operacional.

Encaminhamentos Propositivos

1. - Realizar diagnóstico de dimensionamento da força de trabalho;
2. - Qualificar infraestrutura administrativa e de permanência;
3. - Instituir plano de ambiência institucional e segurança;
4. - Reforçar integração entre setores administrativos e unidades acadêmicas.

4.2.6 Campus Sosígenes Costa: Docentes

Síntese analítica

O segmento docente do Campus Sosígenes Costa apresenta, na amostra disponível, um padrão de avaliação mais crítico do que o observado em parte dos demais registros. Os itens de planejamento, gestão e especialmente infraestrutura concentram respostas de insatisfação e discordância.

Desempenho por eixo

- Planejamento

Há registros de:

- a) - insatisfação com devolutivas da CPA;
- b) - insatisfação com acesso aos resultados da avaliação e do planejamento;
- c) - discordância quanto à visibilidade da CPA e ao conhecimento de seus objetivos;
- d) - fragilidade no conhecimento do planejamento institucional.

- Políticas Acadêmicas

Apesar de haver algum reconhecimento da relevância social da universidade e do alinhamento regional de parte das atividades, surgem críticas relacionadas a:

- a) - fomento à pesquisa;
- b) - apoio à atividade acadêmica;
- c) - burocracia;
- d) - baixa atratividade percebida de algumas respostas institucionais frente às demandas locais.

- **Gestão**

A gestão é percebida como insuficiente em temas como:

- a) - comunicação;
- b) - apoio administrativo;
- c) - clareza dos fluxos;
- d) - suporte institucional ao trabalho docente.

Há menção direta a dificuldades com:

- a) - TIC;
- b) - Secretaria acadêmica;
- c) - Comissão de pesquisa.

- **Infraestrutura**

Este é o eixo mais criticado no segmento, com forte presença de insatisfação em:

- a) - infraestrutura do campus;
- b) - internet;
- c) - laboratórios;
- d) - mobiliário;
- e) - espaços de alimentação;
- f) - condições físicas gerais.

Matriz SWOT – Docentes/CSC

- **Pontos fortes**

- 1. - Reconhecimento parcial da função social da universidade;
- 2. - Avaliação favorável, em alguns itens, da coerência entre formação e objetivos curriculares;
- 3. - Índícios de compromisso docente com a instituição, apesar das críticas.

- **Pontos fracos**

- 1. - Baixa satisfação com devolutivas e planejamento;
- 2. - Burocracia excessiva;
- 3. - Fragilidade do apoio institucional à pesquisa;
- 4. - Infraestrutura insuficiente e baixa resolutividade administrativa.

Encaminhamentos Propositivos

- 1. - Reduzir entraves burocráticos às atividades de pesquisa;
- 2. - Reestruturar apoio técnico e acadêmico no campus;
- 3. - Priorizar investimentos em infraestrutura física e tecnológica;
- 4. - Revisar fluxos da secretaria acadêmica e unidades de apoio.

4.2.7 Campus Sosígenes Costa: Discente de Graduação

Síntese analítica

O segmento discente do Campus Sosígenes Costa apresenta, na amostra recebida, a avaliação mais crítica entre os campi observados. Há sinais consistentes de desalinhamento entre expectativa estudantil e capacidade institucional de resposta, com forte incidência de insatisfação em permanência, transparência, assistência e acolhimento.

Desempenho por eixo

- Planejamento

Os estudantes demonstram baixo conhecimento e baixa satisfação em relação a:

- a) - CPA;
- b) - PDI/PDU;
- c) - resultados das avaliações;
- d) - objetivos institucionais.

- Políticas Acadêmicas

A crítica é contundente em aspectos ligados a:

- a) - permanência estudantil;
- b) - apoio institucional;
- c) - alinhamento entre oferta e demanda;
- d) - integração e suporte acadêmico.

- Gestão

O eixo Gestão aparece severamente comprometido em razão de:

- a) - baixa transparência;
- b) - baixa efetividade dos canais institucionais;
- c) - percepção de abandono institucional;
- d) - distanciamento entre necessidades estudantis e resposta administrativa.

- Infraestrutura

O eixo Infraestrutura também é avaliado de forma crítica, com sinais de insatisfação em:

- a) - espaços de estudo;
- b) - alimentação;
- c) - deslocamento;
- d) - condições materiais de permanência no campus.

Matriz SWOT – Discentes/CSC

- Pontos fortes
 - a) - O material parcial não revela fortalezas recorrentes suficientemente robustas para destaque amplo;
 - b) - Há reconhecimento pontual do apoio de docentes, em contraste com a crítica à instituição.
- Pontos fracos
 - a) - Política de permanência percebida como insuficiente;
 - b) - Baixa transparência;
 - c) - Assistência estudantil avaliada de forma crítica;
 - d) - Déficits de acolhimento, apoio emergencial e resposta institucional.

Encaminhamentos Propositivos

1. - Tratar a permanência estudantil como prioridade imediata;
2. - Revisar critérios, comunicação e suficiência dos auxílios;
3. - Implantar protocolo de atenção a situações emergenciais;
4. - Reforçar escuta qualificada e acompanhamento estudantil no campus.

4.2.8 Campus Sosígenes Costa: Discente de Pós-Graduação

Síntese analítica

Os dados para o segmento Discente da Pós-Graduação do Campus Sosígenes Costa indicam uma percepção predominantemente intermediária a positiva, com concentração de respostas entre “Parcialmente Satisfeito” e “Satisfeito”, além de presença relevante de “Totalmente Satisfeito” em alguns itens. No bloco de questões de concordância, predomina a combinação entre “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, embora ainda apareçam faixas de discordância em itens específicos.

Esse padrão sugere que o segmento reconhece avanços no funcionamento da pós-graduação, mas ainda percebe limitações em aspectos estruturais, administrativos e de devolutiva institucional.

Desempenho por eixo

- Planejamento

No conjunto de itens relacionados ao planejamento e à organização da pós-graduação, observa-se percepção **moderadamente favorável**, sobretudo em aspectos como:

1. alinhamento dos programas ao perfil institucional;
2. conhecimento do planejamento estratégico do programa;
3. participação no processo de autoavaliação.

Entretanto, essa percepção não é homogênea, já que parte dos respondentes permanece em faixas intermediárias ou de discordância parcial, o que pode indicar:

- a) conhecimento desigual sobre os instrumentos de planejamento do programa;
- b) necessidade de maior transparência sobre metas, resultados e prioridades;
- c) apropriação parcial dos processos de autoavaliação.

- Políticas Acadêmicas

Este eixo apresenta desempenho relativamente mais favorável. O painel indica avaliação positiva em itens relacionados a:

1. estrutura curricular dos programas;
2. alinhamento da pós-graduação ao perfil institucional;
3. impacto regional das ações dos programas;
4. promoção da diversidade, equidade e inclusão.

A predominância visual de respostas de concordância sugere que os discentes reconhecem a aderência da pós-graduação da UFSB às finalidades acadêmicas e territoriais da instituição. Trata-se de um indício relevante de consistência entre a oferta formativa e a missão institucional.

- Gestão

No eixo Gestão, os dados do painel revelam avaliação mais cautelosa. Embora se observe presença expressiva de respostas positivas, os itens relativos a:

- a) gestão da pós-graduação;
- b) processos e fluxos administrativos;
- c) devolutivas dos resultados dos processos de avaliação;
- d) apoio acadêmico e administrativo;

apresentam distribuição menos concentrada nas faixas máximas de satisfação. Isso indica que a gestão é percebida como funcional, porém com espaço para aprimoramento, especialmente no que se refere à:

- a) agilidade administrativa;
- b) clareza de procedimentos;
- c) retorno sobre avaliações internas e externas;
- d) suporte institucional ao cotidiano discente.

- Infraestrutura

A infraestrutura física e tecnológica, bem como os espaços de convivência, estudo e colaboração, aparece como um eixo de avaliação positiva, porém não plenamente consolidada. O gráfico sugere coexistência de respostas favoráveis com faixas intermediárias de satisfação, o que sinaliza que:

1. as condições disponíveis atendem parcialmente às necessidades dos pós-graduandos;
2. ainda há margem para aprimorar ambiência acadêmica, suporte tecnológico e espaços adequados ao trabalho intelectual e colaborativo.

c) Matriz SWOT – Discente da Pós-Graduação/CSC

- Pontos fortes
 - a) Percepção favorável quanto ao alinhamento dos programas ao perfil institucional;
 - b) Avaliação positiva da estrutura curricular e da formação oferecida;
 - c) Reconhecimento do impacto regional das ações da pós-graduação;
 - d) Presença de concordância relevante quanto à promoção da diversidade, equidade e inclusão.
- Pontos fracos
 - a) Satisfação apenas intermediária com a gestão da pós-graduação;
 - b) Fragilidades percebidas nos processos e fluxos administrativos;
 - c) Devolutivas avaliativas com espaço para maior clareza e regularidade;
 - d) Infraestrutura física, tecnológica e espaços colaborativos ainda demandando qualificação.

Encaminhamentos Propositivos

1. Qualificar os fluxos administrativos da pós-graduação, com maior previsibilidade e celeridade;
2. Ampliar a transparência sobre resultados de autoavaliação e avaliação externa;
3. Fortalecer o apoio acadêmico-administrativo aos discentes;
4. Investir em infraestrutura física, tecnológica e espaços de estudo/convivência voltados à pós-graduação;
5. Consolidar mecanismos de participação discente no planejamento e monitoramento dos programas.

4.2.9 Campus Sosígenes Costa: Técnico Administrativo

Síntese analítica

Com base nos dados apresentados para o segmento Técnicos-Administrativos-Campus Sosígenes Costa, observa-se um quadro de percepção predominantemente crítico, especialmente nos eixos de gestão e infraestrutura, ainda que com reconhecimento parcial da relevância da autoavaliação institucional e do acesso a alguns instrumentos de planejamento.

Os gráficos indicam, de modo geral, maior concentração de respostas em “Insatisfeito” e “Parcialmente Satisfeito” nos itens de condições de trabalho, valorização, alinhamento entre setores e serviços institucionais, ao passo que os itens ligados à autoavaliação e ao conhecimento de documentos institucionais apresentam distribuição mais equilibrada entre concordância parcial e total.

Desempenho por eixo

- Planejamento

No eixo de Planejamento e Avaliação, os gráficos mostram comportamento relativamente mais favorável do que nos demais eixos. Destacam-se três itens:

- a) Conheço os objetivos e metas do PDI e do PDU da minha unidade;
- b) O PDI é um documento acessível e divulgado para os servidores;
- c) A autoavaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade administrativa.

A distribuição visual sugere predominância de “Concordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente” no item referente à contribuição da autoavaliação para a melhoria da qualidade administrativa, o que indica reconhecimento do valor do processo avaliativo como instrumento de aperfeiçoamento institucional.

Nos itens relativos ao conhecimento dos objetivos e metas do PDI/PDU e à acessibilidade/divulgação do PDI, a percepção parece mais distribuída, com coexistência de:

- a) concordância parcial;
- b) concordância total;
- c) faixas de discordância;
- d) e alguma abstenção.

Isso sinaliza que, embora exista circulação mínima desses instrumentos no segmento, sua apropriação ainda não é homogênea. Em termos analíticos, o planejamento institucional é percebido, mas ainda não plenamente internalizado por todos os servidores técnico-administrativos do campus.

- **Gestão**

O eixo de Política de Gestão e Desenvolvimento aparece como um dos mais críticos da avaliação dos TAEs do Campus Sosígenes Costa. Os itens visíveis no painel incluem:

- a) clareza dos editais e documentos administrativos;
- b) promoção de melhorias no ambiente de trabalho;
- c) transparência dos processos seletivos;
- d) alinhamento entre setores administrativos e acadêmicos;
- e) respeito e valorização dos servidores TAE por parte da instituição;
- f) serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

- **Infraestrutura**

O eixo **Infraestrutura** concentra alguns dos resultados mais críticos observados no segmento. Os itens exibidos no painel incluem:

- a) sistemas de informação disponíveis para o trabalho administrativo;
- b) acessibilidade nos ambientes de trabalho;
- c) facilidade de chegar e sair do campus ou CUNI;
- d) ambiente de trabalho;
- e) espaço e mobiliário adequado;
- f) equipamentos para desempenho das atividades;
- g) espaços para alimentação no campus.

Matriz SWOT – TAEs/CSC

- **Pontos fortes**

1. Reconhecimento de que a autoavaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade administrativa;
2. Conhecimento parcial dos instrumentos de planejamento institucional, com presença de concordância significativa sobre PDI/PDU;

3. Avaliação relativamente menos crítica da clareza de editais e documentos administrativos;
4. Percepção moderadamente favorável de alguns sistemas de informação e de parte das condições materiais de trabalho.

- Pontos fracos

1. Sobrecarga de trabalho elevada e participação relevante em comissões;
2. Baixa satisfação com a promoção de melhorias no ambiente de trabalho;
3. Fragilidade na percepção de respeito e valorização institucional dos TAEs;
4. Insatisfação com os serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
5. Problemas de alinhamento entre setores administrativos e acadêmicos;
6. Forte insatisfação com a facilidade de chegar e sair do campus;
7. Insatisfação acentuada com os espaços para alimentação;
8. Infraestrutura de trabalho percebida como apenas parcialmente adequada.

Análise interpretativa

Os resultados dos TAEs do Campus Sosígenes Costa apontam para um cenário em que o segmento reconhece a importância dos instrumentos de planejamento e da autoavaliação institucional, mas percebe **descompasso entre planejamento formal e condições concretas de trabalho**.

A sobrecarga funcional, associada à participação em comissões e à percepção limitada de valorização institucional, parece influenciar de modo decisivo a leitura crítica do ambiente organizacional. Além disso, a avaliação da gestão indica que os servidores não identificam, com intensidade suficiente, avanços em temas centrais como:

- a) ambiência de trabalho;
- b) integração entre setores;
- c) serviços de gestão de pessoas;
- d) reconhecimento funcional.

No campo da infraestrutura, os achados sugerem que as condições de suporte ao trabalho técnico-administrativo no campus permanecem aquém do desejável, sobretudo em aspectos ligados à logística de acesso e à permanência cotidiana.

Em termos institucionais, trata-se de um quadro que requer intervenção articulada entre gestão de pessoas, planejamento, administração e direção local do campus, com foco não apenas em processos, mas também em ambiência, valorização e suporte material ao trabalho.

Encaminhamentos Propositivos

1. Elaborar plano de enfrentamento da sobrecarga de trabalho no segmento TAE do campus;
2. Revisar a distribuição de participação em comissões e atribuições acessórias;
3. Implementar ações concretas de valorização e reconhecimento institucional dos TAEs;
4. Requalificar os fluxos de articulação entre setores administrativos e acadêmicos;
5. Avaliar e aprimorar os serviços prestados pela área de gestão de pessoas;
6. Priorizar medidas para melhoria do acesso e deslocamento ao campus;
7. Estruturar ou qualificar espaços de alimentação adequados aos servidores;
8. Melhorar as condições de acessibilidade, mobiliário e equipamentos de trabalho;
9. Reforçar a divulgação prática do PDI/PDU, vinculando planejamento a ações percebidas no cotidiano.

4.2.11 Campus Paulo Freire: Docentes

Síntese analítica

Com base nos dados da avaliação referente ao segmento Docente com especificamente do Campus Paulo Freire, observa-se um padrão de avaliação predominantemente intermediário, com coexistência de percepções positivas sobre a estrutura acadêmica dos cursos e fragilidades importantes nos eixos de gestão e, sobretudo, infraestrutura.

Os gráficos sugerem que os docentes reconhecem aspectos consistentes da organização curricular, da coerência entre componentes e da articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Em contrapartida, aparecem sinais mais críticos quanto:

1. às devolutivas institucionais;
2. ao alinhamento entre setores;
3. à valorização do servidor;
4. aos serviços de apoio administrativo;
5. às condições físicas e materiais de permanência no campus.

Desempenho por eixo

- Planejamento

Os dados do eixo Planejamento e Avaliação mostram quatro indicadores centrais:

1. satisfação com as autoavaliações e a melhoria da qualidade acadêmica;
2. satisfação com as devolutivas dos resultados dos processos avaliativos;
3. conhecimento dos objetivos e metas do PDI;
4. conhecimento dos objetivos e metas do PDU da unidade.

Políticas Acadêmicas

Os gráficos de Políticas Acadêmicas revelam o eixo mais favorável do segmento docente no Campus Paulo Freire. Os itens avaliados incluem:

1. reuniões pedagógicas;
2. programa de pós-graduação em que atua;
3. integração efetiva entre graduação e pós-graduação;
4. política de permanência estudantil;
5. valorização institucional das atividades;
6. acesso a regulamentos e normas acadêmicas;
7. flexibilidade formativa da estrutura curricular;
8. política acadêmica interdisciplinar;
9. coerência entre componentes, ementas e diretrizes curriculares;
10. política de internacionalização;
11. alinhamento do projeto pedagógico com os desafios contemporâneos.

- Gestão

O eixo Política de Gestão e Desenvolvimento apresenta resultados mais críticos e heterogêneos. Os itens observados incluem:

1. transparência dos processos seletivos;
2. clareza de editais e documentos administrativos;
3. alinhamento entre ações dos setores administrativos e acadêmicos;
4. ambiente de trabalho;
5. respeito e valorização dos servidores;
6. serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
7. sistemas de informação disponíveis para trabalho administrativo.

- **Infraestrutura**

A **Infraestrutura** é o eixo mais crítico da avaliação docente do Campus Paulo Freire. Os itens exibidos no painel incluem:

1. infraestrutura laboratorial e insumos;
2. facilidade de chegar e sair do campus;
3. infraestrutura geral do campus;
4. acesso adequado à internet nos espaços acadêmicos;
5. espaço e mobiliário adequado;
6. mobiliário das salas de aula;
7. serviço prestado pela biblioteca;
8. espaços para alimentação no campus;
9. existência de espaços individuais para permanência docente;
10. problemas que impedem a permanência no campus.

Matriz SWOT – Docentes/CPF

- **Pontos fortes**

1. Coerência entre componentes curriculares, ementas e diretrizes nacionais;
2. Percepção favorável da flexibilidade formativa e da política acadêmica interdisciplinar;
3. Reconhecimento do alinhamento entre ensino, pesquisa, extensão e necessidades sociais;
4. Avaliação positiva do impacto regional e do alinhamento institucional da pós-graduação;
5. Conhecimento relativamente consistente dos objetivos e metas do PDI e do PDU.

- **Pontos fracos**

1. Devolutivas dos processos avaliativos percebidas como apenas parcialmente satisfatórias;
2. Integração entre graduação e pós-graduação ainda insuficiente;
3. Política de permanência estudantil com avaliação abaixo dos itens curriculares;
4. Fragilidade no alinhamento entre setores administrativos e acadêmicos;
5. Baixa satisfação com respeito/valorização institucional e com os serviços da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
6. Déficits expressivos em infraestrutura laboratorial, internet, mobiliário, alimentação e acesso ao campus;
7. Ausência predominante de espaços individuais para permanência docente.

Encaminhamentos Propositivos

1. Priorizar investimentos em infraestrutura laboratorial, conectividade e mobiliário;
2. Estruturar espaços de permanência e trabalho docente no campus;
3. Revisar condições de alimentação e apoio cotidiano à permanência;

4. Melhorar fluxos entre setores acadêmicos e administrativos;
5. Requalificar os serviços de gestão de pessoas voltados ao segmento docente;
6. Tornar mais efetivas e visíveis as devolutivas dos processos avaliativos;
7. Fortalecer políticas de integração entre graduação e pós-graduação;
8. Aperfeiçoar mecanismos de acolhimento e formação no ingresso docente.

4.2.12 Campus Paulo Freire: Discente de Graduação

Síntese analítica

Com base nos dados para o segmento Discente do Campus Paulo Freire, observa-se um padrão de avaliação predominantemente intermediário, com presença mais favorável em alguns aspectos da experiência formativa e desempenho mais crítico em temas ligados à assistência estudantil, acessibilidade/inclusão, editais e documentos administrativos, articulação entre teoria-prática e sistema acadêmico (SIGAA).

De modo geral, os resultados indicam que os estudantes reconhecem elementos positivos da formação, da integração acadêmica e do papel institucional do curso, mas também registram limites importantes nas condições de apoio à permanência e em componentes operacionais do percurso estudantil.

Desempenho por eixo

- Políticas Acadêmicas

Principais pontos relativamente favoráveis

- a) aulas ministradas;
- b) metodologia de ensino;
- c) ementas dos componentes do curso;
- d) serviço prestado pela secretaria acadêmica;
- e) ferramentas digitais e ambientes virtuais de aprendizagem.

Esses resultados sugerem que os discentes tendem a reconhecer positivamente aspectos centrais da experiência pedagógica e do funcionamento acadêmico imediato do curso.

Os itens que apresentam maior presença relativa de insatisfação ou de satisfação apenas parcial são:

- a) atividades de campo/aulas práticas;
- b) apoio para desenvolver projetos de impacto social;
- c) apoio que a UFSB oferece para estudo fora da universidade;
- d) sistema acadêmico (SIGAA).

Em especial, o desempenho do SIGAA e do suporte a experiências formativas complementares sugere que, embora a base pedagógica do curso seja avaliada de forma moderadamente positiva, os instrumentos e suportes institucionais que ampliam a formação ainda apresentam limitações percebidas pelos estudantes. Portanto, o eixo Políticas Acadêmicas apresenta desempenho intermediário/favorável, com melhor avaliação para a experiência didático-

pedagógica direta e maior criticidade em componentes de apoio complementar à formação, atividades práticas e sistemas acadêmicos.

- Planejamento/Avaliação

Os gráficos sugerem avaliação mais positiva em relação a:

- a) contribuição da autoavaliação institucional para a melhoria da qualidade acadêmica;
- b) promoção de atividades integradoras entre cursos;
- c) formação ética e cidadã;
- d) consideração do desenvolvimento humano, social e ambiental nas políticas educacionais;
- e) articulação do curso com ensino, pesquisa e extensão/cultura.

Esses resultados indicam que os estudantes reconhecem, em alguma medida, a intencionalidade formativa ampliada da universidade e a existência de um projeto educacional que ultrapassa a mera oferta de componentes curriculares isolados.

- Pontos frágeis ou críticos

Os itens com leitura mais sensível são:

- a) condições de acessibilidade e inclusão oferecidas pela UFSB;
- b) conhecimento e percepção sobre representantes estudantis;
- c) suficiência do número de bolsas e auxílios para atender a demanda;
- d) clareza e facilidade de acesso aos editais de bolsas e auxílios.

Esses pontos revelam que, embora haja percepção favorável em dimensões mais amplas do projeto acadêmico, persistem limitações em mecanismos concretos de participação, inclusão e suporte estudantil.

- Assistência Estudantil

A visualização deste eixo é especialmente importante porque evidencia concentração expressiva de respostas em faixas **críticas e intermediárias**, principalmente nos itens diretamente relacionados à permanência e às condições concretas de formação.

Principais fragilidades observadas

1. Articulação entre teoria e prática

Este item apresenta forte concentração em avaliações negativas e parcialmente satisfatórias, indicando que os estudantes percebem insuficiência na parte prática da formação em componentes curriculares.

2. Sistema acadêmico (SIGAA)

A avaliação deste item é crítica, com presença relevante de insatisfação e satisfação apenas parcial. Isso aponta para dificuldades operacionais no uso do sistema acadêmico, sendo um elemento central para a vida estudantil.

3. Projeto pedagógico alinhado aos desafios contemporâneos

Apesar de não ser o item mais crítico, apresenta predominância de avaliação intermediária, sem forte concentração nas faixas de satisfação plena.

4. Ementas dos componentes

A distribuição também indica satisfação moderada, porém com peso significativo de avaliação apenas parcial.

5. Clareza de editais e documentos administrativos/acadêmicos

O item aparece como ponto de atenção importante, com predominância de satisfação parcial e presença de insatisfação, sugerindo dificuldades de compreensão ou acesso às informações institucionais.

6. Atividades de campo/aulas práticas

Tal como no primeiro print, este item reaparece com desempenho aquém do desejável, reforçando a percepção de fragilidade nas experiências formativas práticas.

7. Acessibilidade e inclusão

O gráfico evidencia elevada heterogeneidade, sugerindo que este é um dos temas mais sensíveis do segmento. Trata-se de área que requer análise cuidadosa e priorização institucional, especialmente por envolver permanência com equidade.

8. Bolsas e auxílios

O item “Considero que o número de bolsas e auxílios é suficiente para atender a demanda dos estudantes” aparece entre os mais sensíveis do eixo, indicando que a assistência estudantil é percebida como insuficiente diante das necessidades do corpo discente.

Matriz SWOT – Discentes de Graduação / Campus Paulo Freire

- Pontos fortes

- a) Avaliação favorável das aulas ministradas e da metodologia de ensino;
- b) Percepção positiva sobre ementas e parte da organização pedagógica do curso;
- c) Reconhecimento de que a autoavaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade acadêmica;
- d) Valorização de atividades integradoras, formação ética e cidadã e articulação entre ensino, pesquisa e extensão;
- e) Avaliação relativamente melhor do serviço prestado pela secretaria acadêmica e das ferramentas digitais de aprendizagem.

- Pontos fracos

- a) Insatisfação com atividades práticas e articulação entre teoria e prática;
- b) Avaliação crítica do SIGAA;
- c) Baixa percepção de suficiência das bolsas e auxílios;
- d) Dificuldades na clareza e no acesso a editais e documentos administrativos/acadêmicos;
- e) Fragilidades percebidas nas condições de acessibilidade e inclusão;
- f) Limitações no apoio institucional para estudo fora da universidade e projetos de impacto social;
- g) Baixa visibilidade ou reconhecimento da representação estudantil.

h)

Análise interpretativa

A avaliação discente de graduação do Campus Paulo Freire mostra que a universidade é percebida como institucionalmente capaz de oferecer uma base formativa consistente, especialmente no que se refere à docência, à metodologia e a dimensões integradoras do projeto pedagógico. Isso indica que o núcleo formativo dos cursos possui reconhecimento positivo entre os estudantes.

Entretanto, à medida que a análise se desloca da dimensão pedagógica estrita para as condições de permanência, inclusão, apoio institucional e operacionalização da vida acadêmica, os indicadores se tornam menos favoráveis. A criticidade sobre bolsas, auxílios, acessibilidade, clareza de editais, práticas de ensino e SIGAA sugere que os estudantes identificam uma distância entre a proposta formativa e os meios concretos disponíveis para sustentá-la.

Desse modo, o segmento discente do Campus Paulo Freire parece vivenciar uma experiência em que a qualidade acadêmica do curso é reconhecida, mas encontra limites relevantes na sustentação institucional da permanência e da experiência estudantil ampliada.

Encaminhamentos propositivos

1. Reforçar a política de assistência estudantil, com revisão da suficiência de bolsas e auxílios;
2. Tornar editais e documentos acadêmico-administrativos mais claros, acessíveis e inteligíveis;
3. Aprimorar as políticas e práticas de acessibilidade e inclusão;
4. Qualificar a articulação entre teoria e prática nos componentes curriculares;
5. Ampliar e fortalecer atividades de campo e experiências práticas;
6. Revisar usabilidade, estabilidade e fluxos do SIGAA;
7. Fortalecer canais de participação e representação estudantil;
8. Expandir o apoio institucional para projetos de impacto social e atividades formativas externas.

4.2.13 Campus Paulo Freire: Discente de Pós-Graduação

a) Síntese analítica

Os dados do Painel de BI para os discentes da pós-graduação do Campus Paulo Freire revelam avaliação predominantemente positiva, com forte concentração de respostas nas categorias “Satisfeito”, “Totalmente Satisfeito”, “Concordo Parcialmente” e, sobretudo, “Concordo Totalmente”.

A análise das questões apresenta percepção bastante favorável sobre:

- a) a gestão da pós-graduação;
- b) o apoio acadêmico e administrativo;
- c) a qualidade do programa;

- d) o alinhamento institucional da pós-graduação;
- e) o impacto regional das ações dos programas;
- f) a estrutura curricular.

Os pontos relativamente menos fortes, embora ainda positivos no conjunto, concentram-se em:

- a) infraestrutura física e tecnológica;
- b) espaços de convivência, estudo e colaboração;
- c) processos e fluxos administrativos;
- d) participação na autoavaliação do programa.

b) Itens de satisfação

Os itens de satisfação mostram predomínio claro de respostas positivas, com baixa incidência de insatisfação.

1. Gestão da pós-graduação

O item apresenta avaliação muito favorável, com forte presença de “Totalmente Satisfeito” e “Satisfeito”. Isso sugere boa percepção da atuação da coordenação, colegiado e comissões do programa.

2. Infraestrutura física e tecnológica

A avaliação continua positiva, mas com presença mais visível de “Parcialmente Satisfeito” e pequena faixa de insatisfação. É um item menos robusto que gestão e apoio acadêmico, indicando espaço para melhoria.

3. Devolutivas dos processos de avaliação

O gráfico ampliado confirma avaliação positiva, embora com peso razoável de satisfação parcial. Isso sugere que os estudantes reconhecem a existência de retorno institucional, mas nem sempre o consideram plenamente suficiente ou consolidado.

4. Apoio acadêmico e administrativo

Trata-se de um dos itens mais bem avaliados do bloco, com predomínio expressivo de satisfação e satisfação total. O dado indica percepção favorável quanto ao suporte oferecido pela instituição ao cotidiano discente.

5. Programa de pós-graduação

Também apresenta avaliação bastante positiva. A leitura visual sugere elevada aprovação da experiência geral no programa.

6. Espaços de convivência, estudo e colaboração

Este é um dos itens relativamente mais frágeis do conjunto. Embora predominem respostas positivas, há presença mais visível de insatisfação e satisfação parcial. Isso indica que a ambiência física e coletiva pode não atender plenamente às expectativas dos pós-graduandos.

7. Processos e fluxos administrativos

O item é bem avaliado no conjunto, mas com alguma concentração em parcialmente satisfeito, sugerindo que há funcionalidade, embora com margem para maior clareza, agilidade e simplificação.

Síntese dos itens de satisfação

Os dados confirmam uma pós-graduação percebida como bem organizada e academicamente apoiada, mas com desafios localizados em infraestrutura, espaços de convivência e aprimoramento de rotinas administrativas.

- **Itens de concordância**

Os itens de concordância mostram predominância ainda mais forte de respostas positivas, especialmente em “Concordo Totalmente”.

1. Estrutura curricular

A avaliação é fortemente positiva, com predominância de concordância parcial e concordância total, e apenas pequena faixa de discordância parcial. Isso indica reconhecimento da qualidade e atualidade da formação oferecida.

2. Diversidade, equidade e inclusão

O item apresenta avaliação favorável, com ampla maioria em concordância. Há pequena presença de discordância, mas sem comprometer o resultado geral. O dado sugere reconhecimento de práticas institucionais inclusivas no âmbito da pós-graduação.

3. Impacto regional

Trata-se de um dos itens mais fortemente positivos. Os estudantes percebem claramente que as ações dos programas de pós-graduação da UFSB têm inserção e relevância regional.

4. Conhecimento do planejamento estratégico

O gráfico mostra elevada concordância, inclusive com forte presença de “Concordo Totalmente”. Com a ampliação, esse item aparece até mais forte do que parecia antes. Isso sugere bom nível de apropriação discente do direcionamento estratégico do programa.

5. Alinhamento ao perfil institucional

Também se trata de item muito bem avaliado, indicando que os estudantes percebem coerência entre os programas de pós-graduação e a identidade institucional da UFSB.

6. Participação na autoavaliação do programa

Este continua sendo o item mais sensível do bloco. Embora a maioria concorde, há presença mais visível de abstenção e de discordância total do que nos demais itens. Isso sugere que a participação discente na autoavaliação existe, mas ainda não é percebida como universal ou plenamente consolidada.

Matriz SWOT – Discentes da Pós-Graduação / Campus Paulo Freire

- Pontos fortes
 - a) Elevada satisfação com a gestão da pós-graduação;
 - b) Avaliação muito positiva do apoio acadêmico e administrativo;
 - c) Boa percepção da qualidade geral do programa;
 - d) Reconhecimento da solidez e atualização da estrutura curricular;
 - e) Forte percepção de alinhamento dos programas ao perfil institucional da UFSB;
 - f) Reconhecimento expressivo do impacto regional das ações da pós-graduação;
 - g) Avaliação favorável das práticas de diversidade, equidade e inclusão;
 - h) Conhecimento relativamente elevado do planejamento estratégico do programa.
- Pontos fracos
 - a) Infraestrutura física e tecnológica com desempenho inferior aos itens centrais de gestão e apoio;
 - b) Espaços de convivência, estudo e colaboração com margem importante para melhoria;
 - c) Processos e fluxos administrativos ainda percebidos como apenas parcialmente satisfatórios por parte dos respondentes;
 - d) Participação no processo de autoavaliação do programa ainda não plenamente disseminada entre todos os discentes.

Análise interpretativa

A análise da avaliação institucional realizada pelos discentes da pós-graduação do Campus Paulo Freire revela um cenário de avaliação muito favorável. O segmento percebe a pós-graduação como academicamente consistente, institucionalmente alinhada e administrativamente funcional. A gestão do programa, o apoio ofertado e a estrutura curricular surgem como pontos de destaque.

Além disso, chama atenção a percepção positiva quanto ao impacto regional e ao alinhamento institucional, o que sugere que os estudantes não veem o programa apenas como espaço de formação individual, mas também como iniciativa conectada ao território e à missão da universidade.

As fragilidades identificadas não alteram esse quadro geral positivo, mas apontam temas importantes para o aperfeiçoamento: infraestrutura, espaços de convivência e maior engajamento discente na autoavaliação. Ou seja, os principais ajustes parecem situar-se menos no núcleo acadêmico do programa e mais nas condições de suporte e participação.

Encaminhamentos propositivos

1. Manter e consolidar as práticas de gestão e apoio acadêmico-administrativo já bem avaliadas;
2. Investir na melhoria da infraestrutura física e tecnológica vinculada à pós-graduação;
3. Ampliar ou qualificar espaços de convivência, estudo e colaboração;
4. Aperfeiçoar processos e fluxos administrativos para maior clareza e agilidade;
5. Fortalecer mecanismos de participação discente na autoavaliação do programa;

6. Preservar ações que garantam alinhamento institucional, inserção regional e promoção da diversidade, equidade e inclusão.

4.3. Reitoria

Síntese analítica

Com base nos dados da avaliação institucional referente ao segmento técnico-administrativo da Reitoria, observa-se um quadro avaliativo heterogêneo, marcado, de um lado, por reconhecimento positivo dos instrumentos de planejamento institucional e da contribuição da autoavaliação para a melhoria da qualidade administrativa e, de outro, por fragilidades relevantes nas condições organizacionais de trabalho, na percepção de valorização institucional, na articulação entre setores administrativos e acadêmicos e na infraestrutura de apoio ao cotidiano laboral.

Além disso, os dados evidenciam que a experiência de trabalho na Reitoria é atravessada por níveis significativos de sobrecarga, o que ajuda a contextualizar parte das avaliações críticas registradas em itens ligados ao ambiente de trabalho, à gestão de pessoas e aos processos institucionais. Em termos gerais, o segmento demonstra alinhamento com os objetivos institucionais e adesão aos processos avaliativos, mas sinaliza a necessidade de aperfeiçoamentos concretos nas condições materiais, relacionais e operacionais de exercício do trabalho técnico-administrativo.

Sobrecarga de trabalho e participação em comissões

Os dados sobre carga de trabalho indicam cenário de atenção. À pergunta sobre o nível de sobrecarga com as atividades realizadas, os percentuais distribuíram-se da seguinte forma:

- 9,76% declararam sentir-se extremamente sobrecarregados;
- 29,27%, muito sobrecarregados;
- 28,05%, medianamente sobrecarregados;
- 17,07%, pouco sobrecarregados;
- 15,85% afirmaram não se sentir sobrecarregados.

A leitura agregada mostra que 39,03% dos respondentes se situam nos níveis mais intensos de sobrecarga, e 67,08% percebem ao menos uma sobrecarga moderada. Esse resultado sugere que a pressão de trabalho constitui elemento estruturante da experiência laboral dos técnicos-administrativos da Reitoria.

No que se refere à participação em comissões, 40,24% informaram participar e 59,76% disseram não participar. Entre os que participam, observa-se a seguinte distribuição:

- 48,48% participam de 1 comissão;
- 21,21%, de 2 comissões;
- 21,21%, de 3 comissões;
- 6,06%, de 4 comissões;
- 3,03%, de mais de 4 comissões.

Esses dados sugerem que uma parcela relevante dos servidores acumula atribuições para além das rotinas ordinárias do setor, o que pode contribuir para a percepção de sobrecarga e para a intensificação do trabalho administrativo.

Planejamento institucional e autoavaliação

No bloco de itens relacionados ao planejamento institucional e à autoavaliação, os resultados são predominantemente positivos.

O item “A autoavaliação institucional contribui para a melhoria da qualidade administrativa” apresenta avaliação fortemente favorável, com 60,98% de concordância total e 25,61% de concordância parcial, indicando ampla legitimidade atribuída ao processo avaliativo como instrumento de aperfeiçoamento institucional.

No item “Conheço os objetivos e metas do PDI e do PDU da minha unidade”, predominam 47,56% de concordância parcial e 39,02% de concordância total, revelando que a maior parte dos respondentes reconhece conhecer os instrumentos de planejamento, ainda que nem sempre de forma plenamente consolidada.

Já o item “O PDI é um documento acessível e divulgado para os servidores” apresenta 56,10% de concordância parcial e 28,05% de concordância total, com pequenas faixas de discordância e abstenção. Embora o resultado permaneça positivo, ele sugere que há espaço para ampliar a divulgação, a comunicação e a apropriação institucional do documento.

Em conjunto, esses dados indicam que os técnicos-administrativos da Reitoria reconhecem o valor do planejamento e da autoavaliação, o que constitui importante base institucional para processos de gestão participativa e melhoria contínua.

Gestão, processos institucionais e valorização dos servidores

O bloco de satisfação referente a processos administrativos, gestão institucional e valorização do trabalho técnico-administrativo revela resultados mais críticos e heterogêneos.

No item “clareza dos editais e documentos administrativos”, prevalecem respostas intermediárias, com 39,02% de parcialmente satisfeito, 34,15% de satisfeito, 13,41% de insatisfeito e 9,76% de totalmente satisfeito. O resultado sugere que, embora não haja rejeição ampla, os documentos ainda não são percebidos como plenamente claros ou acessíveis.

O item “promoção de melhorias no ambiente de trabalho” figura entre os mais críticos, com 30,49% de insatisfação e 43,90% de satisfação parcial, enquanto apenas 21,95% se dizem satisfeitos. Esse resultado indica percepção disseminada de insuficiência quanto às iniciativas de melhoria do ambiente laboral.

Quanto à transparência dos processos seletivos da pós-graduação, o gráfico apresenta distribuição mais difusa e um percentual elevado de abstenção (23,17%), o que sugere que parte dos respondentes não possui relação direta com esse processo ou não se considera em condições de avaliá-lo. Entre os que se posicionam, a tendência é intermediária, sem predominância expressiva de satisfação plena.

Particularmente crítico é o item “alinhamento entre os setores administrativos e acadêmicos”, com 37,80% de insatisfeitos e 35,37% de parcialmente satisfeitos, frente a apenas 13,41% de satisfeitos. O dado indica fragilidade importante na integração intersetorial, afetando possivelmente o fluxo das atividades e a coordenação institucional.

Também se destaca a avaliação do item “respeito e valorização dos servidores TAE por parte da instituição”, em que 29,27% se dizem insatisfeitos, 42,68% parcialmente satisfeitos e 25,61% satisfeitos. A predominância de avaliações intermediárias e negativas sugere que o reconhecimento institucional do trabalho técnico-administrativo ainda é percebido como insuficiente.

Na mesma direção, os serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas apresentam avaliação mista, com 28,05% de insatisfeitos, 28,05% de parcialmente satisfeitos e 35,37% de satisfeitos, o que indica desempenho funcional, porém distante de um padrão de aprovação robusta.

Esse conjunto de resultados sugere que as principais fragilidades percebidas pelos técnicos-administrativos da Reitoria não estão na compreensão dos objetivos institucionais, mas nas condições concretas de articulação, valorização e suporte à atuação cotidiana.

Infraestrutura e condições de trabalho

No bloco relativo às condições materiais e ambientais de trabalho, os resultados são desiguais, com itens positivamente avaliados ao lado de aspectos críticos.

Os sistemas de informação disponíveis para o trabalho administrativo apresentam avaliação moderadamente positiva, com 43,90% de satisfeitos, 31,71% de parcialmente satisfeitos, 14,63% de insatisfeitos e 9,76% de totalmente satisfeitos. O resultado sugere funcionalidade razoável, embora com espaço para avanços em usabilidade e eficiência.

O ambiente de trabalho é relativamente bem avaliado, com 41,46% de satisfeitos e 20,73% de totalmente satisfeitos, embora ainda haja 24,39% de parcialmente satisfeitos e 12,20% de insatisfeitos. De forma semelhante, os equipamentos para o desempenho das atividades apresentam maioria positiva, mas com forte presença de satisfação parcial.

A acessibilidade nos ambientes de trabalho constitui um dos itens mais bem avaliados, com 43,21% de satisfeitos e 28,40% de totalmente satisfeitos, além de baixas taxas de insatisfação. Esse resultado indica percepção favorável quanto às condições de acesso e circulação no ambiente laboral.

O item “facilidade de chegar e sair do campus ou CUNI” deve ser interpretado com cautela em razão do elevado percentual de abstenção (32,10%), o que sugere aplicabilidade desigual entre os respondentes. Ainda assim, a distribuição revela percepções heterogêneas quanto às condições de deslocamento.

Quanto ao espaço e mobiliário para o trabalho, observa-se avaliação globalmente positiva, com predominância de satisfação, embora persistam respostas intermediárias que apontam margem para melhoria em conforto e adequação.

O item mais crítico deste bloco é o referente aos espaços para alimentação no campus, que reúne 25,00% de abstenção, 31,25% de insatisfação, 26,25% de satisfação parcial e apenas 12,50% de satisfação, com percentual residual de satisfação total. Trata-se de fragilidade relevante da infraestrutura de apoio, indicando que os espaços de alimentação são percebidos como insuficientes ou inadequados.

Em síntese, a infraestrutura e as condições de trabalho na Reitoria apresentam desempenho moderadamente favorável em aspectos como acessibilidade, ambiente, equipamentos e mobiliário, mas revelam limitações significativas em itens de apoio cotidiano e bem-estar funcional.

Matriz SWOT – Técnicos-Administrativos / Reitoria

Pontos fortes

- Amplo reconhecimento da contribuição da autoavaliação institucional para a melhoria da qualidade administrativa;
- Bom nível de conhecimento sobre os objetivos e metas do PDI e do PDU;
- Percepção favorável quanto à acessibilidade nos ambientes de trabalho;
- Avaliação moderadamente positiva do ambiente de trabalho, dos equipamentos e do mobiliário;
- Sistemas de informação com desempenho funcional razoável.

Pontos fracos

- Níveis elevados de sobrecarga de trabalho;
- Participação de parcela significativa dos servidores em múltiplas comissões, com potencial intensificação das rotinas;
- Fragilidades na promoção de melhorias do ambiente de trabalho;
- Avaliação crítica do alinhamento entre setores administrativos e acadêmicos;
- Percepção insuficiente de respeito e valorização institucional dos servidores TAE;
- Avaliação apenas intermediária dos serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- Problemas nos espaços de alimentação e em parte da infraestrutura de apoio.

g) Análise interpretativa

Os resultados da avaliação institucional indicam que os técnicos-administrativos da Reitoria possuem percepção institucional relativamente madura acerca do planejamento e da autoavaliação, reconhecendo esses instrumentos como relevantes para o aprimoramento da gestão universitária. Essa adesão constitui um ativo importante para a consolidação de uma cultura institucional orientada à avaliação e ao planejamento.

Entretanto, o mesmo segmento sinaliza que essa orientação institucional ainda não se traduz integralmente em condições satisfatórias de trabalho. A sobrecarga percebida, a fragilidade no alinhamento entre setores, a percepção limitada de valorização dos TAE e as críticas à melhoria do ambiente laboral mostram que os desafios cotidianos da gestão permanecem significativos.

Dessa forma, o quadro da Reitoria parece caracterizar-se por uma tensão entre, de um lado, a existência de referenciais institucionais reconhecidos e, de outro, a persistência de limitações operacionais e relacionais no cotidiano administrativo. Em termos analíticos, trata-se de um segmento que demonstra compromisso com a instituição, mas reivindica melhores condições de reconhecimento, integração e suporte para o exercício do trabalho.

Encaminhamentos propositivos

- Monitorar e redistribuir cargas de trabalho entre os setores, com atenção especial à sobrecarga percebida;
- Avaliar o impacto da participação em comissões sobre o acúmulo de funções e a intensificação do trabalho;
- Fortalecer políticas institucionais de valorização dos técnicos-administrativos;
- Aprimorar a articulação entre setores administrativos e acadêmicos, com revisão de fluxos e protocolos de comunicação;
- Revisar e qualificar os serviços prestados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- Investir em melhorias concretas no ambiente de trabalho e na infraestrutura de apoio ao servidor;
- Tornar editais e documentos administrativos mais claros, objetivos e acessíveis;
- Priorizar soluções para os espaços de alimentação e para aspectos do bem-estar cotidiano no ambiente laboral.

4.4. Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta de gestão usada para priorizar problemas, tarefas ou projetos. Ela é muito útil quando você tem várias situações para resolver e precisa decidir de forma lógica qual deve ser atacada primeiro, em vez de depender apenas da intuição.

A sigla representa os três critérios analisados para cada situação:

- **Gravidade:** Qual é o impacto ou o tamanho do dano que o problema pode causar se não for resolvido?
- **Urgência:** Quanto tempo há disponível para resolver o problema antes que ele cause prejuízos?
- **Tendência:** Qual é o padrão de evolução do problema? Ele vai piorar rapidamente se nada for feito?
- **Prioridade:** $P = G \times U \times T$

4.4.1 Discente de graduação

Segundo a matriz GUT a prioridade número 1 no segmento discente de graduação está relacionada a insuficiência de bolsa e auxílios estudantis com escore de 125, indicando prioridade muito alta. Programas de bolsas de estudo para estudantes de baixa renda em universidades públicas brasileiras demonstram efeitos protetores substanciais contra o abandono escolar e melhoram a permanência acadêmica. Sete dos dez estudos constataram que os bolsistas apresentaram taxas de abandono significativamente menores do que estudantes semelhantes que não receberam bolsas, com o maior efeito demonstrando uma taxa de abandono de 13,4% entre os bolsistas versus 28,4% entre os não bolsistas, representando uma redução relativa de 53% no risco de evasão (Santos & Silva, 2025). As taxas de retenção também favoreceram os bolsistas, atingindo 79,5% em comparação com 35,4% para os não bolsistas em alguns programas. Além da mera persistência, os bolsistas alcançaram consistentemente um desempenho acadêmico superior, sendo o auxílio-moradia o que apresentou os maiores efeitos (aumentos de 0,62 a 0,83 pontos nos coeficientes acadêmicos). em comparação com apenas bolsas em dinheiro (0,28-0,38 pontos) Esses efeitos se deram por meio do alívio direto das barreiras financeiras, permitindo que os alunos se concentrassem nos estudos em vez de se preocuparem com a subsistência (Machado et.al, 2021).

Tabela 1. Matriz GUT referente a categoria discente de graduação.

Problema Identificado	G	U	T	P	Prioridade
Insuficiência de bolsas e auxílios estudantis	5	5	5	125	Muito Alta
Gestão não responde adequadamente às demandas de infraestrutura	4	4	5	80	Muito Alta
Editais de bolsas com baixo nível de acesso e compreensão	4	4	4	64	Alta
Devolutivas da gestão às demandas estudantis insuficientes	4	4	4	64	Alta
Insatisfação com espaços de alimentação no campus/CUNI	3	4	4	48	Média

Um estudo realizado na Universidade de Brasília não encontrou diferença nas taxas de evasão em geral. Mas isso refletia o contexto específico de cursos de alto prestígio, onde as barreiras financeiras importam menos; o mesmo estudo encontrou benefícios significativos de retenção em programas de médio e baixo prestígio (Ferreira et. al, 2023). O apoio que abrange as necessidades de habitação, alimentação e transporte mostrou-se mais eficaz do que as

transferências monetárias isoladamente. O apoio contínuo durante todo o período de matrícula foi crucial, pois os alunos permaneciam vulneráveis mesmo após o término das bolsas de estudo anuais (Mascarenhas & Andrade, 2019). As evidências indicam que os programas de bolsas de estudo que operam no âmbito do PNAES brasileiro democratizam efetivamente a permanência no ensino superior para populações vulneráveis, especialmente quando o apoio é contínuo, abrangente e de magnitude suficiente para atender às necessidades básicas.

No que se refere a ausência adequada de respostas às demandas de infraestrutura, Segundo a matriz GUT, esse tema também foi considerado de prioridade muito alta. Estudos recentes demonstram que o suporte institucional inadequado e as dificuldades acadêmicas, muitas vezes potencializadas pela falta de estrutura física, laboratórios ou bibliotecas adequadas, são fatores altamente significativos que contribuem para o aumento das taxas de evasão e diminuição da retenção no ensino superior brasileiro (Santos, C. A., Pereira, G. Q., & Pilatti, L. A., 2025). A decisão de evadir ou permanecer está fortemente ligada às experiências institucionais. A percepção de descaso ou a incapacidade da gestão em fornecer um ambiente adequado afeta negativamente a integração acadêmica e quebra o "compromisso institucional" que o aluno precisa ter para ser retido no curso (Barroso, P. et al., 2022).

O desenvolvimento do discente perpassa dimensões identitárias e sociais na sua relação com a universidade e com o saber. Quando os alunos encontram barreiras institucionais e falta de infraestrutura, eles têm dificuldade em criar vínculos e não conseguem estabelecer uma "relação com os saberes do curso", enfrentando profunda desmotivação ao longo da graduação, o que enfraquece sua identidade acadêmica (Custódio, J. F., & Alves Neto, J. P., 2023). Segundo os clássicos modelos de permanência estudantil (como os de Vincent Tinto, amplamente revisados pela literatura), a integração social e acadêmica é o pilar do sentimento de pertencimento. Essa integração é mediada pelo suporte institucional contínuo; sem espaços adequados para o desenvolvimento de atividades teóricas e práticas, o aluno se sente "deslocado" e menos pertencente à instituição (referenciado na análise metodológica de Barroso, P. et al., 2022).

A imagem de uma universidade é construída, em grande parte, pelo relato de seus atuais estudantes e pelas avaliações institucionais. Uma gestão que é percebida como negligente em relação à infraestrutura prejudica diretamente a capacidade de atração de novos discentes. A atração de novos alunos baseia-se fortemente em "atributos prévios à entrada no ensino superior" e nas expectativas geradas sobre o ambiente universitário. Relatos de falha na estrutura de apoio e na gestão influenciam negativamente a percepção externa e os objetivos iniciais dos futuros ingressantes, reduzindo o interesse pelo ingresso na instituição frente a outras opções no mercado educacional (Barroso, P. et al., 2022). Diogo, M.F. et al., 2016, no artigo intitulado: "Percepções de coordenadores de curso superior sobre evasão, reprovações e estratégias preventivas", relata que Coordenadores de cursos superiores frequentemente relatam que a infraestrutura deficitária, além de ser um diagnóstico claro do cotidiano que gera reprovações e desmotivação interna, afeta a reputação do curso, tornando necessária a elaboração de estratégias institucionais urgentes não apenas para reter quem já está, mas para garantir que o curso continue sendo atrativo para novos candidatos.

O alerta emitido pelos estudantes da UFSB na avaliação de 2025 é um forte preditor de risco. A ausência de respostas na infraestrutura transcende o desconforto físico; ela atua como um desarticulador psicológico incidindo na perda de pertencimento e identidade, um propulsor

estatístico para a evasão e um fator de enfraquecimento da imagem da universidade, podendo provocar uma redução na atração de novos calouros.

A assistência estudantil é o principal mecanismo para garantir que estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica consigam se manter na universidade. Contudo, quando a avaliação institucional (UFSB-2025) aponta que os editais de bolsa são de difícil acesso e compreensão, fica evidente uma contradição: o instrumento criado para promover a inclusão está atuando como uma barreira excludente. A exclusão pela burocracia e falhas de Comunicação se da muitas vezes, pela linguagem técnica e jurídica. A extensa lista de documentos exigidos nos editais pode gerar confusão, afastando o estudante que mais necessita do auxílio. Pesquisas recentes sobre a operacionalização da assistência estudantil indicam que a falta de sistemas intuitivos, aliada ao excesso de exigências documentais e à sobrecarga das equipes de serviço social, dificulta o fluxo de informações. Para que a política seja efetiva, a literatura recomenda a simplificação da linguagem, a modernização digital dos processos e um diálogo mais transparente com os estudantes para garantir o controle social e o acesso democrático (Soares; Castro, 2025).

O processo de seleção para bolsas exige uma avaliação socioeconômica minuciosa. Quando os editais não são claros sobre o que, e como deve ser comprovado, estudantes de origem popular têm extremas dificuldades em reunir as provas de sua realidade financeira, especialmente em casos de trabalho informal. Isso gera atrasos, indeferimentos por falta de documentação e cria um gargalo para a atuação da própria equipe de assistência estudantil, que se vê presa em uma burocracia rígida que atrasa a concessão urgente do benefício (Martins; Bastianini, 2024). O excesso de burocracia e a falta de clareza geram um sentimento de frustração e não-pertencimento. Estudantes de classes populares que ingressam na universidade pública já enfrentam desafios de adaptação. Ao esbarrarem em uma estrutura institucional fria e complexa que dificulta o acesso a direitos básicos de subsistência, sofrem um forte impacto psicológico. Elementos do mundo material como falta de dinheiro para transporte e alimentação, somados ao desgaste burocrático tornam a permanência um "desafio constante", elevando drasticamente as chances de abandono do curso (Ganam; Pinezi, 2021).

A indicação de "devolutivas insuficientes da gestão às demandas estudantis" como prioridade alta indicada pela matriz GUT a partir dos dados da avaliação institucional da UFSB (2025) expõe uma fratura significativa no modelo de comunicação e governança da universidade. O ato de escutar o discente precisa, obrigatoriamente, ser acompanhado por um feedback claro sobre quais providências serão tomadas. Quando isso não ocorre, os impactos na vida universitária são severos.

Uma gestão universitária moderna e de qualidade exige democratização e inclusão. A insuficiência nas devolutivas é comumente interpretada pelos discentes como um traço de burocracia ou autoritarismo velado. Sem mecanismos efetivos que garantam que a voz do aluno seja não apenas ouvida, mas respondida, a coesão da comunidade acadêmica se deteriora. O sentimento gerado é de abandono institucional, o que afeta diretamente o pertencimento e o engajamento do estudante com a instituição (Viégas et al., 2024).

Quando as vias institucionais falham em fornecer prestação de contas e devolutivas, os estudantes não deixam de cobrar; eles apenas mudam o canal. Pesquisas recentes evidenciam que a debilidade no retorno oficial das demandas empurra as reivindicações estudantis para as redes sociais digitais. Fato este que pode ser observado a partir de um perfil denominado “Segredinhos UFSB”, situado na rede social Instagram. Esse ativismo digital transforma o que poderia ser um

diálogo interno de governança em uma arena de denúncias públicas, gerando desgaste administrativo e arranhando a imagem pública da universidade (*Ferreira e Silva et al., 2025*). As perdas não se encerram, pois a autoavaliação, eixo fundamental do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), perde seu sentido prático se não gerar respostas. Quando a comissão própria de avaliação (CPA) coleta os dados/as demandas, mas a gestão universitária falha em fornecer a devolutiva/plano de ação, ela quebra a "gestão do conhecimento" da instituição, perde-se a oportunidade de tomar decisões baseados em dados e evidências. A literatura demonstra que a ausência de respostas visíveis após os processos avaliativos gera descrédito, fazendo com que o estudante sinta que sua participação é inútil e meramente figurativa, o que esvazia o caráter formativo e de melhoria contínua da universidade, e por conseguinte fragilizando as ações da CPA (*Cruz; Melo, 2025*).

A indicação da "insatisfação com os espaços de alimentação no campus/CUNI" como uma prioridade média na matriz GUT da avaliação institucional da UFSB (2025) toca em um dos pilares mais sensíveis da assistência estudantil. Os Restaurantes Universitários (RUs) e cantinas não são apenas locais de refeição, mas equipamentos estratégicos de saúde pública e nivelamento social dentro da universidade. Quando esses espaços falham em qualidade, infraestrutura ou variedade, os impactos vão muito além do desconforto momentâneo.

A falta de espaços de alimentação satisfatórios e com preços subsidiados obriga os estudantes a consumirem fora do campus. Esse deslocamento gera um duplo prejuízo: perda de tempo (o que afeta estudantes que trabalham ou têm horários de aula apertados) e aumento drástico dos gastos diários. A literatura acadêmica evidencia que a impossibilidade de custear a própria alimentação comercial durante o período de aulas é um fator decisivo que culmina no trancamento de matrículas e na evasão estrutural (*Sousa, 2023*). A alimentação é o eixo de maior abrangência do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Quando os estudantes avaliam negativamente as condições de higiene, variedade do cardápio ou a infraestrutura física dos refeitórios, ocorre um enfraquecimento da política de permanência. Pesquisas que analisam a produção científica sobre RUs apontam que esses espaços são essenciais para reduzir as desigualdades sociais. Se o serviço é ineficiente ou de má qualidade, a universidade falha na sua função de garantir o suporte básico para que o aluno de baixa renda conclua seu curso (*Cintra; Fava; Souza, 2023*).

A teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg classifica a infraestrutura como um "Fator Higiênico". Uma deficiência nesta área como pode ser observado no gráfico, não gera apenas falta de motivação, mas insatisfação ativa e estresse. Para Herzberg (1997), a infraestrutura não necessariamente motiva se for boa, mas gera profunda insatisfação e conflito se for precária. A dificuldade em se alimentar com qualidade, ou o desgaste para chegar ao campus criam um ambiente de irritabilidade e cansaço crônico, o que corrói as relações interpessoais e aumenta o estresse ocupacional dos servidores e alunos.

4.4.2 Discente de Pós-Graduação

A autoavaliação institucional é uma ferramenta de governança estratégica. O fato de os discentes apontarem a infraestrutura de pesquisa como insuficiente sinaliza uma insatisfação com as condições de trabalho acadêmico. Pesquisas sobre autoavaliação na pós-graduação evidenciam

que, quando a percepção discente aponta lacunas estruturais crônicas, isso se reflete em adoecimento mental, aumento do tempo de titulação e evasão. A devolutiva e as ações corretivas por parte da gestão universitária tornam-se essenciais para garantir que a pós-graduação mantenha um padrão de qualidade aceitável e um ambiente acadêmico saudável (Práxis Educativa, Dossiê Autoavaliação, 2025).

Tabela 2. Matriz GUT referente a categoria discente de pós-graduação.

Problema Identificado	G	U	T	P	Prioridade
Infraestrutura insuficiente para ensino e pesquisa na pós-graduação	4	3	4	48	Média
Baixo conhecimento dos canais oficiais de reclamação/sugestão	3	3	3	27	Baixa
Compartilhamento de informações institucionais insuficiente	3	3	4	36	Média
Comunicação institucional insuficiente	3	3	3	27	Baixa
Acesso limitado aos resultados do PDI e dos PDUs	3	2	3	18	Baixa

A indicação da "infraestrutura insuficiente para ensino e pesquisa na pós-graduação" como uma prioridade apontada pela avaliação institucional da UFSB (2025) reflete um gargalo sistêmico enfrentado pelo ensino superior público. Diferente da graduação, onde o foco central é a formação inicial, a pós-graduação exige condições materiais de alta complexidade como laboratórios modernos, insumos contínuos, bases de dados atualizadas e softwares de alto desempenho, entre outros fatores. Quando essa estrutura falha, toda a cadeia de produção científica é comprometida. Segundo Torino et.al, 2022, a pesquisa de pós-graduação contemporânea depende fortemente de infraestrutura tecnológica e física. A falta de equipamentos adequados e de serviços eficientes de armazenamento e gestão de dados de pesquisa não apenas atrasa o cronograma de dissertações e teses, mas também diminui o rigor, a reprodutibilidade e a visibilidade internacional da ciência produzida na universidade. Sem infraestrutura adequada, os discentes e docentes perdem competitividade em publicações de alto impacto.

O apontamento na matriz GUT via os dados da avaliação institucional da UFSB (2025), de que os discentes da pós-graduação possuem "baixo conhecimento dos canais oficiais de reclamação/sugestão" revela uma falha crítica na comunicação institucional. A ouvidoria é um dos pilares do controle social e da gestão democrática dentro das universidades. Para os Programas de Pós-Graduação (PPGs), o desconhecimento dos canais oficiais gera um impacto direto na avaliação externa. A ficha de avaliação da CAPES valoriza fortemente o quesito "Autoavaliação do Programa", que exige a participação ativa do corpo discente. Se as demandas, sugestões e críticas dos mestrandos e doutorandos não são formalizadas institucionalmente, o PPG não consegue comprovar que possui mecanismos eficientes para diagnosticar suas próprias fraquezas e implementar ações corretivas, o que pode resultar na diminuição da nota do programa (Práxis Educativa, Dossiê Autoavaliação, 2025).

. Os canais oficiais não existem apenas para registrar queixas, mas para fornecer dados estratégicos para a tomada de decisão. A literatura científica demonstra que a articulação entre o que os estudantes relatam na Ouvidoria e o que é analisado pela autoavaliação (CPA) é o que fortalece a gestão e o planejamento universitário. Se os discentes não conhecem ou não utilizam esses canais, a gestão passa a operar "às cegas", baseando-se em percepções incompletas e falhando em alocar recursos ou corrigir problemas reais do cotidiano acadêmico (Rosa; Meinhardt, 2022).

O apontamento de "compartilhamento de informações institucionais insuficiente" como prioridade média pelos discentes de pós-graduação, Segundo a avaliação institucional UFSB (2025) expõe um grave gargalo na comunicação interna e na gestão do conhecimento da universidade. Na pós-graduação, onde os estudantes lidam com prazos rígidos, editais de fomento, publicações e internacionalização, a dependência de informações precisas é ainda maior do que na graduação. O estudante de mestrado e doutorado tende, naturalmente, a ter uma vivência acadêmica mais solitária e focada em seu laboratório ou orientador. Se a instituição falha em divulgar ativamente eventos, parcerias interinstitucionais, editais de bolsas, auxílios para congressos e prazos cruciais, o discente perde oportunidades valiosas de enriquecer seu currículo. A falta de acesso à informação reduz a competitividade do pesquisador em formação e, consequentemente, a visibilidade e as notas do próprio Programa de Pós-Graduação (PPG) nas avaliações externas (Santos; Ventura, 2021).

A comunicação interna eficiente não serve apenas para repassar avisos burocráticos; ela é uma ferramenta estratégica para promover o engajamento e o alinhamento de expectativas. Pesquisas recentes demonstram que falhas contínuas na comunicação geram um sentimento de exclusão e não-pertencimento. Quando o discente sente que a universidade não compartilha suas decisões, metas e rotinas de forma clara, o vínculo institucional se enfraquece, prejudicando o clima acadêmico, o controle social e a participação discente na governança do programa (Lucatelli & Pederçini, 2025).

Os discentes da pós-graduação apontaram como uma fragilidade o acesso limitado aos resultados do PDI e dos PDUs. Isto evidencia uma desconexão entre o planejamento macro da universidade e a comunidade acadêmica. O PDI e os PDUs são os documentos que definem a identidade, as metas, os investimentos e o futuro da instituição. Quando seus resultados não chegam de forma clara aos estudantes, o planejamento estratégico perde sua função democrática. Uma possibilidade para essa percepção dos discentes reside no fato que é a primeira vez que é realizado uma avaliação institucional na UFSB com todos os segmentos da comunidade acadêmica. Logo o PDI e PDUs da instituição não foi municiado com dados advindos da percepção estudantil.

4.4.3 Docentes

O apontamento da "ausência de formação institucional no ingresso da carreira" como um ponto de destaque pelos docentes na avaliação institucional da UFSB (2025) revela um problema estrutural histórico nas universidades brasileiras. Tradicionalmente, assume-se que o título de doutor confere automaticamente a aptidão para a docência e para a gestão acadêmica. Contudo, a ausência de um acolhimento institucional e de uma formação pedagógica inicial gera o que a literatura chama de "choque de realidade", deixando o novo professor desamparado frente às complexidades da cultura organizacional e da prática docente.

O professor universitário recém-ingressado é, na grande maioria das vezes, um pesquisador de excelência, mas carece de formação voltada à pedagogia universitária. A literatura evidencia que a inserção na carreira exige uma transição complexa: o docente precisa aprender a lidar com as normativas institucionais, com o perfil dos estudantes e com as exigências administrativas. Quando a instituição não oferece um programa de desenvolvimento profissional contínuo,

limitando-se apenas a avaliações burocráticas de estágio probatório, o professor iniciante enfrenta um processo de tentativa e erro, o que gera insegurança e desgaste profissional (Isaia et. al, 2011).

Tabela 3. Matriz GUT referente a categoria docente.

Problema Identificado	G	U	T	P	Prioridade
Ausência de formação institucional no ingresso	5	4	5	100	Muito Alta
Gestão não responde adequadamente às demandas de infraestrutura	5	5	5	125	Muito Alta
Infraestrutura laboratorial e insumos insuficientes para componentes	4	4	5	80	Muito Alta
Comunicação institucional insuficiente	4	4	4	64	Alta
Valorização institucional insuficiente das atividades de pesquisa	4	3	4	48	Média

A falta de um programa robusto de acolhimento impede a devida socialização do docente. Em vez de atuar de forma colaborativa e interdisciplinar, o novo professor tende a se isolar em seu próprio nicho de pesquisa. Isso enfraquece a coesão do corpo docente da pós-graduação e dificulta a criação de redes de pesquisa institucionais, limitando a capacidade do PPG de crescer e inovar de forma articulada com os objetivos da universidade (Xavier et. al, 2017). Sem uma formação que integre o novo docente a essas dinâmicas e às metas estratégicas da instituição, observa-se uma fragmentação do trabalho. O professor pode enfrentar dificuldades na relação de orientação (impactando prazos e a saúde mental dos discentes) e na condução de projetos de pesquisa que deveriam fortalecer a nota do programa (Carvalho & Moura, 2023).

A indicação pelos docentes de que "a gestão não responde adequadamente às demandas de infraestrutura", destacada na matriz GUT da avaliação institucional da UFSB (2025), expõe um grave gargalo na governança universitária. A infraestrutura física e tecnológica é a espinha dorsal do trabalho acadêmico. Quando os canais de gestão se mostram lentos ou ineficientes para sanar essas demandas, cria-se um ambiente de precarização que atinge diretamente o ensino, a extensão e, de maneira aguda, a pesquisa na pós-graduação.

Na pós-graduação (mestrado e doutorado), a infraestrutura não se resume a salas de aula; ela engloba laboratórios de alta complexidade, insumos contínuos, bases de dados e equipamentos especializados. A literatura aponta que os desafios organizacionais da gestão universitária, quando falham em prover suporte estrutural adequado, limitam severamente a capacidade de produção de conhecimento científico e inovação. Projetos de pesquisa ficam paralisados, o cronograma dos discentes é prejudicado e a universidade perde competitividade na captação de recursos externos e editais de fomento (Giraldi; Melo-Silva, 2019). O impacto de uma infraestrutura deficiente é medido objetivamente pelo sistema de avaliação da CAPES. A nota de um Programa de Pós-Graduação (PPG) depende fortemente das condições de trabalho oferecidas a docentes e discentes. A falta de resposta gerencial para a manutenção de equipamentos ou ampliação de espaços de pesquisa pode resultar no rebaixamento da nota do programa, o que acarreta corte de bolsas e diminuição de verbas de custeio (como o PROAP), criando um ciclo vicioso de sucateamento (Moura; Camargo Junior, 2017).

O impacto de uma infraestrutura deficiente é medido objetivamente pelo sistema de avaliação da CAPES. A nota de um Programa de Pós-Graduação (PPG) depende fortemente das condições de trabalho oferecidas a docentes e discentes. A falta de resposta gerencial para a

manutenção de equipamentos ou ampliação de espaços de pesquisa pode resultar no rebaixamento da nota do programa, o que acarreta corte de bolsas e diminuição de verbas de custeio (como o PROAP), criando um ciclo vicioso de sucateamento (*Moura; Camargo Junior, 2017*). Além dos impactos institucionais, a inércia da gestão afeta diretamente a saúde do trabalhador. Pesquisas sobre as percepções dos docentes universitários evidenciam que a convivência diária com um ambiente de trabalho com infraestrutura degradada, somada à sensação de que a gestão não escuta ou não prioriza as demandas estruturais, gera profundo desgaste físico e mental. Esse cenário de estresse ocupacional e desmotivação reflete-se na qualidade da orientação acadêmica prestada aos pós-graduandos e no isolamento do pesquisador (*Nascimento; Daibem, 2020*).

O apontamento de "comunicação institucional insuficiente" como uma fragilidade pelos docentes, destacado na avaliação institucional da UFSB (2025), reflete um dos grandes desafios da gestão universitária contemporânea. A universidade é um ecossistema complexo e no caso da UFSB, há um fator de complexidade a ser acrescentado, que é a multicampia. Quando a comunicação falha, gera-se ruído, retrabalho e um distanciamento perigoso entre a administração central, as pró-reitorias e o corpo docente, comprometendo o clima organizacional e o engajamento coletivo em prol das metas institucionais. A comunicação interna não se resume ao repasse de avisos; ela é uma ferramenta estratégica de gestão. A literatura aponta que a ineficiência nos canais de comunicação obriga o docente a despendar tempo valioso na busca por informações burocráticas e normativas que deveriam ser acessíveis e claras. Na pós-graduação, onde prazos de editais, prestação de contas de fomento e regras acadêmicas são vitais, o ruído comunicacional gera insegurança, atrasos e um desalinhamento entre o que a universidade planeja estrategicamente e o que o professor efetivamente consegue executar no seu dia a dia (*Santos; Ventura, 2021*).

A falta de clareza nas decisões institucionais (como cortes de verbas, mudanças em infraestrutura ou novas diretrizes de ensino) gera incerteza e abre espaço para boatos. Estudos sobre comunicação organizacional em universidades federais demonstram que a falta de transparência afeta diretamente o sentimento de pertencimento e valorização do trabalhador. Um corpo docente desmotivado e que não se sente parte do processo decisório tende a reduzir seu engajamento em atividades de gestão e comissões de pós-graduação, enfraquecendo a governança democrática dos programas (*Miyashita; Cristaldo, 2022*).

"A valorização institucional insuficiente das atividades de pesquisa" foi percebida como uma fragilidade pelos docentes. Isso reflete um grave conflito na dinâmica universitária contemporânea. Sem uma política institucional forte de valorização da pesquisa, o trabalho nos PPGs acaba sendo sustentado pelo esforço individual (frequentemente fora do horário de expediente). A literatura evidencia que a cobrança externa por alta produtividade, quando não acompanhada por suporte institucional adequado (bolsas, laboratórios, apoio técnico e tempo alocado formalmente para pesquisa), gera a intensificação e precarização do trabalho. Isso afeta negativamente a subjetividade do docente, substituindo o prazer da descoberta científica pelo estresse e pela lógica do "produtivismo acadêmico" focado apenas na sobrevivência (*Ruza & Silva, 2016*).

A falta de valorização institucional induz os docentes a adotarem estratégias de sobrevivência voltadas para a "quantidade" em detrimento da "qualidade" ou da profundidade da pesquisa. Pesquisadores apontam que, sem o devido incentivo e tempo para a maturação de ideias, a pesquisa perde sua capacidade de inovação disruptiva e de resolução de problemas complexos da sociedade. O programa de pós-graduação passa a focar em pesquisas de curto prazo e menor

relevância social, distanciando-se de sua missão de impulsionar o desenvolvimento regional e tecnológico (Fávero et. al, 2019).

Quando os servidores percebem que seu esforço intelectual ou técnico não é reconhecido pela instituição, o sentimento de pertencimento (o "vestir a camisa") é severamente abalado. De acordo com a teoria da Identidade Organizacional, o pertencimento é construído através do reconhecimento mútuo; a percepção de baixa valorização gera um distanciamento emocional, onde o docente ou técnico passa a ver a UFSB apenas como um local de passagem, e não como um projeto de vida acadêmica. Segundo Dutton, Dukerich & Harquail (1994), a ausência de prestígio da instituição pelos servidores pode afetar a conexão emocional com a organização. Isto pode provocar um "descolamento" de identidade, e sem identidade, não há sentimento de pertença.

4.4.4 Técnicos-Administrativos

A avaliação institucional da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) referente ao ano de 2025 revelou um cenário preocupante sob a ótica dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). As fragilidades apontadas pela categoria convergem para dois eixos centrais que afetam diretamente a vivência institucional: o déficit na infraestrutura física e as falhas na governança e comunicação gerencial. Queixas como a ausência de respostas adequadas da gestão às demandas estruturais, a insatisfação com os espaços de alimentação no campus e a insuficiência de melhorias no ambiente de trabalho expõem uma precarização material crônica. Alinhado a isto, o baixo alinhamento entre os setores administrativos e acadêmicos, somado ao compartilhamento insuficiente de informações sobre decisões relevantes, evidencia uma gestão verticalizada que fragmenta a comunidade universitária. Esse conjunto de problemáticas atua como um vetor de adoecimento ocupacional e de ineficiência sistêmica, comprometendo a própria missão da universidade.

No que tange à dimensão material, a negligência com o ambiente de trabalho e com os espaços de vivência afeta profundamente a saúde e a motivação dos servidores. A lentidão ou ausência de respostas às demandas de infraestrutura e a insatisfação com locais básicos, como os refeitórios, deterioram a qualidade de vida no campus. A literatura científica que analisa o cotidiano laboral nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) demonstra que a configuração do espaço físico e o suporte institucional são determinantes para o bem-estar biopsicossocial do trabalhador. A ausência de locais adequados para descanso, convívio e alimentação, atrelada a um ambiente que não recebe melhorias estruturais, gera estresse crônico, desmotivação e atua como uma via direta para o adoecimento físico e mental, reduzindo drasticamente o engajamento da equipe (Ribeiro, 2012).

Essa precarização física é agravada pela exclusão dos servidores dos fluxos comunicacionais e decisórios. O sentimento de que há um compartilhamento insuficiente de informações relevantes e o nítido descompasso entre a área administrativa e a acadêmica revelam a existência de "silos institucionais". Historicamente, as universidades tendem a hipervalorizar as atividades-fim (ensino e pesquisa), relegando as atividades-meio (gestão, infraestrutura, compras) a um plano secundário. Quando a comunicação falha e os técnicos não são integrados aos processos de decisão, cria-se um ambiente de retrabalho e alienação. Esse isolamento dificulta a compreensão global dos processos da universidade, gerando um forte sentimento de invisibilidade e desvalorização

profissional perante a comunidade acadêmica, o que corrói o clima organizacional (Tessarini & Saltorato, 2021).

Por fim, a perpetuação dessas problemáticas gera implicações severas e sistêmicas para a instituição de ensino como um todo. O descompasso entre o administrativo e o acadêmico não apenas engessa a burocracia, atrasando processos vitais como licitações para pesquisas e assistência estudantil, mas também inviabiliza o planejamento estratégico a longo prazo (Santos, 2025). Além disso, a combinação de um ambiente físico desgastado com uma gestão pouco transparente fomenta o aumento do absenteísmo por licenças de saúde e a alta rotatividade de servidores, que buscam redistribuição para outros órgãos ou exoneração (Sousa; Costa; Argolo, 2023). Consequentemente, a universidade perde sua coesão interna, dificultando a construção de uma identidade institucional forte e comprometendo o avanço de seus índices de excelência educacional e científica.

Tabela 4. Matriz GUT referente a categoria técnicos administrativos.

Problema Identificado	G	U	T	P	Prioridade
Gestão não responde adequadamente às demandas de infraestrutura	4	4	5	80	Muito Alta
Insatisfação com espaços de alimentação no campus	3	4	4	48	Média
Baixo alinhamento entre setores administrativos e acadêmicos	4	3	4	48	Média
Compartilhamento de informações sobre decisões relevantes insuficiente	4	3	4	48	Média
Melhorias no ambiente de trabalho insuficientes	3	3	4	36	Média

4.5.5 Terceirizados

O apontamento de "infraestrutura inadequada para a execução do trabalho" feito por colaboradores terceirizados que atuam na limpeza, segurança, manutenção e serviços gerais na avaliação institucional da UFSB (2025) revela uma grave disfunção na gestão universitária. Frequentemente invisibilizados na engrenagem institucional, esses trabalhadores dependem de insumos, equipamentos modernos e espaços adequados de descanso para realizar suas funções. Quando a universidade e as empresas contratadas falham em prover essa infraestrutura, os impactos transbordam as questões trabalhistas e atingem o funcionamento de toda a instituição.

A falta de infraestrutura adequada como equipamentos de proteção individual insuficientes, materiais de limpeza de baixa qualidade ou ausência de refeitórios e vestiários dignos é apontada pela literatura como uma das principais fontes de sofrimento físico e mental para os terceirizados. Essa precarização gera um sentimento de "indignidade" e de serem tratados como "trabalhadores descartáveis". Para a universidade, isso se traduz em alto absenteísmo, rotatividade de pessoal e potenciais passivos trabalhistas, uma vez que a instituição pública responde subsidiariamente pelas condições de trabalho em suas dependências (Torres et. al, 2016).

A convivência diária da comunidade acadêmica com a precarização das condições de trabalho de seus prestadores de serviço afeta profundamente o clima organizacional. O ambiente universitário, que deveria ser pautado pela ética, inclusão e respeito à dignidade humana, entra em contradição quando permite a degradação laboral em seus próprios campi. Além disso, a gestão

universitária passa a gastar excessiva energia tentando contornar problemas operacionais diários decorrentes da má execução dos serviços, desviando o foco do planejamento estratégico e do desenvolvimento acadêmico (Terra et al., 2018).

A indicação de "locais de descanso inadequados" por parte dos trabalhadores terceirizados, conforme os dados da avaliação institucional da UFSB (2025), expõe uma das faces mais cruéis da terceirização no serviço público: a invisibilidade e a segregação espacial desses profissionais. Enquanto a universidade atua como um espaço de produção de conhecimento e defesa dos direitos humanos, a negligência com a infraestrutura básica de seus colaboradores revela uma profunda contradição institucional. Frequentemente, os espaços destinados aos trabalhadores terceirizados em instituições públicas são improvisados, mal ventilados e insuficientes para o contingente contratado. A literatura científica aponta que a inadequação ou a ausência de refeitórios, vestiários e banheiros dignos reforça uma divisão simbólica e física dentro do campus: de um lado, a comunidade acadêmica (estudantes e servidores efetivos); do outro, uma classe trabalhadora tratada como periférica. Esse cenário agrava a sensação de exclusão social e de "invisibilidade", gerando profundo sofrimento ético e psicológico, onde o trabalhador se percebe como "descartável" para a instituição (Torres et. al, 2016).

A indicação de "falta de treinamentos insuficientes para melhoria do trabalho" por parte dos colaboradores terceirizados, apontada na avaliação institucional da UFSB (2025), evidencia uma grave lacuna na gestão de pessoas dentro da administração pública. Historicamente, os trabalhadores terceirizados ocupam uma zona de invisibilidade institucional: as empresas contratadas frequentemente reduzem custos negligenciando a qualificação de seus quadros, enquanto a universidade contratante foca suas políticas de desenvolvimento profissional exclusivamente nos servidores efetivos (docentes e técnicos).

Tabela 3. Matriz GUT referente a categoria terceirizados.

Problema Identificado	G	U	T	P	Prioridade
Infraestrutura inadequada para execução do trabalho	3	3	4	36	Média
Banheiros e locais de descanso inadequados	3	3	3	27	Baixa
Treinamentos para melhoria do trabalho insuficientes	3	3	4	36	Média
Comunicação institucional insuficiente	3	3	3	27	Baixa
Baixo reconhecimento do trabalho pela comunidade universitária	3	2	3	18	Baixa

Sem oportunidades institucionais para melhorar suas habilidades ou compreender novas tecnologias e métodos de trabalho, o trabalhador terceirizado fica estagnado. Essa falta de perspectiva de crescimento gera desmotivação e alto índice de rotatividade (*turnover*). Para a universidade, o impacto se traduz em um ambiente organizacional fragmentado e na quebra constante da continuidade dos serviços básicos, o que prejudica a rotina de docentes, discentes e pesquisadores que dependem dessa infraestrutura de apoio para realizar suas atividades-fim (Coelho, 2024).

A indicação de "comunicação institucional insuficiente" e de "baixo reconhecimento do trabalho pela comunidade universitária", apontada pelos trabalhadores terceirizados na avaliação institucional da UFSB (2025), lança luz sobre um dos fenômenos mais perversos das atuais relações de trabalho no serviço público: a invisibilidade social. Embora a universidade seja um espaço de pluralidade e pensamento crítico, a gestão administrativa e o convívio diário muitas

vezes relegam esses profissionais a uma categoria de "cidadãos de segunda classe" dentro dos campi.

No ambiente acadêmico, o valor é frequentemente associado à produção intelectual. Trabalhadores que executam atividades manuais (limpeza, manutenção, portaria) relatam que estudantes, técnicos e docentes muitas vezes os tratam com indiferença, sequer os cumprimentando no dia a dia. A literatura evidencia que a terceirização aprofunda os marcadores de exclusão estrutural, muitas vezes ligados a classe, raça e gênero. A ausência de reconhecimento do valor do seu trabalho gera um profundo sentimento de invisibilidade, traduzido frequentemente na frase "eles pensam que a gente é invisível", o que fere a dignidade do trabalhador e sua identidade perante a sociedade (Dutra et. Al, 2020).

A comunicação institucional ineficiente agrava esse distanciamento. De forma geral, as universidades direcionam seus informativos, e-mails institucionais, convites para eventos e campanhas de saúde exclusivamente aos servidores concursados e aos alunos. Ao serem alijados dos fluxos oficiais de comunicação, os terceirizados desconhecem os objetivos da instituição onde passam a maior parte de seus dias, não se sentem integrados e são privados de informações essenciais para a convivência e segurança no campus. Essa segregação comunicacional reforça a premissa de que eles "apenas prestam serviço", impedindo a construção de um ambiente de trabalho educativo e integrador (Artmann & Pizzato, 2020).

Do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento é fundamental para a saúde mental e para dar sentido ao labor. O baixo reconhecimento, aliado a uma comunicação falha e verticalizada, atua como um dispositivo de fragmentação. Trabalhadores que não se sentem vistos e que têm suas demandas ignoradas pela comunidade universitária desenvolvem sentimentos de inutilidade, indignidade e sofrimento ético. Esse desgaste contínuo eleva os riscos de adoecimento mental crônico (como ansiedade e depressão) e desagrega o coletivo de trabalho, enfraquecendo as redes de solidariedade no ambiente universitário (Ferreira et al., 2016).

5. Considerações Finais

A conclusão do ciclo de Avaliação Institucional 2025 consolida um estágio de amadurecimento significativo da Comissão Própria de Avaliação (CPA) na Universidade Federal do Sul da Bahia. A expansão do escopo metodológico, que passou a incluir o segmento de trabalhadores terceirizados, aliada ao uso de ferramentas de análise de dados, permitiu a construção de um diagnóstico fidedigno e granular sobre a realidade das unidades acadêmicas e administrativas. Observou-se um engajamento satisfatório entre docentes e técnicos-administrativos, embora a adesão discente, especialmente na graduação, ainda figure como um desafio estratégico que demanda novas abordagens de sensibilização para assegurar a representatividade necessária aos processos decisórios.

Os resultados evidenciam que a infraestrutura física e tecnológica permanece como o gargalo mais crítico da instituição. A recorrência de apontamentos sobre a precariedade de laboratórios, instabilidade de rede e limitações nos espaços de vivência e alimentação — validados pela aplicação da matriz GUT — indica que a percepção de precariedade material impacta diretamente a produtividade acadêmica e o bem-estar da comunidade. Esse cenário é agravado por uma lacuna na comunicação institucional; há um desconhecimento expressivo sobre os instrumentos de

planejamento, como o PDI e os PDUs, o que sugere a necessidade de fortalecer os fluxos de transparência e as devolutivas da CPA para que a comunidade perceba a utilidade prática de sua participação.

No âmbito das políticas acadêmicas, embora a universidade mantenha sua reconhecida vocação para a inclusão e o compromisso social, os dados alertam para a insuficiência das políticas de permanência frente às realidades socioeconômicas dos estudantes. Além disso, a baixa participação de grupos minoritários específicos, como a população LGBTQIAPN+, aponta para a necessidade de refinar as estratégias de integração que transcendam o ingresso por cotas. A gestão, por sua vez, é interpelada por demandas de desburocratização e melhor articulação entre os setores, visando reduzir a sobrecarga administrativa que recai sobre o corpo docente e técnico.

Em suma, esta avaliação não se encerra na exposição de fragilidades, mas serve como base empírica fundamental para o Ciclo PDCA da universidade. A convergência entre os diagnósticos aqui apresentados e o planejamento orçamentário é imperativa para que as ações de melhoria sejam efetivas. Recomenda-se que as instâncias superiores utilizem este relatório como guia para a priorização de investimentos, garantindo que a expansão da UFSB seja acompanhada pela consolidação da qualidade acadêmica e pela valorização de todos os sujeitos que compõem a instituição.

6. Referências bibliográficas

ARTMANN, Hylariane Rosa Ribeiro; PIZZATO, Michelle Camara. Integração como possibilidade de valorização do trabalho terceirizado nos Institutos Federais. **ScientiaTec: Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 203-219, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/4130>. Acesso em: 27 fev. 2026.

BARROSO, Paula; OLIVEIRA, Íris M.; SOUSA, Dulce Noronha; NORONHA, Ana Raquel et al. Fatores de evasão no ensino superior: uma revisão de literatura. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 26, e228736, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-35392022228736>.

CARVALHO, Maria Andresiele Andrade; MOURA, Diego Luz. A entrada na carreira docente: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 28, e280022, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782023280022>.

CÉSPEDES, J.; MINHOTO, Maria Angélica Pedra; OLIVEIRA, S.; ROSA, A. Avaliação de impacto do Programa de Permanência Estudantil da Universidade Federal de São Paulo. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, 2021.

CINTRA, Renato Fabiano; FAVA, Helder de Lima; SOUZA, Gabriel Viana de. Restaurante universitário no contexto da assistência estudantil: análise da produção científica (2010-2021). **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, e17484, 2023. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v18i00.17484>.

COELHO, Maria Cristina Santos. **Importância da implementação de programas de treinamento para os colaboradores terceirizados da Pró-Reitoria de Administração da Universidade do Estado da Bahia: seus desafios e perspectivas para o desenvolvimento**

profissional e institucional. 2024. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2024. Disponível em: <https://saberaberto.uneb.br/items/0aaa6b54-30a7-4eb9-a15d-54b506bb80d6/full>. Acesso em: 27 fev. 2026.

CRUZ, Emelle Rodrigues Novais; MELO, Adriana Almeida Sales de. A gestão do conhecimento e a autoavaliação institucional de uma universidade. **Revista Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 22, n. 8, p. 1-9, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n8-266>.

CUSTÓDIO, José Francisco; ALVES NETO, José de Pinho. Evasão nos cursos de engenharia do IFSC/FLN e a relação com o saber. **REAMEC – Rede Amazônica de Educação em Ciências e Matemática**, v. 11, n. 1, e16487, 2023. DOI: <https://doi.org/10.26571/reamec.v11i1.16487>.

DIOGO, Maria Fernanda et al. Percepções de coordenadores de curso superior sobre evasão, reprovações e estratégias preventivas. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 21, n. 1, p. 125-151, mar. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000100007>.

DOSSIÊ: Autoavaliação nos Programas de Pós-Graduação em Educação: possibilidades, desafios e tensionamentos. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 20, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5212/praxeduc.v.19.24888.035>.

DUTRA, Renata Queiroz; MACHADO, Érica; MELLO, Marília. “Eles pensam que a gente é invisível”: gênero, trabalho terceirizado e educação jurídica popular. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 2226-2255, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2020/44987>.

FÁVERO, Altair Alberto; CONSALTER, Evandro; TONIETO, Carina. A avaliação da pós-graduação e a sua relação com a produção científica: dilemas entre qualidade e quantidade. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 51, e14508, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5585/EccoS.n51.14508>.

FERREIRA, João Batista et al. Capturas e resistências à terceirização: estudo com trabalhadores de uma universidade pública. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 1, n. 1, p. 75-92, 2016.

FERREIRA, L. C.; ALMEIDA, A. D.; SANTOS, Carolina Cássia Batista; KIPNIS, B. Assistência estudantil: uma avaliação de sua efetividade. **Arquivos de Análise de Políticas Educacionais**, 2023.

FERREIRA E SILVA, Kelsen Arcângelo et al. Digital social accountability control and student participation in public universities: an integrative literature review. **REMUNOM**, 2025.

GANAM, Eliana Almeida Soares; PINEZI, Ana Keila Mosca. Desafios da permanência estudantil universitária: trajetória de estudantes atendidos por programas de assistência estudantil. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 37, e228757, 2021.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação em uma universidade federal brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 1-20, 2019.

ISAIA, Silvia Maria de Aguiar; MACIEL, Adriana Moreira da Rocha; BOLZAN, Doris Pires Vargas. Pedagogia universitária: desafio da entrada na carreira docente. **Educação**, Santa Maria, v. 36, n. 3, p. 425-440, 2011.

KROTH, Darlan Christiano; BARTH, Enise. Do acesso ao êxito acadêmico: a importância da política de assistência estudantil no ensino superior. **Desenvolvimento em Questão**, 2022.

LUCATELLI, Francielli; PEDERÇINI, Hans Michael. Contribuições da comunicação interna para o contexto organizacional: análise de uma universidade multicampi brasileira. **Anagramas**, Medellín, v. 24, n. 47, 2025.

MACHADO, G.; OLIVEIRA, Cristiano Aguiar de; FREITAS, T. A. D. Avaliação do impacto dos benefícios de assistência estudantil sobre o desempenho acadêmico: o caso da Universidade Federal do Rio Grande. 2021.

MARTINS, Eliana Bolorino Canteiro; BASTIANINI, Marco Antônio Diniz. Serviço social e assistência estudantil. **Temporalis**, Brasília, v. 24, n. 47, p. 244-260, 2024.

MIYASHITA, Giseli Ayumi; CRISTALDO, Rômulo Carvalho. Comunicação organizacional em uma universidade federal brasileira no contexto do trabalho remoto emergencial. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 30, n. 2, p. 20-40, 2022.

MOURA, Egberto Gaspar de; CAMARGO JUNIOR, Kenneth Rochel de. A crise no financiamento da pesquisa e pós-graduação no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 4, 2017.

NASCIMENTO, Vagner Ferreira do; DAIBEM, Ana Maria Lombardi. Percepções de docentes universitários sobre o ambiente de trabalho. **Persona y Bioética**, v. 24, n. 1, p. 28-42, 2020.

NORO, L.; MOYA, José Luis Medina. Condições sociais, escolarização e hábitos de estudo no desempenho acadêmico. **Trabalho, Educação e Saúde**, 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de ensino superior. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 16, n. 2, p. 423-431, 2012.

ROSA, Isabel Cristina Cezar da; MEINHARDT, Moana. A articulação entre a ouvidoria e a autoavaliação institucional. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 24, n. 1, p. 1-22, 2022.

RUZA, Fábio Machado; SILVA, Eduardo Pinto e. As transformações produtivas na pós-graduação. **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 16, n. 1, p. 91-103, 2016.

SANTOS, Cassilda Alves dos; PEREIRA, Gabrielly de Queiroz; PILATTI, Luiz Alberto. Análise dos fatores determinantes da evasão no ensino superior brasileiro. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 29, e025014, 2025.

SANTOS, Júnior Felipe de Oliveira Nascimento; SILVA, Armstrong Martins da. A eficácia do Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação na permanência estudantil na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). **Cadernos de Educação e Desenvolvimento**, 2025.

SANTOS, Maria Dionísia dos; VENTURA, Andréa Cardoso. Comunicação interna em instituições públicas de ensino superior: canais e conteúdos. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 130-150, 2021.

SOARES, Andrey Damico Adorno; CASTRO, Robson Costa de. A política de assistência estudantil do Colégio Pedro II em debate. In: **SIMPÓSIO EPT SUDESTE (SIMEPT)**, 5., 2025. Anais... Even3, 2025.

SOUSA, Laiana Paula Severo de. **O papel do Programa Restaurante Universitário na permanência dos discentes de graduação do Campus da UFC em Sobral-CE**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023.

TERRA, Fábio de Souza et al. Caracterização socioeconômica de trabalhadores terceirizados de uma universidade pública. **Cogitare Enfermagem**, Curitiba, v. 23, n. 4, 2018.

TESSARINI, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, esp., p. 811-823, 2021.

TORINO, Emanuelle et al. Infraestrutura e serviços de gestão de dados de pesquisa. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 27, p. 1-28, 2022.

TORRES, Camila Costa; FERREIRA, Mário César; FERREIRA, Rodrigo Rezende. Trabalhadores descartáveis? Condição de terceirizado e mal-estar no trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 690-711, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Relatório final de autoavaliação institucional 2024**. Campo Grande: UFMS, 2024. Disponível em: <https://diavi.ufms.br/relatorios-de-autoavaliacao-institucional-ufms/>. Acesso em: 27 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA. **Relatório de autoavaliação institucional: triênio 2021-2023**. Barreiras: UFOB, 2023.

VIÉGAS, Thales Brindeiro Lacet et al. Gestão universitária participativa. **Revista de Ciências da Saúde Nova Esperança**, v. 22, n. 3, p. 426-438, 2024.

XAVIER, Amanda Resende Costa; TOTI, Michele Cristina da Silva; AZEVEDO, Maria Antônia Ramos. Institucionalização da formação docente. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 98, n. 249, p. 436-453, 2017.