



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Metas para o Quadriênio**

**2020-2022**

**Salvador**  
**2021**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação/UFBA**

**Coordenação**

Maria Isabel de Jesus Sousa Barreira - Coordenadora  
Nídia Maria Lienert Lubisco – Vice-Coordenadora  
Mandato: 2019-2021

**Corpo docente**

**PERMANENTES**

Ana Paula de Oliveira Villalobos  
Francisco José Aragão Pedroza Cunha  
Henriette Ferreira Gomes  
Hildenise Ferreira Novo  
José Carlos Sales dos Santos  
José Cláudio Alves de Oliveira  
Jussara Borges de Lima  
Lídia Maria Batista Brandao Toutain  
Maria Isabel de Jesus Sousa Barreira  
Maria Luiza de Almeida Campos  
Maria Teresa Navarro de Britto Matos  
Nídia Maria Lienert Lubisco  
Raquel do Rosário Santos  
Raymundo das Neves Machado  
Ricardo Coutinho Mello  
Rubens Ribeiro Gonçalves da Silva  
Zeny Duarte de Miranda

**COLABORADORES**

Bárbara Coelho Neves  
Ivana Aparecida Borges Lins  
Kátia de Oliveira Rodrigues  
Sérgio Franklin Ribeiro da Silva

**Comissão de elaboração do Planejamento Estratégico**

Maria Isabel de Jesus Sousa Barreira  
Nídia Maria Lienert Lubisco  
Henriette Ferreira Gomes



## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de gestão que consiste no desenvolvimento de técnicas, métodos e atitudes administrativas, que permitem a estimação dos impactos futuros de ações administrativas tomadas no tempo presente, reduzindo a incerteza associada aos processos de tomada de decisão e servindo como guia para a alocação de recursos para que a instituição cumpra a sua missão e atinja os níveis de qualidade e impacto desejáveis das suas ações.

No campo da administração pública, o PE tem ganhado cada vez mais importância, dada a necessidade de otimizar a aplicação dos recursos públicos, a partir da formulação, gerenciamento e execução de ações que assegurem a missão de prestar serviços aos cidadãos, dentro de parâmetros de eficiência, eficácia e equidade que justifiquem os investimentos dos recursos da população.

A demanda de um planejamento estratégico no setor educacional público não é recente e se expressa nos Planos Nacionais de Educação, nos Planos Nacionais de Pesquisa e Pós-Graduação. Tais planos constituem marcos regulatórios gerais que definem políticas de Estado (e não de governos) e devem orientar o planejamento nas instâncias inferiores da administração pública. É apoiado neles que surgem os planos estratégicos de agências como a CAPES e o CNPq, que nos interessam mais de perto. Por outro lado, e dentro da mesma lógica, todo o sistema de acompanhamento e avaliação do Ensino Superior no Brasil, desde a estruturação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)<sup>1</sup>, apoia-se no estímulo de modo que cada IES tenha o seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) e desenvolva ações sistemáticas de autoavaliação, imprescindíveis no processo em que a avaliação externa é coordenada e conduzida pelo INEP.

Embora ações de avaliação e planejamento sejam comuns nos programas de pós-graduação, apenas com a nova ficha de avaliação aprovada pelo Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC\_ES) em 2019, o planejamento estratégico e o processo de autoavaliação passaram a ser elementos exigidos para a avaliação do Quesito I – Proposta do Programa. Os programas de pós-graduação, assim, passam a se deparar com a necessidade de conduzir, de forma sistemática e com produtos que deem visibilidade e transparência, as suas ações de planejamento (agora com a perspectiva estratégica de longo prazo) e de autoavaliação. Está clara, também, a expectativa de que tal planejamento seja coerente com o PDI da Universidade, fazendo com que as ações de cada Programa contribuam para concretizar diretrizes estratégicas e metas institucionais.

---

<sup>1</sup> Criado através do Decreto 10.861, de 14 de Abril de 2004.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



A exigência que surge de uma instância de avaliação externa – no caso, a CAPES – não pode ser entendida como algo que busca apenas atender a um requisito que assegure ao Programa melhor desempenho nesse nível de avaliação. Como está explícito no *Objetivo Estratégico 06* do PDI, da Universidade Federal da Bahia, o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança institucional constitui um relevante eixo de ações, que devem ser implementadas visando a “[...] aprimorar e fortalecer os processos e instrumentos de governança institucional, com o fomento a integração, articulação e sinergia das atividades de ensino, pesquisa e extensão [...]” (p. 63). Uma das metas estabelecidas para tal diretriz apresenta o seguinte enunciado: “100% das Unidades Acadêmicas e Órgãos da Administração Central com Planos Diretores Plurianuais (ou PDU) e a Programação físico-orçamentária anual, articulados com processos de autoavaliação, em consonância com o PDI, e construídos com a participação de todos os segmentos da comunidade universitária”. Neste sentido, exigência de que o planejamento estratégico chegue até o nível de cada Programa de Pós-Graduação não representa apenas uma exigência externa de uma agência governamental, mas constitui, de fato, um importante passo na construção e consolidação de uma cultura de avaliação e planejamento, tão necessária no contexto atual para a Universidade.

Exatamente tal compreensão do desafio posto aos Programas de Pós-graduação e à própria Universidade é que embasou a proposta e o desenvolvimento de um Projeto institucional que pudesse apoiar todos os Programas neste momento inicial de planejamento estratégico e autoavaliação. A SUPAD (Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional), em parceria com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação estruturou um modelo e desenvolveram ações no sentido de assegurar, de forma mais homogênea, as ações de todos os seus Programas de Pós-graduação. Neste sentido, o relatório do **Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI)**, aqui apresentado, insere-se nessa política institucional e segue os procedimentos por ela estabelecidos.

Assim, no próximo segmento, e antes de apresentar os resultados específicos do processo realizado no âmbito do PPGCI, apresentam-se de forma sintética a estrutura e a lógica do programa institucional para o planejamento estratégico de todos os Programas da UFBA. Apresentam-se, também, os elementos do PDI da UFBA que, de forma mais direta, se relacionam com as atividades de pesquisa e ensino de pós-graduação, como enquadre geral para se compreender as decisões estratégicas e as metas estabelecidas por cada Programa. Em seguida, os resultados obtidos são apresentados, destacando-se o fato que tal planejamento ainda requer etapas conclusivas que não foram possíveis realizar em função da pandemia do Covid-19, que modificou completamente o funcionamento da Universidade.

Por fim, cabe ressaltar que a elaboração deste PE resultou de um esforço do **PPGCI/ UFBA**, envolvendo, docentes, representantes estudantis e o corpo de funcionários.



## 2 O PDI DA UFBA: base para o planejamento Estratégico dos PPGs<sup>2</sup>

O PDI da UFBA foi construído ao longo do ano de 2017, envolvendo uma intensa participação da comunidade acadêmica que se deu em duas etapas. Na primeira, as discussões foram intensas e ocorreram em inúmeras mesas e sessões de debates sobre o tema no Congresso da UFBA. Com os resultados obtidos, foi realizada a segunda etapa do processo em reuniões e seminários mais longos, que envolveram a participação de todos os coordenadores de programas com a equipe da Administração Central da UFBA. Sua construção se apoiou em planejamentos de cada setor da administração central, considerando os compromissos assumidos pela atual gestão da Universidade, assim como na avaliação do PDI do período anterior. Após construído, foi apresentado e discutido em congressos, seminários e no âmbito de algumas congregações de unidades acadêmicas, resultando em aperfeiçoamentos que foram incorporados ao documento final. Por fim, foi apresentado e discutido no CONSUNI, sendo aprovado por unanimidade, indicador de que ele reflete, em grande medida, as expectativas da comunidade da UFBA, adquirindo legitimidade para que possa ser o instrumento a orientar as ações da gestão nos próximos anos.

Embora seja fácil o acesso ao documento integral que sistematiza o planejamento estratégico da UFBA, neste documento extraímos as partes que mais diretamente se relacionam com as atividades da pós-graduação. Os objetivos, as diretrizes estratégicas e as metas traçadas para a Universidade como um todo, nas partes aqui recortadas, são em grande parte, decorrentes das ações dos grupos de pesquisa e dos cursos de pós-graduação.

O Planejamento Estratégico da UFBA, no seu cerne, se estrutura em: objetivos estratégicos, metas globais, diretrizes estratégicas (e suas ações integrantes) e metas específicas. Esses quatro elementos são organizados em dois grandes eixos: o **eixo da missão** (referente às atividades-fim e que concretizam a missão institucional) e o **eixo dos recursos** (referente às atividades meio, aos processos de governança e à gestão da universidade). Assim, para cada eixo foram definidos cinco grandes objetivos estratégicos. Para cada objetivo estratégico foram definidas algumas diretrizes estratégicas que organizam conjuntos de ações a serem desenvolvidas.

A seguir, então, para cada objetivo estratégico do eixo da missão são apresentadas, de forma sintética, as suas diretrizes estratégicas nas quais os Programas de Pós-Graduação estão explicitamente envolvidos e as metas específicas estabelecidas para 2022. Diretrizes estratégicas não

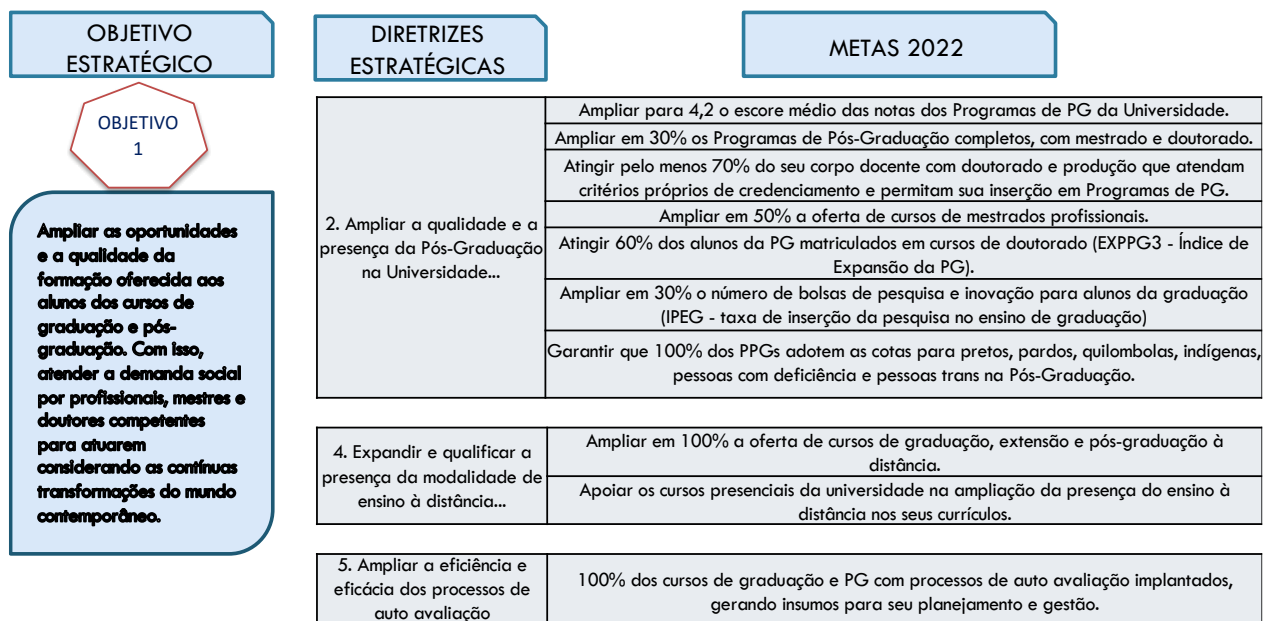
---

<sup>2</sup> O acesso ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA (2018-2022), está disponível em: <https://proplan.ufba.br/sites/proplan.ufba.br/files/pdi-2018-2022.pdf>.

relacionadas à pós-graduação foram excluídas das Figuras que serão apresentadas a seguir. Esse conteúdo deve ser a base do PDI que orienta os planejamentos de cada Programa. Em termos gerais, como poderá ser percebido, todo o planejamento estratégico da Universidade é orientado pela busca de melhoria da qualidade, mais do que de expansão quantitativa, considerando o cenário de crise e as restrições que já se tornaram evidentes em 2017.

A Figura 1 apresenta os elementos relacionados ao Objetivo Estratégico 1 que, de forma sintética, pode ser enunciado como **“qualificar a formação”** oferecida pela Universidade.

**Figura 1:** Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-Graduação referentes ao Objetivo Estratégico 1



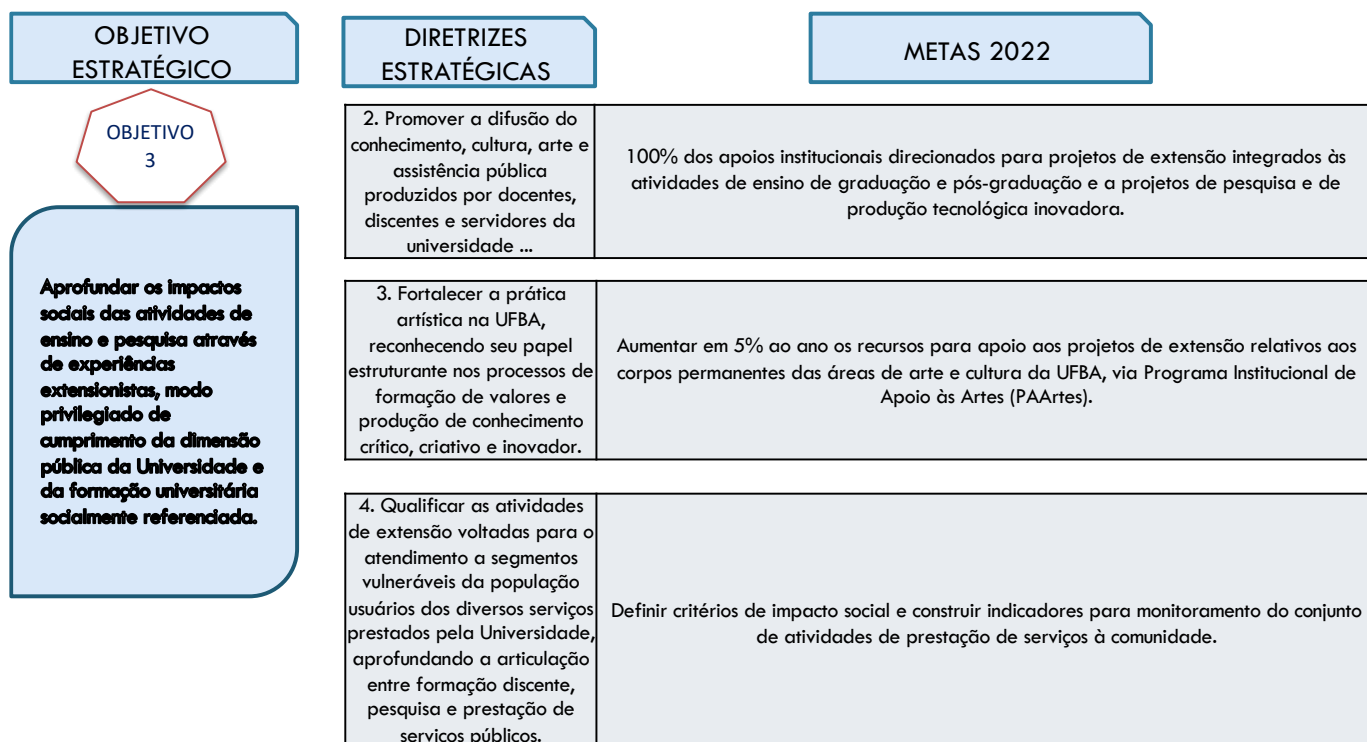
A Figura 2 apresenta a mesma síntese em relação ao objetivo estratégico 2 que sinteticamente pode ser definido como **“fortalecer a pesquisa”** na UFBA.

**Figura 2:** Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-Graduação referentes ao Objetivo Estratégico 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>OBJETIVO 2</b> </div> <div style="border: 1px solid blue; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>Fortalecer a atividade de pesquisa, ampliando e qualificando a produção científica e os investimentos em produção tecnológica inovadora, de modo que a produção de conhecimento seja um eixo central da formação de estudantes e instrumento de transformação e inclusão social.</b></p> </div>	<p>1. Ampliar a produção de conhecimento científico que atenda a elevados padrão de qualidade nacional e internacional, assegurando o necessário suporte aos grupos de pesquisa para o desenvolvimento das suas atividades.</p>	<p>Atingir 15% dos doutores da Universidade com Bolsa de Produtividade em Pesquisa (ICAP II - Índice de consolidação da atividade de Pesquisa II)</p> <p>Ampliar em 50% o Índice de publicação dos docentes da Universidade (PROD PESQ IIA) e o índice de publicação de artigos (PROD PESQ IIB), e ampliar em 100% o índice de produção de artigos por doutores (PROD PESQ IIC).</p> <p>Crescer em 10% o ICPA I (índice de Consolidação da Pesquisa I), considerando a quantidade e a qualidade das bolsas de produtividade científica dos docentes da Universidade.</p>
	<p>2. Ampliar, modernizar e qualificar a infraestrutura para a pesquisa científica na Universidade.</p>	<p>Lançar, a cada ano, Edital para manutenção de laboratórios.</p> <p>Unificação dos vários biotérios em um biotério central na instituição.</p> <p>Assegurar que 100% dos INCTs tenham apoio técnico administrativo.</p> <p>Institucionalizar a natureza dos laboratórios multiusuários.</p> <p>Implantar o serviço de atendimento ao pesquisador e ao extensionista.</p>
	<p>3. Fortalecer processos de inovação e desenvolvimento tecnológicos, bem como sua transferência para a sociedade.</p>	<p>Ampliar em 100% o número dos projetos de cooperação com empresas.</p> <p>Ampliar em 100% a presença da universidade nos parques tecnológicos e outros espaços afins.</p> <p>Aumentar em 20% o número de projetos de Iniciação Científica e Tecnológica atendidos.</p> <p>Apoiar os espaços institucionais associados à inovação, aumentando seu número.</p>

A Figura 3 apresenta a síntese em relação ao objetivo estratégico 3 que pode ser definido sinteticamente como **“intensificar a extensão e seus impactos sociais”**.

**Figura 3:** Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-Graduação referentes ao Objetivo Estratégico



A Figura 4 apresenta a síntese em relação ao objetivo estratégico 4 que pode ser definido sinteticamente como **“fortalecer a internacionalização”**.



**Figura 4:** Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<p>OBJETIVO 4</p> <p><b>Elevar o grau de internacionalização das relações institucionais e acadêmicas da Universidade, mediante ampliação das oportunidades de formação profissional e de intercâmbio, inclusive na produção de conhecimentos e produtos tecnológicos inovadores.</b></p>	<p>1. Ampliar intercâmbios e acordos de cooperação, incrementando a mobilidade de docentes, pesquisadores e estudantes da UFBA com outros países.</p>	<p>Enviar pelo menos dois estudantes por Programa de doutorado para o exterior anualmente.</p> <p>Duplicar o número de estudantes em programas de mobilidade acadêmica dentro e fora do Brasil e nos programas de intercâmbio firmados pela UFBA com universidades estrangeiras.</p> <p>Ampliar, anualmente, em 5% os acordos de cooperação da UFBA com instituições estrangeiras.</p> <p>CEAO com programação contínua de atividades pertinentes aos seus objetivos.</p>
	<p>2. Disseminar a competência em linguas estrangeiras entre alunos e docentes.</p>	<p>Manter o número de 3.000 estudantes matriculados no âmbito do PROFICI/Idiomas sem fronteiras, além de favorecer outros meios de formação.</p>
	<p>3. Ampliar a internacionalização da produção científica e dos Programas de Pós-Graduação.</p>	<p>Aumentar a uma taxa média de 15% por ano o número de artigos publicados e indexados no Web of Science (PRODPESQ I).</p> <p>Ampliar o número de estudantes até o número máximo permitido pelo Programa de Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G).</p> <p>Manter a oferta de 70 vagas para professores visitantes no âmbito dos Programas de Pós-Graduação.</p> <p>Pagar taxas de publicação de pelo menos 30 artigos para revistas altamente qualificadas /ano.</p>

A Figura 5 apresenta a síntese em relação ao objetivo estratégico 5 que pode ser definido sinteticamente como **“ampliar a transparência e a articulação com a sociedade”**.

**Figura 5:** Diretrizes Estratégicas e metas mais relacionadas à Pós-graduação referentes ao Objetivo Estratégico 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
<p>OBJETIVO 5</p> <p><b>Promover a visibilidade e a transparência de informações, atividades, ações e serviços da Universidade, mantendo sua imagem e significado social como instituição pública, gratuita, inclusiva e de excelência, e ampliando as relações institucionais que potencializem seu desempenho e o impacto social das suas ações.</b></p>	<p>2. Desenvolver a comunicação social/institucional da UFBA com a sociedade, considerando o âmbito estadual, o país e o ambiente internacional, para situar a Universidade em suas áreas de excelência na pesquisa científica, no ensino e na extensão...</p>	<p>Crescer o envio de informações e o seu aproveitamento como conteúdo nos veículos de comunicação da UFBA e nos veículos externos.</p>
	<p>3. Atender a exigência constitucional de transparência na administração pública, democratizando o acesso a informações socialmente relevantes sobre atividades e produtos da Universidade</p>	<p>Atender a 100% das exigências da Lei de Transparência para o Setor Público.</p>
	<p>4. Fortalecer as articulações com outras IES públicas, federais e estaduais, para construção de uma agenda comum de ações junto a segmentos que assegurem a defesa dos interesses do ensino superior público no país.</p>	<p>Integrar fóruns estaduais e nacionais e participar de suas atividades.</p>

As diretrizes estratégicas e as metas estabelecidas para a UFBA nos cinco objetivos supra indicados, relacionados à sua missão institucional, fornecem as orientações gerais para os planos estratégicos de cada Programa de Pós-Graduação que, em seu diagnóstico básico, deve avaliar em que medida já contribui ou pode ampliar a sua contribuição para o alcance dos objetivos e metas do PDI.

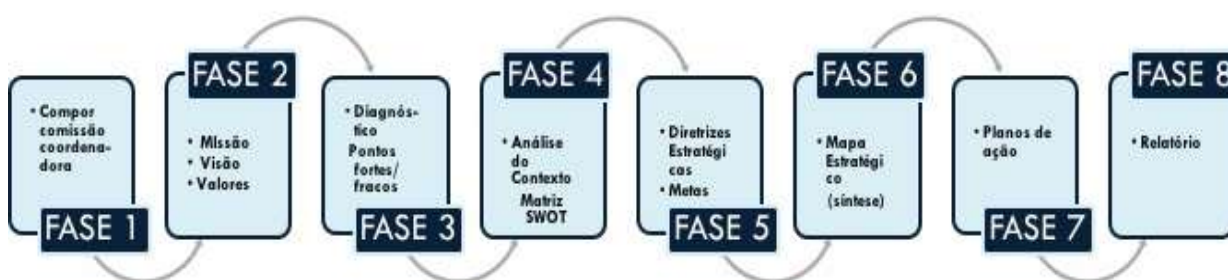
### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE): um roteiro para a construção do PE dos Programas de Pós-Graduação da UFBA**

Para que os planejamentos estratégicos dos Programas possam se articular com o PDI institucional, define-se que o processo de PE deve envolver o período de 2020-2022, de modo que o

ciclo de macroplanejamento coincide com a construção dos Planos de Desenvolvimento das diferentes unidades da UFBA. Por outro lado, a proposta de roteiro para a construção dos Planos Estratégicos de Desenvolvimento dos Programas segue, em linhas gerais, as mesmas etapas que estruturaram o PDI da Universidade.

A Figura 6 apresenta, de forma sintética, as etapas envolvidas na construção do Planejamento Estratégico dos Programas. Tais etapas são descritas, em seguida, em termos das suas atividades, instrumentos e dos produtos principais que devem ser gerados.

**Figura 6:** Etapas do processo de Planejamento Estratégico dos PPG da UFBA



## **FASE 1 – Formação da Comissão Organizadora**

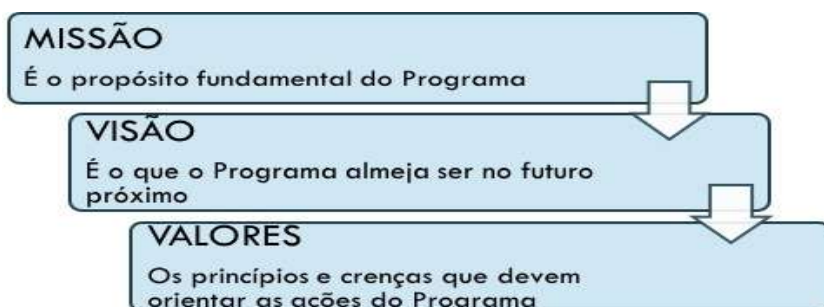
O passo inicial do processo deve ser a composição e formalização de uma comissão para coordenar o processo de planejamento estratégico. Tal comissão organizadora será responsável por articular, viabilizar e apoiar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico. É recomendável que a comissão seja integrada por docentes representantes de cada linha de pesquisa, por um representante estudantil e por um representante dos funcionários. Constituem tarefas desta comissão:

- a) levantar e organizar os documentos (relatórios) e dados de desempenho do programa para análise como fontes de informações diagnósticas;
- b) realizar entrevistas ou reuniões com corpo docente, tanto para coletar insumos diagnósticos, como para discutir o andamento dos trabalhos;
- c) estimular a participação do coletivo do Programa no seu planejamento. Cabe a essa comissão apresentar para o restante do Programa um esboço inicial do planejamento estratégico, o que pode ser feito por etapas, conforme avaliação de como melhor conduzir o processo na realidade de cada Programa.

## FASE 2 – Definição de MISSÃO, VISÃO e VALORES

O passo inicial do Planejamento Estratégico é tornar explícitas e, se possível, compartilhadas no grupo, três definições críticas, as quais se encontram na Figura 7:

**Figura 7:** Definição de Missão, Visão e Valores para o Planejamento Estratégico



A MISSÃO está certamente expressa no Objetivo ou nos objetivos para a existência do Programa. Embora todos os Programas de Pós-Graduação tenham uma missão similar (de formação, produção e transferência de conhecimento), a natureza do curso e a realidade local ou regional pode agregar elementos específicos nesta definição.

A título de exemplo, esta é a definição da MISSÃO da UFBA no seu PDI:

A Universidade Federal da Bahia, considerando o seu caráter público e a sua grande diversidade interna, tem a missão de produzir e disseminar ciência, tecnologia, arte e cultura, base para a formação sólida de profissionais, docentes e pesquisadores que atuem dentro de elevados padrões de desempenho técnico e ético e sejam cidadãos comprometidos com a democracia e a promoção da justiça social.

A VISÃO sintetiza o projeto estratégico para o Programa e define como ele quer ser visto ao término do período, ou seja, no futuro próximo. Expressa o desejo compartilhado pelo grupo que irá direcionar as decisões estratégicas. Em outras palavras, enuncia o que o Programa pretende idealmente alcançar e se transformar. Não é desejável que tal visão seja expressa em termos de nota a ser conseguida pela avaliação da CAPES, embora melhorar essa avaliação seja algo desejado. A razão é simples: a nota atribuída deve ser uma decorrência de que a visão almejada pelo Programa foi atingida e foi reconhecida pelos avaliadores externos.

A título de exemplo, a definição da VISÃO da UFBA no seu PDI:



# UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

## Instituto de Ciência da Informação

### Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



Uma universidade cuja excelência da formação seja socialmente reconhecida e cujo modelo de governança e gestão assegure condições para o contínuo desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural, conciliando uma crescente inserção internacional e forte engajamento no atendimento de demandas sociais, locais e regionais.

Os VALORES constituem crenças que devem orientar todas as ações do Programa, no seu cotidiano. Recomenda-se que os valores sejam aqueles que orientam o PDI da UFBA (constantes nas páginas 60-61), pois não nos é dada a possibilidade de conduzir ações que firam tais valores gerais. No entanto o Programa pode, por sua especificidade, identificar outros valores a orientar as ações.

São os seguintes os VALORES centrais que guiam a UFBA, como definidos no seu PDI:

- a) indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- b) busca da excelência nas suas atividades fim;
- c) respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação;
- d) abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações;
- e) valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação;
- f) respeito à história e à tradição, bem como abertura para a contemporaneidade;
- g) rigor ético em suas decisões e ações;
- h) busca da equidade no acesso e permanência na universidade;
- i) pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania;
- j) compromisso com a transformação social;
- k) caráter público, gratuito e autônomo da universidade;
- l) sustentabilidade e responsabilidade ambiental.

### **FASE 3 – Diagnóstico Organizacional**

Trata-se de fase crítica em todo o processo de planejamento estratégico. Sem um diagnóstico preciso e de qualidade, os problemas não são identificados e adequadamente dimensionados, afetando a qualidade de todas as decisões seguintes. Se o Programa conta com uma sistemática de autoavaliação consistente, ele disporá de um conjunto de elementos (relatórios, documentos, tais como pesquisas de satisfação com os alunos, pesquisas de acompanhamento de egressos, relatórios de visitas de avaliações externos) que podem ser pontos de partida fundamentais para esta etapa do PE. Caso a autoavaliação seja incipiente, considera-se como importante iniciar por um exame acurado dos relatórios das avaliações realizadas pela CAPES. Tais relatórios trazem elementos importantes, embora não se tenha um modelo uniforme de relatórios nas diferentes áreas (alguns são bem detalhados e oferecem justificativas para os conceitos atribuídos aos diferentes

quesitos; outros são bastante sintéticos e menos informativos acerca do que deve ser mudado). Com base nos documentos disponíveis, a própria comissão poderá ouvir docentes e alunos ou optar por conduzir o autodiagnóstico, a partir dos seus próprios membros. Tal diagnóstico deverá ser submetido ao conjunto do Programa que validará e dará forma final aos pontos fortes e fracos do Programa.

Para facilitar a condução desta etapa do PE, adotou-se um formulário simples, estruturado em uma matriz, onde cada quesito e cada item da nova ficha de avaliação devem ser tomados para identificar pontos fortes ou aspectos positivos, assim como pontos fracos ou carentes de melhorias. Tal formulário se apresenta conforme a Figura 8:

**Figura 8:** Formulário modelo para registro dos elementos diagnósticos com base nos quesitos e itens da ficha de avaliação da CAPES

EM RELAÇÃO AO QUESITO 1: PROGRAMA		
Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível (...).		
1.2. Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.		
1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, (...)		
1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.		
EM RELAÇÃO AO QUESITO 2: FORMAÇÃO		
Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.		
2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.		
2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.		
2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa		
2.5. Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.		
EM RELAÇÃO AO QUESITO 3: IMPACTOS NA SOCIEDADE		
Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
3.1. Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.		
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.		
3.3. Internacionalização e visibilidade do programa.		

Após o levantamento dos pontos fracos, fez-se um exercício de hierarquização conforme a avaliação do grupo sobre a prioridade com que tais pontos devem ser objeto de ações específicas. Essa possível hierarquização mostra-se útil na FASE 7 de construção dos Planos de Ação. Muitas vezes não é possível atacar todos os problemas ao mesmo tempo, sendo necessário estabelecer prioridades.

## FASE 4 – Análise do contexto e elaboração da matriz SWOT:

A característica mais importante que diferencia um PE de um planejamento de ações decorre da atividade prevista nesta fase 4, que consiste na análise do contexto. Até então, o autodiagnóstico era algo intrínseco ao programa. Para o estabelecimento de metas que o levarão à visão de futuro desejada é fundamental a análise do cenário em que vivemos e de que forças do contexto podem facilitar ou dificultar essa caminhada em direção à visão almejada. Assim, os pontos fortes e fracos internos ao Programa foram integrados a uma avaliação das OPORTUNIDADES (facilidades) e DIFICULDADES (restrições) que o cenário externo coloca ao Programa.

Essa análise, na área técnica de Planejamento Estratégico, ficou conhecida por sua sigla em inglês SWOT (*Strengths / Weakness / Opportunities / Threats*). Para a realização da análise SWOT, utilizou-se um quadro, conforme apresentada na Figura 9. Forças e Fraquezas implicam em uma síntese da análise diagnóstica dos elementos intrínsecos ao Programa. *Oportunidades e Ameaças* referem-se à análise do ambiente (ou cenário).

**Figura 9:** Quadro para registro das informações que sintetizam a análise do cenário.

Matriz SWOT (FORÇAS – FRAQUEZAS - OPORTUNIDADES – AMEAÇAS) comumente usada em planejamentos estratégicos.	
<b>FORÇAS:</b> O que estamos fazendo bem? Quais são as nossas qualidades? O que nos fortalece? <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<b>OPORTUNIDADES:</b> Quais são os seus objetivos? As demandas estão mudando? Como pode ser melhorado? <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
<b>FRAQUEZAS:</b> Onde você precisa melhorar? Os recursos são adequados? O que os outros fazem melhor do que você? <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....	<b>AMEAÇAS:</b> Quais os problemas que você está enfrentando? Quais são os fatores fora do seu controle? <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....

A coluna da direita envolve a avaliação dos aspectos externos ao Programa ou contextuais. Como se trata de registrar, aqui, uma avaliação do ambiente externo, a partir de uma leitura que o grupo faz do que está acontecendo, é importante a construção de um cenário geral da realidade atual da pós-graduação, da pesquisa, da formação na Universidade, das agências de fomento mais importantes com as quais nos relacionamos, bem como das políticas de Estado para a área de



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



Educação, Ciência e Tecnologia. São fundamentais, também, reflexões sobre o cenário político, econômico e social e como ele está mudando de modo a criar dificuldades ou oportunidades para o Programa. A análise de tal cenário foi fundamental para o estabelecimento das diretrizes estratégicas a serem perseguidas pelo Programa. Tais diretrizes foram analisadas de modo realista e factível.

No Planejamento Estratégico da UFBA, por exemplo, elaborado durante o ano de 2017, já se trabalhou com um cenário de crescentes dificuldades para a Educação Superior, não só pela crise econômica que o País já atravessava naquele período, como pela crise política que gerou profundas mudanças de orientação em relação ao papel das Universidades Públicas no Brasil. Assim, as diretrizes estratégicas não foram construídas a partir da lógica da expansão, crescimento e interiorização que guiaram as ações da Universidade até então. Optou-se por buscar crescer em termos de qualidade do desempenho e melhoria dos processos de gestão, com o melhor aproveitamento dos recursos cada vez mais escassos.

## **FASE 5 – Definição de Diretrizes Estratégicas e estabelecimento de metas**

Dois conceitos são centrais nessa fase do PE: diretrizes estratégicas e metas.

Os dados da matriz SWOT devem permitir a definição das DIRETRIZES ESTRATÉGICAS, aqui definidas como conjuntos de ações que, articuladas, conduzem ao atingimento das metas que devem assegurar as mudanças pretendidas no Programa. Dois exemplos de diretrizes estratégicas constantes no PDI da UFBA e claramente relacionados com a sua Pós-Graduação:

- a) ampliar a qualidade e a presença da Pós-Graduação na Universidade, cobrindo lacunas existentes, nos casos em que há potencial humano e de pesquisa, e assegurando processos de inclusão e estímulo a novas vocações científicas entre docentes e alunos;
- b) ampliar a produção de conhecimento científico que atenda a elevados padrões de qualidade nacional e internacional, assegurando o necessário suporte aos grupos de pesquisa para o desenvolvimento das suas atividades.

As METAS representam os resultados almejados ou a transformação pretendida no desempenho do Programa ao cabo do período de vigência do PE e são expressas de forma clara e verificável (fornecendo indicador qualitativo ou quantitativo de seu atingimento). Dois exemplos de metas constantes no PDI da UFBA e claramente relacionados com a sua Pós-graduação:

- a) ampliar em 50% o número de Programas de Pós-graduação com notas iguais ou superiores a 5 na avaliação da CAPES;
- b) ampliar em 50% os indicadores de publicação do corpo docente e discente.





**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



No caso do **PPGCI**, foram estabelecidas como metas:

- a) ampliar os indicadores da produção qualificada do corpo docente permanente com uma distribuição mais equitativa;
- b) assegurar a manutenção da produção discente, contudo ampliando as produções em coautoria com seus respectivos orientadores;
- c) alcançar um desempenho qualificado em todos quesitos para a obtenção do conceito 5 na próxima avaliação.

## **FASE 6 – Construção do Mapa Estratégico**

Trata-se de uma etapa comum nos processos de PE, embora reconheçamos que pode ser uma escolha do Programa construir ou não o seu mapa estratégico. O mapa procura tornar facilmente visível as principais decisões do PE, facilitando a sua socialização e difusão entre os membros da organização. Ele organiza o conjunto de diretrizes estratégicas de uma forma gráfica e visual de modo a revelar como elas se articulam com a missão e visão do Programa. Um exemplo de mapa estratégico pode ser visto na página 86 do PDI da Universidade. Não há modelos prontos e o formato do mapa depende do que o grupo considera a melhor forma de expressar graficamente as decisões centrais do seu PE.

## **FASE 7 – Criação do Plano de Ação**

A definição de diretrizes estratégicas envolve pensar ações que devem ser desenvolvidas pelo programa para atingir os seus objetivos, expressos na formulação da própria diretriz. As ações, por seu lado, devem gerar produtos que vão permitir avaliar as metas definidas para cada período do plano.

Assim, nesta etapa do processo, é preciso organizar o conjunto de ações prioritárias que serão desenvolvidas pelo Programa. Tais ações podem ser hierarquizadas por prioridade, considerando as condições que o Programa terá para executá-las. Em alguns casos, o plano de ações pode envolver a atribuição de membros que serão responsáveis por conduzir ações específicas.

Ao chegar às ações, o PE cumpre a sua função: fazer com que o cotidiano de trabalho no Programa seja orientado para atingir objetivos estratégicos que irão concretizar a visão desejada que deve expressar melhoria ou superação de pontos frágeis do seu desempenho.



## **FASE 8 – Construção do Relatório**

A última etapa do PE consiste no registro de todo o processo em um relatório final que será um documento básico que deve estar disponível para todos os membros do Programa. Tal relatório estará disponível na página do Programa, para amplo acesso a alunos, a gestores da Universidade e a agências externas de avaliação.

Por fim, é importante destacar que todo PE requer um planejamento do seu acompanhamento e avaliação contínuos. Em um cenário de grande incerteza e turbulência, qualquer planejamento estratégico precisa ser periodicamente avaliado e revisto, se necessário. Essa estreita articulação entre cenários que mudam e o planejamento é que faz com que o PE não seja tratado como um instrumento rígido e que deva ser mantido independente de mudanças. Novas metas podem ser colocadas se o planejado já foi atingido ou se contingências contextuais impediram a sua consecução.

O PE passa, portanto, a ser o instrumento básico dos processos de avaliação do Programa, assim como o é no nível institucional. O projeto específico de autoavaliação, no entanto, está consolidado em um documento distinto, também a ser anexado na Plataforma Sucupira.

## **4 O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: resultados iniciais do seu processo de planejamento estratégico**

O Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFBA, ao longo da sua história vem realizando o planejamento de suas ações. Ainda que não se possa caracterizá-lo como estratégico e sistêmico, o planejamento e a execução de suas ações permitiram o êxito na superação do conceito inicial do seu credenciamento com a obtenção do conceito 4, assim como a conquista da aprovação do seu APCN para implantação do Doutorado. Com o desenvolvimento do seu Doutorado, o PPGCI/UFBA passou a cumprir, de modo mais efetivo, a sua missão de atuar em favor do processo de equidade na formação de pesquisadores de excelência em Ciência da Informação (CI) nas diversas regiões brasileiras. Desde a sua implantação, o seu Doutorado tem contribuído decisivamente com a formação de quadros de docentes e de pesquisadores que têm qualificado o ensino nos cursos de graduação da área em várias regiões, com maior ênfase nas Regiões Norte e Nordeste. Na mesma perspectiva vem contribuindo para a expansão dos cursos e programas de pós-graduação. Seus egressos têm atuado de modo determinante, tanto na implantação de Mestrados Acadêmicos e Profissionais, quanto na coordenação deles, na formação de grupos de pesquisa, na composição do



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



corpo editorial de periódicos científicos da área, entre outras ações que fortalecem a Ciência da Informação brasileira.

Nessa trajetória, o PPGCI realizou autoavaliação, muitas vezes contando com a participação de professores externos, que geraram ações sobre pontos específicos, sendo introduzidas mudanças que aperfeiçoaram diversos processos e rotinas de trabalho. São exemplos dessas práticas de planejamento e implementação de mudanças: aperfeiçoamento do processo seletivo; ajustes nas linhas de pesquisa, buscando melhor definição; mudanças na estrutura curricular; normatização de vários procedimentos administrativos; avaliação de desempenho do corpo docente; estabelecimento de critérios de credenciamento de docentes, entre outros. Em 2019, no quadriênio 2017-2020, criaram-se comissões para revisão dos componentes curriculares, adequação do Regimento Interno do Programa às normas superiores da UFBA e criação de páginas no Instagram e Twitter que permitiram maior visibilidade das suas ações.

Certamente todas essas mudanças foram guiadas por uma orientação estratégica não explicitada: a de melhoria crescente do seu desempenho, considerando os critérios utilizados pela Coordenação de Área. Tal lógica de gestão, no entanto, diferencia-se de uma perspectiva estratégica, por não terem sido estabelecidas metas precisas e avaliáveis como orientadoras de todo o processo.

Como se verá a seguir, seguindo as diferentes etapas expostas anteriormente, são apresentados os produtos gerados até o momento em que o corpo docente e discente pôde se reunir presencialmente. Assim, os resultados apresentados a seguir representam uma parte significativa do processo do PE, sendo que o plano de ação e a conclusão do relatório se encontram em andamento, aguardando as condições de maior detalhamento e validação coletiva, superada as condições emergenciais de confinamento que paralisaram as atividades presenciais da UFBA desde o início do ano de 2020.

## **FASE 1 – Formação da Comissão Organizadora**

O passo inicial do processo foi a formação de uma comissão organizadora, responsável por articular, viabilizar e apoiar as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico, sugerida pela coordenação do Programa e designada em reunião do Colegiado, que passou a trabalhar nesse processo administrativo. A comissão foi aprovada na reunião do PPGCI, realizada em agosto de 2019 e ficou assim constituída:

- Maria Isabel de Jesus Sousa Barreira (Coordenadora);
- Nidia Maria Lienert Lubisco (Vice-coordenadora);
- Henriette Ferreira Gomes (Prof. Titular do PPGCI/ICI);



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



- Ivana Severino (representante dos docentes de doutorado);
- Kalinka Brant (representante dos discentes de mestrado);
- Rosana Oliveira (representante dos servidores técnico-administrativos).

A partir da demanda externa posta pela nova ficha de avaliação da CAPES, o PPGCI tomou a iniciativa de conduzir um Planejamento Estratégico de maneira formal, sistemática e permanente, seguindo os procedimentos técnicos envolvidos nessa ferramenta de gestão. Tendo iniciado os trabalhos em 2019, a Comissão tomou como linha de corte temporal o intervalo de 2015 a 2019, sendo que a partir de 2021 está em processo de atualização o ano de 2020 e anos subsequentes.

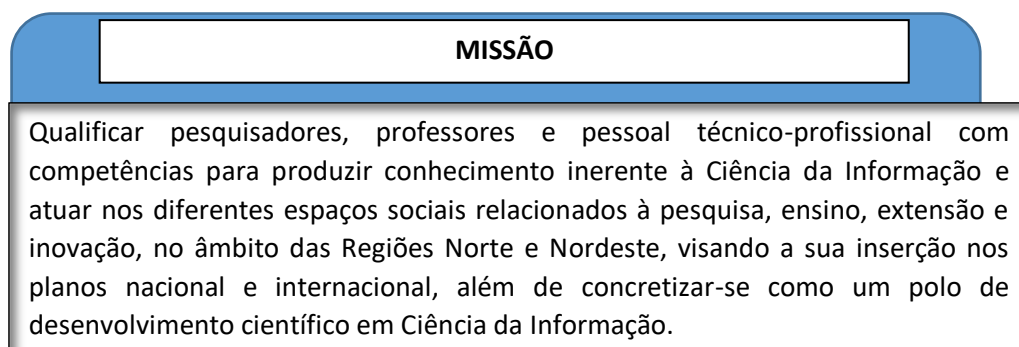
Assim, no segundo semestre de 2019, o PPGCI iniciou seu planejamento estratégico, a partir das orientações da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFBA, com a constituição de uma comissão designada pelo Colegiado do Programa para dar início ao processo de planejamento. Desde então, a comissão tem se reunido, a princípio, presencialmente e a partir da suspensão das atividades da UFBA no período pandêmico, em encontros remotos, de modo que as atividades que estavam sendo realizadas não fossem totalmente interrompidas.

## **FASE 2 – Definição de MISSÃO, VISÃO e VALORES:**

Como ponto de partida do processo de PE, foram definidos os seguintes elementos centrais, tendo como base documentos do Programa (relatórios anteriores e informações da sua página), apresentados nas figuras 10, 11 e 12.

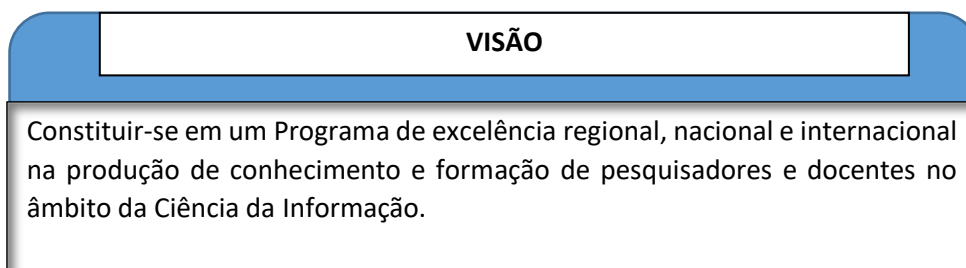
A MISSÃO foi assim definida:

**Figura 10:** Missão do PPGCI / UFBA



A VISÃO foi assim definida:

**Figura 11:** Visão do PPGCI / UFBA



De forma complementar, aos VALORES institucionais definidos no PDI da Universidade foram identificados os mais específicos à realidade do PPGCI:

**Figura 12:** VALORES específicos que devem guiar as ações do PPGCI / UFBA

<b>VALORES</b>							
Rigor teórico e metodológico ao produzir conhecimento	Respeito à pluralidade teórica e metodológica da Ciência da Informação	Diálogo com campos de saberes afins à Ciência da Informação	Relevância social do conhecimento produzido	Inovação e criatividade	Cooperação e solidariedade	Compromisso ético	Valorização da diversidade e combate a práticas discriminatórias

Após a conclusão dessa fase, na qual foram definidos Missão, Visão e Valores, passou-se à elaboração do diagnóstico do PPGCI, bem como do estabelecimento das metas norteadoras do Programa, quais sejam:

- a) ampliar os indicadores da produção qualificada do corpo docente permanente com uma distribuição mais equitativa;
- b) assegurar a manutenção da produção discente, contudo ampliando as produções em coautoria com seus respectivos orientadores;
- c) alcançar um desempenho qualificado em todos os quesitos para a obtenção do conceito 5 na próxima avaliação.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



### **FASE 3 – Realização do Diagnóstico Organizacional:**

A tarefa mais extensa e complexa do processo de PE consistiu na construção do diagnóstico, base para as demais decisões. Neste processo, foram usados, sobretudo:

- a) os relatórios das avaliações realizadas pela CAPES, em especial o da última avaliação quadrienal;
- b) o resgate das avaliações de pontos que precisavam de alterações no Programa, registradas em atas;
- c) o resgate das autoavaliações registradas nos relatórios da Plataforma Sucupira nos anos de 2017 e 2018;
- d) a experiência e visão de cada componente da comissão em relação à realidade das suas linhas de pesquisa.

A Coordenação de Área da Comunicação e Informação disponibilizou para todos os Programas um conjunto amplo de indicadores quantitativos e qualitativos que embasaram a avaliação e a análise comparativas dos programas. Esses dados forneceram informações mais detalhadas e precisas que permitiram localizar melhor o desempenho do Programa no conjunto dos programas da área. Adicionalmente, foram feitos alguns levantamentos de dados na Plataforma Sucupira e junto a docentes e discentes sobre produção bibliográfica, atividades de extensão, projetos de pesquisa no presente quadriênio. De forma complementar, está em andamento o processo de identificação do Fator h (Google Scholar) para cada docente do Programa.

A Comissão, em 2019, pautada na ficha vigente de avaliação da Capes, nesse mesmo ano, elaborou os questionários que foram aplicados, em 2020, conforme segue: 1) aos discentes ingressados no Programa em 2019; 2) aos concluintes de 2019; 3) aos docentes; e 4) aos egressos de 2015 a 2019. Os dados coletados se encontram em fase de tratamento e análise para conclusão do diagnóstico, cujos resultados apresentados neste documento estão pautados na análise das informações constantes na documentação citada anteriormente, em cotejamento com os parâmetros estabelecidos na atual ficha de avaliação da Área da Comunicação e Informação.

O formulário proposto para registrar os pontos fortes e as fragilidades por quesitos e itens da nova ficha de avaliação foi utilizado para uma primeira versão do diagnóstico.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



No Quadro 1, apresenta-se uma síntese do diagnóstico relativo aos itens do quesito 1 da nova ficha de avaliação.

**Quadro 1:** Síntese diagnóstica de dimensões relacionadas ao Quesito I – PROGRAMA

**QUESITO 1: PROGRAMA**

Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
1.1 <b>Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura [...]</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As linhas sistematicamente foram avaliadas anteriormente como consistentes e coerentes com o perfil do corpo docente que a integra. As linhas se dedicam a questões atuais e relevantes no campo da Ciência da Informação</li><li>• Temos uma estrutura curricular congruente com o perfil de competências que devem ser desenvolvidas. Busca conciliar a formação teórica mais ampla com as demandas de realização da pesquisa. Busca também desenvolver competências docentes.</li><li>• Há aderência temática entre os projetos de pesquisa dos docentes a suas respectivas linhas de pesquisa.</li><li>• Mesmo com as restrições atuais, há captação de recursos para muitos desses projetos.</li><li>• O Programa tem uma clara vocação acadêmica, embora questões de interesse profissional estejam frequentemente articuladas com questões de pesquisa básica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redimensionamento no corpo docente por três aposentadorias e ingresso de jovens doutores com perfis de produção e consolidação de suas atividades de pesquisa não equivalentes com o perfil dos que deixaram.</li><li>• A estrutura curricular precisa se tornar um pouco mais flexível e ajustada à nova configuração das linhas de pesquisa considerando as mudanças ocorridas este ano.</li><li>• A infraestrutura do Programa requer melhorias, especialmente para comportar o quantitativo de alunos decorrentes de ampliação de vagas.</li></ul>
1.2 <b>Perfil do corpo docente e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesmo com as alterações ocorridas, o corpo docente guarda total coerência com as linhas, com os projetos desenvolvidos e com a produção deles decorrentes.</li><li>• O tamanho do corpo docente do NDP foi ampliado, alcançando equilíbrio na distribuição entre as linhas. Com este perfil, atendemos o requisito de não ultrapassar 30% de docentes colaboradores (DC).</li><li>• Incorporação de um docente estrangeiro dentro do Programa da PRPPG/UFBA.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuição ainda não adequada do corpo de colaboradores entre as linhas de pesquisa, demandando um processo de credenciamento, a fim de obter melhor equilíbrio.</li><li>• Critérios de credenciamento em fase de atualização.</li></ul>

<p><b>1.3 Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição [...]</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Programa conta com docente do NDP experiente em avaliação da pós-graduação no âmbito da UFBA e da Capes, que vem colaborando com as mudanças em curso.</li> <li>• Dispõe de docente do NDP com expertise em gestão e planejamento estratégico, que vem colaborando com as mudanças em curso.</li> <li>• Com a implantação do sistema SIGAA começam a surgir algumas ferramentas para monitorar o desempenho do programa (relatórios já acessíveis no sistema).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltam ferramentas gerenciais para acompanhar continuamente o desempenho do Programa. Mesmo no sistema SIGAA ainda não há a importação de dados de produção dos docentes e discentes.</li> </ul>
<p><b>1.4 Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência de realizações reuniões com a participação de docentes e discentes para discussão acerca dos problemas a serem superados pelo PPGCI; de trabalho com avaliadores externos para exame de projetos do Programa e de pedidos de credenciamento de docentes.</li> <li>• Realização anual do Seminário Interno de Pesquisa (Integrar), no qual os projetos de pesquisa de discentes, docentes, grupos de pesquisa são apresentados e debatidos coletivamente, no âmbito das duas linhas e por outros membros da comunidade acadêmica que não integram o nosso PPGCI.</li> <li>• Avaliação da distribuição de bolsas por comissão qualificada e integrada por representantes docente e discente.</li> <li>• Temos, desde o início, a atividade de Qualificação em que os discentes apresentam os seus projetos (mestrado e doutorado) e esses são avaliados por pesquisadores internos e externos ao Programa.</li> <li>• Processos de autoavaliação já produziram mudanças importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta dar maior organicidade às ações de autoavaliação.</li> <li>• No caso da estrutura curricular, há propostas em processo de avaliação.</li> <li>• Há necessidade de avaliação mais permanente do processo de seleção para seu aperfeiçoamento.</li> </ul>

No Quadro 2, apresenta-se uma síntese do diagnóstico relativo aos itens do Quesito 2 da nova ficha de avaliação.

**Quadro 2:** Síntese diagnóstica de dimensões relacionadas ao Quesito II - FORMAÇÃO

**QUESITO 2: FORMAÇÃO**

Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
<p><b>2.1 Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um nível bastante satisfatório quanto à aderência temática das teses e dissertações às ementas das linhas de pesquisa do PPGCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa-se como importante avaliar quais tópicos que constituem as ementas das linhas que não têm sido trabalhados nas pesquisas</li> <li>• O Programa ainda carece do estabelecimento de parâmetros internos para</li> </ul>





UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



<b>linhas de pesquisa do programa</b>		estabelecer uma avaliação das teses e dissertações produzidas dentro de uma escala de valores, estando essa avaliação restrita aos produtos gerados e aos critérios externos das premiações pelas agências de fomento e associações científicas..
<b>2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Há historicamente uma produção científica docente e discente de qualidade, ressaltada nas avaliações anteriores.</li></ul>	Percebe-se a necessidade de: <ul style="list-style-type: none"><li>- expandir o número de discentes com a produção qualificada em coautoria com os orientadores;</li><li>- induzir a produção qualificada no sentido do fortalecimento de vínculos e parcerias entre discentes, egressos e docentes;</li><li>- gerar orientações aos grupos de pesquisa do Programa para formulação de trabalhos de pesquisa e extensão em âmbito de cooperações interinstitucionais;</li><li>-induzir produções interinstitucionais que ampliem a visibilidade nacional e internacional do Programa, da sua produção e da sua capacidade instalada.</li></ul>
<b>2.3 Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A mais recente pesquisa sobre os egressos demonstrou que estes estão atuando como docentes em várias IES, tanto no Estado da Bahia, quanto em outras unidades federadas do País. Dentre estes, vários ingressaram por concurso público em universidades federais, sendo que, entre eles, vários já assumiram cargos de coordenação acadêmica, como coordenações de Colegiados de Pós-Graduação e de Graduação; outros têm assumido funções insitucionais no campo profissional e científico da área, a exemplo de direção de associações científicas, associação de ensino de graduação, conselhos de classe, associações de especialistas e profissionais. Entre esses egressos também há uma inserção em trabalhos de assessoramento e avaliações em editoras e periódicos científicos.</li><li>• O Programa vem contribuindo com o processo de qualificação em nível de pós-graduação de docentes e profissionais oriundos de diferentes países da África e da América Latina. Os resultados da avaliação mostram que, ao retornarem aos seus países de origem, têm ocupado papéis de destaque em suas comunidades.</li><li>• Estabelecimento da regularidade da pesquisa sobre os egressos, iniciada no quadriênio passado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nada a registrar</li></ul>
<b>2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Há, a partir do resultado da última avaliação quadrienal, uma consciência da necessidade de ampliação da nossa produção internacional.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No momento atual, de transição no corpo docente (aposentadorias e credenciamento de jovens doutores), percebe-se a importância de promover orientações e ações sistemáticas que evitem a concentração da produção</li></ul>



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



<p><b>docente no programa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percebe-se o esforço de parte do corpo docente em ampliar esse tipo de produção, a partir de parcerias construídas nos seus estágios pós-doutorais.</li> </ul>	<p>qualificada em uma parte do corpo docente. Este é um problema que tem sido recorrente no PPGCI, o que tem mantido a avaliação desse quesito em B, resultado que tem interferido negativamente na conquista do conceito 5. Nos demais quesitos da avaliação o Programa vem sempre alcançado o conceito MB, o que demonstra a relevância da superação desse ponto fraco</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na última avaliação, neste indicador o Programa teve conceito B (e não MB, como em todos os demais indicadores)</li> <li>• A internacionalização da produção também se distribui de forma heterogênea entre o corpo docente.</li> <li>• É preciso ampliar a produção qualificada em periódicos estrangeiros, já que nossa produção internacional tem se concentrado em anais de eventos</li> </ul>
<p><b>2.5 Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A distribuição dos encargos docentes – ensino, pesquisa e orientação – sempre se manteve em patamar satisfatório, apesar da diversidade de interesses temáticos e especialidades de atuação em pesquisa e ensino. Todos os docentes oferecem componentes curriculares ao menos em um semestre do ano; todos têm pesquisa em andamento e orientam discentes do PPGCI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada a registrar</li> </ul>

No Quadro 3, apresenta-se uma síntese do diagnóstico relativo aos itens do Quesito 3 da nova ficha de avaliação.

**Quadro 3 - Síntese diagnóstica de dimensões relacionadas ao Quesito III – IMPACTOS NA SOCIEDADE**

**QUESITO 3: IMPACTOS NA SOCIEDADE**

Dimensões	Pontos Fortes	Fragilidades
<p><b>3.1 Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A julgar pela qualidade dos veículos em que são publicados artigos e editoras que publicam os livros, fazemos uma avaliação positiva quanto à produção qualificada do Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é realizado um monitoramento mais aprofundado quanto à qualidade da produção, avaliação atualmente pautada na qualidade dos periódicos que a veiculam.</li> <li>• A própria área não possui indicador ainda claramente formulado sobre como avaliar impacto e inovação da produção intelectual.</li> </ul>
<p><b>3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temáticas de investigação têm forte relação com questões culturais e sociais significativas para o País e para o Estado da Bahia em particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há uma tendência histórica do Programa em gerar uma produção mais concentrada em publicações científicas. A relação da sua produção com a extensão e o desenvolvimento de produtos de impacto</li> </ul>



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entre as duas linhas surgem pesquisas associadas a projetos de intervenção geradores de impactos sociais.</li><li>• As ações reveladoras de inserção social foram avaliadas de forma bastante positivas nas duas últimas avaliações.</li><li>• Os dados da pesquisa do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) sobre emprego de egressos também nos coloca em uma posição bem avaliada no conjunto da área. A taxa de emprego atingia 95%.</li></ul>	<p>social direto vinha acontecendo de forma mais pontual.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de orientações que contribuam para se alcançar maior impacto.</li></ul>
<b>3.3 Internacionalização e visibilidade do programa.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A aprovação do Capes/Print da UFBA, do qual o PPGCI participa, garantiu acesso a recursos para apoiar várias iniciativas de intercâmbio que estão sendo realizadas.</li><li>• O Programa institucional de Professor Visitante da UFBA permitiu incorporar um docente estrangeiro ao NDP. Há a possibilidade de credenciamento de mais um docente com experiência no ano de 2021.</li><li>• Ampliação da rede de relações do Programa com núcleos de pesquisa do exterior, ampliando a produção internacionalizada, assim como a realização de eventos internacionais. Sistemáticamente temos recebido alunos de outros países, sobretudo da África e América Latina.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• É preciso ampliar a institucionalização da internacionalização.</li><li>• O processo de internacionalização não é homogêneo no Programa.</li></ul>

#### FASE 4 – Análise do contexto e elaboração da matriz SWOT:

A partir do Diagnóstico, a Comissão registrou os pontos fortes e os pontos fracos a partir da análise interna do PPGCI, bem como as oportunidades e as ameaças percebidas externamente ao Programa (análise do cenário ou contexto). A partir dessas informações, elaborou-se a matriz SWOT, ferramenta de gestão que facilita a avaliação do cenário interno e externo, apresentada na figura a seguir (Figura 13).

**Figura 13:** Matriz SWOT do PPGCI

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
1 - consistência docentes/linhas/projetos/estrutura curricular	1 - mudança de composição do corpo docente (aposentadoria) implicado um processo de investimento na consolidação da experiência dos docentes recém-credenciados	1 – ampliação do quadro docente com possibilidade de inovação em temáticas	1 – incertezas quanto à política de fomento da pós-graduação
2 - histórico de boas avaliações da proposta de curso desde sua autorização pela CAPES	2 - infraestrutura requerendo melhorias	2 - único programa de pós-graduação acadêmico (M/D) no Estado da Bahia, com potencial para atrair candidatos da Bahia e das Regiões Norte e Nordeste	2 - incertezas quanto ao modelo de avaliação da PG
3 - capacidade de captar recursos de agências financeiras	3 - necessidade de ampliação do corpo docente com o equilíbrio necessário ao fortalecimento das linhas de pesquisa	3 - reconhecimento sobre a importância da parceria entre a Universidade e outras instituições	3 - ataques à universidade pública brasileira
4 - inserção política na Ciência da Informação (associações e conselhos)	4 - relativa assimetria nos indicadores de produção bibliográfica entre docentes	4 - possibilidade de ampliar parcerias e redes com outros agentes sociais e com outras universidades nacionais e estrangeiras	4 - ataque às Ciências Sociais Aplicadas e redução de apoio financeiro para a pesquisa
5 - bons indicadores de produção	5 - nível de internacionalização relativo	5 - CapesPrint	5 - cortes sistemáticos de recursos para a Universidade
6 - ótimos indicadores de empregabilidade dos egressos	6 - uso pouco intensivo das tecnologias educacionais	6 - editais de professores visitantes (nacional e estrangeiro)	6 - cortes sistemáticos de bolsas (PNPD, doutorado, mestrado, iniciação científica)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



7 - bom nível de produção docente especialmente em livros e artigos		7 - uso de redes existentes para adensar e ampliar parcerias	7 - cobrança de taxas para publicação, em periódicos internacionais
8 - incorporação de docente estrangeiro com significativa experiência		8 - participação dos docentes do Programa em espaços políticos e institucionais da Ciência da Informação	
9 - boa capacidade de atração de alunos do exterior (África, América Latina, Europa)			
10 uso das redes sociais para ampliar a visibilidade do Programa			
11 - boa capacidade atração de alunos de outras regiões do País			
12 - relevância científica e social da pesquisa			
13 - iniciativas e redes de colaboração nacionais e internacionais ativas			
14 - intercâmbios internacionais			
15 - incorporação no NDP de docentes com experiência nacional,			
16 – incorporação da revista <i>PontodeAcesso ao Programa</i> , no final de 2020			

## FASE 5 – Definição de diretrizes estratégicas e estabelecimento de metas

A realização do diagnóstico propiciou o delineamento das estratégias, diretrizes e metas, de forma que se pudesse aprimorar o desempenho do Programa nas direções do que se espera dentro dos parâmetros de qualidade da Capes. As atividades realizadas nessa fase resultaram no estabelecimento de cinco grandes

diretrizes estratégicas, com suas metas específicas (Figura 14). A comissão planejou apresentá-las em um seminário à comunidade do PPGCI em 2020. Porém, frente à crise da pandemia do Covid-19, o processo de compartilhamento junto à comunidade teve início em fevereiro de 2021, inicialmente com a emissão de documentos preliminares relativos a questões emergenciais, seguido de reuniões e de um seminário para discussão do PE.

**Figura 14:** Diretrizes estratégicas e principais metas estabelecidas para o período 2020-2022.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	METAS 2022
1 APRIMORAR O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE MESTRES E DOUTORES, ATUALIZANDO A PROPOSTA CURRICULAR E INTRODUZINDO ATIVIDADES INOVADORAS DE ENSINO APRENDIZAGEM	1 Ofertar a cada semestre ao menos um componente curricular utilizando novas tecnologias educacionais 2 Rever e implantar mudanças na estrutura curricular 3 Implementar a oferta de componentes curriculares em parceria com outros programas nacionais e estrangeiros
2 MANTER O PADRÃO DE QUALIDADE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO PROGRAMA, AMPLIANDO A PARTICIPAÇÃO DOS EGRESSOS E DISCENTES NA PRODUÇÃO TOTAL	1 Persuadir que cada docente produza ao menos UM item/ano nos estratos superiores do <i>Qualis Periódico</i> (A1 – A4) ou <i>Qualis livro</i> (L1 ou L2) 2 Observar que cada doutorando publique ao menos dois itens ao longo do seu curso, nos estratos do <i>Qualis Periódico</i> (A1 – A4) 3 Ampliar o percentual de egressos com produção científica 4 Estimular a publicação docente em parceria com colegas de outros Programas de CI
3 AMPLIAR O IMPACTO SOCIAL DO PROGRAMA, APROFUNDANDO AS AÇÕES DE DIFUSÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO GERADO, CONTRIBUINDO PARA A SUPERAÇÃO DOS PROBLEMAS LOCAIS, REGIONAIS E ESTADUAIS NOS CAMPOS DE ATUAÇÃO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	1 Manter a realização anual dos seminários INTEGRAR e ENGRUPICI, com transmissão <i>on line</i> , possibilitando a participação da comunidade externa como ouvinte 2 Estimular que cada grupo de pesquisa realize anualmente evento aberto à comunidade externa da CI e de áreas afins



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



	<p>3 Estimular os grupos de pesquisa a desenvolverem projetos de extensão e/ou de cooperação externa</p> <p>4 Planejar a oferta de componente curricular com caráter de aula pública</p>
<p>4 CONSOLIDAR O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA JÁ INICIADO, DIMINUINDO AS ASSIMETRIAS EXISTENTES</p>	<p>1 Estimular os docentes a encaminhar pedido de apoio financeiro à Pró-Reitoria para tradução de textos para publicação</p> <p>2 Buscar captar recursos Proex para apoio de tradução ou revisão de textos</p> <p>3 Estimular os docentes a produzir itens internacionais no quadriênio</p> <p>4 Atrair professores visitantes para ambas as linhas</p> <p>5 Ampliar o número de alunos ingressantes oriundos de outros países</p> <p>6 Ampliar o número de alunos em estágio sanduíche no exterior</p>
<p>5 APRIMORAR OS PROCESSOS DE GESTÃO, CONSTRUINDO UMA CULTURA DE PLANEJAMENTO E AUTOAVALIAÇÃO</p>	<p>1 Realizar, ao término de cada ano, seminário com todos os membros do Programa para avaliar o desenvolvimento das metas estabelecidas</p> <p>2 Realizar a cada dois anos o credenciamento do corpo docente avaliado por comissão externa da Ciência da Informação</p> <p>3 Estabelecer mecanismos de controle para assegurar que todos os docentes atualizem o CV Lattes sistematicamente, com intervalo máximo de seis meses</p> <p>4 Promover que todo docente crie e torne público seu perfil no Google Acadêmico</p>

A partir dessas diretrizes e metas já há indicativos de ações a serem incorporadas nos planos pertinentes:

- Quanto à formação:

- realização oficinas para ampliar o domínio de novas tecnologias;
- revisão do processo seletivo.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
Instituto de Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



- Quanto à produção científica:
  - a) estabelecer metas quantitativas e qualitativas da produção por linha e docente;
  - b) articular projetos de pesquisadores já estabelecidos com jovens pesquisadores;
  - c) estimular a produção em redes de parceria docente com colegas de outros programas;
  - d) criar comissões para estabelecer estratégias de ascensão a extratos superiores de qualificação do periódico *PontodeAcesso*, de acordo com o qualis Capes.
- Quanto ao impacto social:
  - a) manter atualizada as redes sociais digitais do Programa (Facebook, Instagram, Twitter e outras)
  - b) transmitir *on line* seminários, eventos, defesas públicas e outras atividades de disseminação da pesquisa;
  - c) intensificar as redes de colaboração técnica e científicas;
  - d) transformar disciplinas optativas com temas de interesse social em aulas públicas.
- Quanto à internacionalização:
  - a) ampliar a captação de recursos financeiros para as atividades de tradução e revisão de textos;
  - b) ampliar a produção de itens internacionais;
  - c) realizar oficinas para a divulgação de periódicos internacionais que podem ser prioritários para o envio de trabalhos;
  - d) elaborar material de divulgação do Programa em língua estrangeira.
- Quanto à gestão:
  - a) definir processo de acompanhamento de metas definidas no Planejamento Estratégico;
  - b) realizar periodicamente seminários de autoavaliação;
  - c) implantar processo periódico de credenciamento com comissão externa ao Programa da Ciência da Informação;
  - d) implementar a cultura de participação que envolva corpo docente e discente no Planejamento Estratégico do Programa.





## **FASE 6 – Construção dos Planos de Ação:**

Apresentado o Planejamento Estratégico, na sua fase atual, em seminário de 19 de fevereiro de 2021 se deu início à constituição de comissões para elaboração de Planos de Ação, de modo a detalhar e concretizar as metas de cada diretriz. As diretrizes, as metas e os planos até aqui definidos poderão sofrer ajustes/alterações, a partir da conclusão do tratamento e análise em curso das informações obtidas por meio da aplicação dos questionários.

O consenso em torno de metas foi fundamental para que o PE não se constituísse em atividade de uma comissão ou coordenação e sim em um processo em que todo o coletivo se responsabilize e assuma o encargo de contribuir para o atingimento das metas definidas.

## **FASE 7 – Construção do Relatório:**

O presente documento anexado ao relatório do ano de 2020, inserido na Plataforma Sucupira, se constitui no Planejamento Estratégico do Programa, porém, sem a inclusão dos Planos de Ação, que se encontram em fase de elaboração.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Como assinalado anteriormente, etapas finais do processo de Planejamento Estratégico deixaram de ser realizadas em função da suspensão das atividades presenciais na Universidade pela pandemia do COVID-19. Essa pandemia se configura como uma alteração extremamente profunda do cenário econômico, social e político, não apenas no Brasil. No atual momento, não conseguimos ainda vislumbrar quando e em que condições ocorrerá a retomada das atividades presenciais na Universidade. Assim, o retorno às atividades após a superação do pico da pandemia colocará um novo cenário que deve ser analisado, mapeando-se as suas consequências para as universidades públicas, para a UFBA em particular e para o PPGCI.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**Instituto de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**



Desta forma, o Planejamento Estratégico sofrerá feita uma revisão geral para enfrentar os novos desafios postos ao Programa, com o potencial de modificar metas que foram estabelecidas em um cenário ao qual, certamente, não retornaremos.

Salvador, 11 de fevereiro de 2021.