PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2018 - 2022

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2018 - 2022

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor
João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-Reitor
Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil – PROAE
Cássia Virgínia Bastos Maciel

Pró-Reitoria de Administração – PROAD
Dulce Guedes

Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas – PRODEP
Lorene Louise Silva Pinto

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD
Penildon Silva Filho

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação – PROPG
Olival Freire Junior

Pró-Reitoria de Extensão Universitária – PROEXT
Fabiana Dultra Britto

Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação – PROPCI
Olival Freire Júnior

Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento – PROPLAN
Eduardo Luiz Andrade Mota

Chefia do Gabienete
Suani Tavares Rubim de Pinho

Superintendência de Administração Acadêmica – SUPAC
Nancy Rita Ferreira Vieira

Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional – SUPAD
Antônio Virgílio Bittencourt Bastos

Superintendência de Educação a Distância – SEAD
Márcia Tereza Rangel Oliveira

Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura – SUMAI
Fábio Macedo Velame

Superintendência de Tecnologia da Informação – STI
Luiz Cláudio de Araújo Mendonça

Superintendência de Saúde
Roberto José Meyer Nascimento

Procuradoria Federal junto à UFBA
Roberto de Moraes Cordeiro

Ouvidoria da UFBA
Denise Vieira da Silva

Unidade Seccional de Correição
Carlos Roberto dos S. Sousa

Secretaria dos Conselhos Superiores
Terezinha Maria Dultra Medeiros

Sistema Universitário de Bibliotecas – SIBI
Lídia Maria Batista Toutain Brandão

Editora Universitária – EDUFBA
Flávia Goulart Mota Garcia Rosa

Assessoria do Gabinete
Joseny Marques Freire

Assessoria Especial
Paulo Costa Lima

Assessoria de Tecnologia da Informação
Fabíola Gonçalves Pereira Greve

Assessoria de Comunicação
Marco Antonio Oliveira de Queiroz

Assessoria para Comunicação Social e Divulgação Científica
Mariluce de Souza Moura

Assessoria Jurídica da Reitoria
Frederico Cezário Castro de Souza

Assessoria para Assuntos Internacionais
Mirella Márcia Longo Vieira Lima

UNIDADES UNIVERSITÁRIAS

Escola de Administração
Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Faculdade de Arquitetura
Naia Alban Suarez

Escola de Belas Artes
Nanci Santos Novais

Instituto de Biologia
Francisco Kelmo Oliveira dos Santos

Instituto de Ciência da Informação
Hildenise Ferreira Novo

Faculdade de Ciências Contábeis
Joseilton Silveira da Rocha

Instituto de Ciências da Saúde
Roberto Paulo Correia de Araújo

Faculdade de Comunicação
Suzana Oliveira Barbosa

Escola de Dança
Dulce Tamara da Rocha Lamego da Silva

Faculdade de Direito
Julio Cesar de Sá da Rocha

Faculdade de Economia
Henrique Tomé da Costa Mata

Faculdade de Educação
Cleverson Suzart Silva

Escola de Enfermagem
Carolina de Souza Machado

Faculdade de Farmácia
Tânia Fraga Barros

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Maria Hilda Baqueiro Paraíso

Instituto de Física
Ricardo Carneiro de Miranda Filho

Instituto de Geociências
Olívia Maria Cordeiro de Oliveira

Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Prof. Milton Santos
Messias Guimarães Bandeira

Instituto de Letras
Risonete Batista de Souza

Instituto de Matemática e Estatística
Evandro Carlos Ferreira dos Santos

Faculdade de Medicina da Bahia
Luis Fernando Fernandes Adan

Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia
Antonio de Lisboa Ribeiro Filho

Instituto Multidisciplinar em Saúde
Orlando Sílvio Caires Neves

Escola de Música
José Maurício Valle Brandão

Escola de Nutrição
Maria da Purificação Nazaré Araújo

Faculdade de Odontologia
Marcel Lautenschlager Arriaga

Escola Politécnica
Tatiana Bittencourt Dumêt

Instituto de Psicologia
Ilka Dias Bichara

Instituto de Química
Dirceu Martins

Instituto de Saúde Coletiva
Isabela Cardoso de Matos Pinto

Escola de Teatro
Luiz Cláudio Cajaíba Soares

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
2018 - 2022

Salvador | 2017

Elaboração: SUPAD (Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional)
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Superintendente) – Coordenador Geral
Jorge Luis Lordelo de Sales Ribeiro (Coordenador de Avaliação Institucional)
Adriano Lemos de Alves Peixoto (Coordenador de Desenvolvimento Institucional)

Contribuições Especiais:
Paulo Costa Lima (Trajetória histórica da Universidade)
Horácio Nelson Hastenreiter Filho (Cenários futuros para o planejamento)
Mariluce Moura (Edição de Texto)

Apoio Técnico:
Almerinda Rosalia Luedy Reis
Graceane Coelho de Souza
Ivana Carvalho Marins
Lindomar Luis de Souza Paixão
Robson de Almeida Silva
Vanúbia de Jesus Silva
Vívian Volkmer Pontes

Projeto gráfico, capa e diagramação: EDUFBA (Editora da UFBA)
Edson Nascimento Sales

Sumário

Apresentação

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA 9

Capítulo 1

Perfil institucional 15

Trajetória histórica 16

- *O ciclo da criação (1946-1961)* 17
- *Década de 1960* 18
- *A Reforma Universitária e a década de 1970* 19
- *A década de 1980* 21
- *Os anos 1990 e a virada do século* 23
- *Passado recente e horizonte da atualidade* 25

Marco regulatório institucional e organização administrativa 30

A UFBA hoje: números que dimensionam o seu porte institucional e o seu papel social 33

- *Eixo da missão* 33
- *Eixo dos Recursos* 39

UFBA no contexto de outras IES públicas no País 46

Capítulo 2

Marcos gerais do Planejamento Estratégico 2018-2022 53

Avaliação do PDI anterior 55

- *Macropolíticas institucionais* 55
- *Macropolíticas para a área fim* 56
- *Macropolíticas para a área meio* 56

Cenários futuros: perspectivas para a Universidade pública brasileira a partir dos potenciais e prováveis cenários para o País 57

- *Cenário político* 57
- *Novas tecnologias e as transformações no mundo do trabalho e no ensino* 59

Capítulo 3

O planejamento estratégico 65

Missão, visão, valores 65

Objetivos estratégicos e metas globais 66

Diretrizes Estratégicas, ações e metas específicas 69

- *Eixo da missão: o projeto pedagógico institucional* 69
- *Eixo dos recursos: o projeto de governança institucional* 98

Mapa estratégico 121

Capítulo 4

Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional 127

Bases do processo de avaliação 127

Processo de monitoramento do PDI 130

- *Etapas, periodicidade, atores envolvidos, produtos* 131
- *Indicadores de apoio à decisão – matriz de avaliação institucional* 131

Anexo 1 135

Anexo 2 147

Anexo 3 157

Apresentação

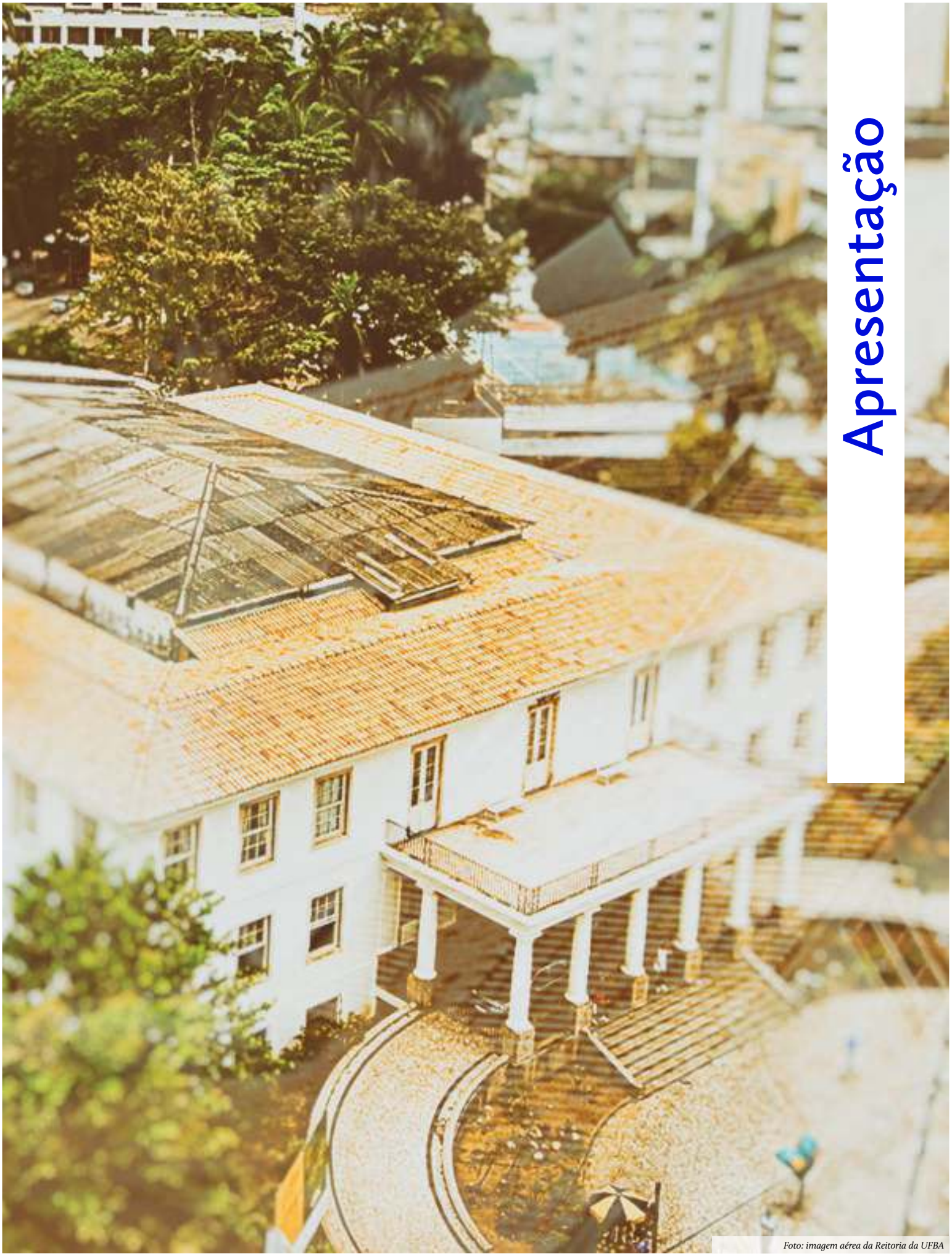


Foto: imagem aérea da Reitoria da UFBA

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA

João Carlos Salles e Paulo Miguez

Universidades são instituições dinâmicas, com vida própria e capacidade de reflexão. Porque autônomas e lugar de esclarecimento, são instituições públicas de um tipo muito especial, uma vez que, com razões, atos, dados e sonhos, devem sempre poder justificar seu direito à existência. Por isso mesmo, o modo de construção e a qualidade de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) tem importância decisiva para elas, pois ele se configura como um documento de orientação estratégica para as instâncias universitárias, sua comunidade e sua relação com a sociedade.

Tendo tal papel o PDI, importam certamente seu conteúdo, o rigor com que seus dados foram coletados, bem como o justo equilíbrio entre a sensatez e a ousadia, uma sólida tradição acadêmica e propostas inovadoras e criativas. Além disso, é também fundamental o método adotado para sua construção, devendo resultar o PDI de participação ampla da comunidade universitária, que é a guardiã maior de nossa história e de nossos sonhos, porquanto a Universidade, por natureza, é sempre um misto de realidade e utopia, lugar de produção, reprodução e confluência de saberes, além de espaço exemplar de contínua ampliação de direitos.

Foi essencial, assim, que a comunidade da UFBA tenha se demorado em cada aspecto, refletindo sobre as partes e o conjunto do documento ora apresentado,Plano de Desenvolvimento Institucional de modo que com ele se identifique e nele se reconheça. E a comunidade da UFBA encontra, sim, neste PDI

um documento agregador, capaz de mobilizar-nos para a realização efetiva de nossas metas e também para a defesa dos traços essenciais de nossa Instituição — em especial, neste momento crítico por que passa a sociedade brasileira e face às diversas ameaças que ora pairam sobre a Universidade pública.

Com efeito, nosso PDI é agora o resultado de um sem número de reuniões de trabalho, envolvendo nossas categorias, a Administração Central e as instâncias de cada Unidade. O documento resulta de contribuições as mais diversas de toda comunidade UFBA, que teve, ademais, a oportunidade do debate nos dois grandes Congressos da UFBA, em 2016 e 2017, com diversas mesas especialmente voltadas à construção do Plano. Além dessas diversas reuniões e contribuições, grande trabalho de sistematização foi primeiramente realizado pela Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD-UFBA), tendo sido produzida uma minuta do documento para consulta pública, a partir da qual o Conselho Universitário (CONSUNI) abriu nova rodada de consulta à comunidade, ao tempo que constituiu Comissão especialmente voltada à consolidação de documento para apreciação final pelo CONSUNI. Não por acaso, tendo tido essa trajetória de construção, o documento foi aprovado por aclamação pelo Conselho Universitário da UFBA.

O zelo do conteúdo, o esmero mesmo com que se produziu o texto expressa-se agora na forma gráfica com que nos é apresentado o Plano. Parece claro que a equipe que o realizou sabia bem estar representando a melhor tradição da UFBA, como Universidade plena, bem representada nas diversas áreas e bem conformada em sua unidade.

Este trabalho, assim profundo e belo, é agora oferecido para ampla divulgação e, como documento orientador, sempre sugestivo e aberto, é também oferecido ao contínuo aprimoramento e debate. O Plano, afinal, não é fechado. Temos uma orientação, não uma camisa de força. E nossa comunidade compreendeu bem a especificidade de um Plano que não se confunde com a plataforma de uma gestão específica. Teve, assim, a sabedoria de produzir um documento agregador, que não foge à precisão quando possível, nem teme a vagueza quando necessária.

Temos agora um documento por meio do qual podemos visar ao consenso de valores e projetos e ao aprofundamento de nossa sociabilidade, à melhoria das nossas condições de trabalho e da qualidade das relações interpessoais, ao aperfeiçoamento de nossa gestão, de nossos sistemas e tecnologias, ao combate de quaisquer manifestações de autoritarismo ou discriminação e à produção de efetivas condições para a verdadeira inclusão. Nosso Plano faz, então, nossas ações, decisões e procedimentos contribuírem para a plena realização, com excelência acadêmica e compromisso social, das atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão da UFBA.

Como exercício de autonomia, o PDI é prova também de maturidade. Afinal, a ilustração se define como o exercício autônomo de quem é capaz de determinar-se, como o posicionamento de quem, afinal, atingiu a maturidade, afastou a ignorância e qualquer subserviência, sendo capaz de trilhar, justificadamente, os próprios passos-em nosso caso, nosso caminho de produção de conhecimento e formação de profissionais e cidadãos em ambiente democrático e exemplar dos melhores padrões de convivência humana e acadêmica.

O PDI expressa o fato fundamental de que a UFBA, como Instituição autônoma, não é constituída por uma soma de instâncias estanques, de divisões burocráticas, apenas capazes de realizar atividades específicas e isoladas. Nosso PDI é a expressão de uma Universidade plena, também, por nela cada parte poder contribuir para a realização dos nossos interesses mais amplos e mais integrados, em defesa e em exercício efetivo dos valores mais elevados de nossa Instituição, que, certamente, só pode ser compreendida como um valor universal de nossa sociedade. Temos, pois, muitas e boas razões para nos orgulharmos da produção e aprovação de nosso Plano de Desenvolvimento Institucional.

Viva a Universidade Federal da Bahia!

Capítulo 1

Foto: Salão Nobre da Reitoria da UFBA

Perfil institucional

A história da Universidade Federal da Bahia confunde-se com os percursos do ensino superior e da pesquisa científica na Bahia há 71 anos. Única Instituição universitária federal no Estado até meados da primeira década dos anos 2000, a UFBA exerceu papel central no desenvolvimento baiano e basta para preliminarmente dimensioná-lo, lembrar seu desempenho na formação de profissionais de alto nível nas mais diversas áreas, de docentes para diferentes níveis de ensino, de mestres e doutores, de pesquisadores e artistas.

Desde sua criação até dezembro de 2015, a Instituição levou ao mercado de trabalho 104.157 graduados, 11.747 mestres e 2.955 doutores preparados para encarar desafios cuja superação tem contribuído, decisivamente, para as transformações sociais, culturais, políticas e econômicas que marcam a Bahia desde meados do século XX. O vínculo entre a Universidade e a sociedade baiana é de tal ordem que nem será preciso, aqui, para marcá-lo, recuar muito no tempo para resgatar as contribuições dadas ao desenvolvimento do Estado pelas unidades isoladas que vieram a constituir a UFBA em 1946, algumas delas com mais de um século de existência.

Desde a década de 1980, a UFBA passou a compartilhar com o sistema de universidades públicas estaduais a missão de formar recursos humanos e produzir conhecimento e, mais recentemente, em meados da década de 2000, constituiu-se como matriz da expansão do ensino superior público federal no Estado, tornando-se tutora de três outras instituições. Nesse contexto, seguiu ocupando lugar de destaque como a maior e mais consolidada Universidade federal no Estado, sempre considerando sua missão de articular, simultaneamente, Ensino, Pesquisa e Extensão. Na UFBA, encontra-se o maior e mais diversificado leque de cursos de Graduação; o sistema de Pesquisa mais estruturado e com resultados mais expressivos em termos de conhecimentos e tecnologias gerados; o mais amplo e qualificado sistema de Pós-Graduação stricto sensu; o maior acervo de projetos de difusão científica, cultural e artística sob

as diversas formas de Extensão, o que inclui inúmeros Centros e Unidades responsáveis por prestação de serviços para a população baiana, especialmente no campo da saúde.

Este capítulo do PDI estrutura-se em três partes para melhor caracterizar o perfil da Universidade: a primeira recupera a trajetória histórica da UFBA, a segunda descreve sua estrutura organizacional, revelando seu porte e complexidade; e a terceira caracteriza a Universidade hoje, a partir de dados estatísticos que dimensionam esse porte e apresentam os principais resultados institucionais dos últimos anos. Tudo isso constitui a base para o planejamento estratégico que o documento expressa.

Trajetória histórica

Criada sob a liderança do médico e Professor Edgard Rego dos Santos em 1946, no governo do Presidente Eurico Gaspar Dutra (1946-1951), quando era Ministro da Educação Ernesto de Sousa Campos – médico e um dos fundadores da Universidade de São Paulo (USP), em 1934 –, a Universidade da Bahia teve seus primeiros anos de formação associados a um contexto de renovação do País. O mundo vivia a derrota do nazi-fascismo e o crescimento dos movimentos de libertação nacional frente ao colonialismo. O País vira o final da ditadura Vargas, a promulgação da Constituição de 1946 e, na Bahia, tomara posse o governo democrático de Octavio Mangabeira, do qual fazia parte o intelectual e grande educador Anísio Teixeira. Tudo isso motivava uma nova geração a tomar o conhecimento e a educação como largas vias de transformação e de emancipação da sociedade.

A Universidade da Bahia foi oficialmente instalada em 2 de julho de 1946 no Terreiro de Jesus, na antiga Faculdade de Medicina, criada em 1808, palco de mobilizações seculares pela implantação de uma Universidade na Bahia, sempre ignoradas pelos governos centrais. A escolha de tal data afirma, desde a primeira hora, a inserção da Universidade no tecido simbólico da Bahia. E, ao longo de sua trajetória, a Universidade Federal da Bahia – denominação que adota em 1965 – irá se constituir a partir de múltiplas perspectivas propostas por distintos feitos e protagonistas. A linha do tempo que acompanha esse relato destaca os pontos marcantes dessa história.

Em seus primeiros anos, várias instituições já existentes somaram esforços para dar feição à nova Universidade, enfrentando o desafio de montar uma coalizão real. Além do núcleo inicial constituído pela Faculdade de Medicina, Escola Politécnica (1891), Faculdades de Direito (1897), Filosofia (1941) e Ciências Econômicas (1905), logo

seria incluída a recém-criada Escola de Enfermagem (1946-47) e anexada a Escola de Belas Artes (criada desde 1877, passa à Universidade da Bahia em 1947), trazendo não apenas as Artes Plásticas, mas também a Arquitetura para o convívio universitário.

Em 1948, deu-se a reestruturação e anexação definitiva da Escola de Biblioteconomia (subvencionada desde 1946) e, em 1949, Odontologia e Farmácia, até então setores da Faculdade de Medicina (desde 1832 e 1879, respectivamente), ganharam autonomia como novas Unidades Universitárias. Também em 1948, foi inaugurado o Hospital das Clínicas (o atual Hospital Professor Edgard Santos - HUPES), com 17 enfermarias e 18 clínicas e ambulatórios, centro cirúrgico, além de cinco anfiteatros para as atividades de ensino e que constituiu uma verdadeira revolução hospitalar para a época.

Apesar da multiplicidade de feitos e protagonistas, é possível discernir eixos narrativos mais amplos ao longo das décadas, que vão acolhendo reverberações e impactos dos grandes temas nacionais, vão se entrelaçando com os microfios narrativos de cada parte do organismo universitário e, dessa forma, projetam as marcas deixadas por todo esse coletivo que, neste "lugar de fala" chamado Bahia, tem demonstrado uma dedicação intensa à causa universitária. Uma visão panorâmica desses temas e eixos narrativos nos leva a registrar um conjunto de ciclos que, para além da própria identidade, muitas vezes se entrelaçam e estabelecem linhas de continuidade.

O ciclo da criação (1946-1961)

Se, em 1940, existiam em todo o País 258 cursos, faculdades ou escolas superiores com 20.017 alunos, em 1950, os cursos já eram 437 e os alunos 44.097. Foi um salto considerável e, desse processo, a Bahia foi parte importante. O primeiro ciclo da pioneira Universidade baiana pode ser sintetizado a partir de três perspectivas, quais sejam, um acento cosmopolita, um ímpeto modernista e a busca por uma ruptura com o provincianismo. A primeira perspectiva mostra-se no envolvimento direto com um viés de internacionalização, seja nas artes – em música, por exemplo, são dezenas de professores alemães, suíços, franceses, italianos, mas eles acorrem também para dança, teatro e artes plásticas – seja nos estudos africanos, no convênio com os americanos para a criação da Escola de Administração (através da Fundação Ford), no movimento de criação do Museu de Arte Sacra e nos diversos institutos de extensão cultural. O ímpeto modernista reflete o encontro verdadeiro da Bahia com o modernismo nesse momento, que, por aqui, aliás, aportava com certo atraso. Quanto à esperança de ultrapassar os limites provincianos e aceder a uma ideia mais ampla de civilização, a própria palavra "desprovincialização" e o

sentimento que a acompanhava, bastante frequentes no período, dão uma medida da busca a que faziam referência.

Coube ao Reitor Edgard Santos a gestão de dois processos distintos que, naquele momento, se entrelaçavam e se complementavam: de um lado, o desafio político-institucional de agrupar as instituições preexistentes, todas com suas tradições, normas e rituais próprios; de outro, a necessidade de constituir uma Universidade de corpo inteiro. Ao se encerrar o ciclo da criação, compunham a Universidade, além de 17 Unidades de Ensino, o Hospital das Clínicas, o Museu de Arte Sacra, o Centro de Estudos Afro-Orientais-CEAO, Institutos de Extensão Cultural, o Instituto de Física e Matemática-IFM, um Teatro, Orquestra Sinfônica e Madrigal.

Mais ainda, estava firmado um paradigma de cultura acadêmica transformadora, proposto por uma Universidade que já dispunha de cursos em todas as áreas de conhecimento, desenvolvia um programa de publicações e acenava com a montagem de uma capacidade diversificada de pesquisa. Exemplos nesse sentido são a implantação do Laboratório de Fonética Experimental, que levaria à publicação do Atlas Prévio de Falares Baianos em 1963, e do Laboratório de Geomorfologia e Estudos Regionais-LGERUB, além dos estudos de Antropologia urbana na Faculdade de Filosofia e das atividades continuadas de pesquisa consolidadas na Faculdade de Medicina. Em paralelo, esta Universidade implantava uma política diferenciada e pioneira no País de assistência estudantil, com um investimento marcante em moradia e alimentação (800 comensais/dia), mas também em esportes, festas universitárias e apoio a viagens. Todo o conjunto universitário existente em 1960 já conformava um mundo inteiramente diferente da Universidade de apenas 10 anos atrás.

Década de 1960

No início da década de 1960, a crise financeira levou a UFBA a receber, por dois anos seguidos – 1962 e 1963 –, apenas a metade do orçamento previsto. Mas o projeto de Universidade seguiu e a década pode ser caracterizada por sua pujança ativista, certamente algo que resultou do próprio amadurecimento da Instituição em várias vertentes, de forma especial na política e na cultura. Nesse último campo, afirmava a ousadia da criação a partir da Bahia, envolvendo uma formação universitária profissionalizante em artes, muitas vezes experimental, e desembocando em diversas direções. Assim, o Teatro dos Novos, que surgiu com a turma de 1959 da Escola de Teatro e levou à fundação do Teatro Vila Velha em 1964; o Grupo de Dança Contemporânea da UFBA, criado em 1965; o Grupo de Compositores da Bahia formado em 1966, com destaque para seu manifesto de apenas uma linha – "em princípio, estamos contra todo e qualquer princípio declarado" – a mobilização nas artes plásticas, de que resultaram o surgimento da Escola Baiana de Gravura

e a realização das Bienais de 1967 e 1968, esta proibida pela censura da ditadura um dia após a abertura; a realização da primeira Oficina de Criação Literária da UFBA em 1966; o trabalho de criação literária dos membros da chamada Geração Mapa, cujo primeiro lançamento ocorrera em 1957, foram todos movimentos de peso, que se projetaram, inclusive, sobre outros de maior repercussão na mídia nacional, como o Tropicalismo e o Cinema Novo, como bem o reconhecem diversos de seus protagonistas. Foi nessa mesma fase que o Departamento Cultural da Reitoria organizou o Festival do Barroco Baiano, com apoio da Fundação Calouste Gulbenkian.

Em termos de ativismo político, a partir do final da década de 1950 registrou-se a presença vibrante de ações do movimento estudantil, levando à organização do I Seminário Latino-Americano de Reforma e Democratização do Ensino Superior, em 1960, com a participação de delegações representativas de todas as Uniões Estudantis Latino-Americanas, e o insólito Seminário dos Estudantes do Mundo Subdesenvolvido (1963), na Reitoria. Após 1964, esse ativismo transforma-se em atitude de resistência ao golpe. E, num outro ativismo, logo antes da Reforma, criou-se o Centro de Ensino de Ciências da Bahia (CECIBA), por meio da UFBA, do Ministério da Educação e do Governo do Estado, que almejava o desenvolvimento do ensino de ciências no nível secundário, inclusive com a capacitação de professores.

A Reforma Universitária e a década de 1970

O afã de reestruturação se estendeu por toda a década de 1960 e ganhou concretude através da Reforma Universitária de 1968. Com ela se produziu uma combinação entre crescimento institucional da Universidade, investimento na formação e na produção científica e ênfase em flexibilidade e renovação curricular. O crescimento se expressou nas 24 Unidades de Ensino e diversos órgãos suplementares que a Universidade passou a ter, enquanto eram projetados, construídos e equipados mais de 45.000 metros quadrados (m2). O investimento em Pesquisa se mostrou na criação dos institutos básicos, dentre eles o Instituto de Geociências, iniciado em 1968 e inaugurado em março de 1970, que hoje congrega os Cursos de Geologia, Geofísica, Geografia e Oceanografia, e, àquela época, agregava o Curso de Geologia que funcionava no casarão (hoje Escola de Belas Artes), e o Laboratório de Geomorfologia, localizado na Faculdade de Filosofia, em São Lázaro. Inicia também o sistema de Pós-Graduação, aprovado pelo Conselho Universitário no final de 1967, com a consequente instalação, ao longo dos dois anos seguintes, dos mestrados em Química, Ciências Humanas, Matemática e Geofísica. Já a adoção do sistema de créditos e do ciclo básico levou à prática a ênfase em flexibilização e renovação curricular. O sistema de cátedras foi extinto. A UFBA ganhou um novo Estatuto e Regimento Geral e definiu o Departamento como célula mínima da Instituição, em interação com

os Colegiados de Cursos. Surgiu o Conselho de Coordenação e estruturou-se, em 1969, o vestibular unificado, passando a UFBA a ter a fisionomia que será conhecida durante as décadas seguintes. Criou-se, em 1968, a Revista Universitas, um importante veículo de divulgação cultural. Na véspera da Reforma, havia pouco mais de 5.000 estudantes e 1.200 vagas ofertadas para calouros, números que crescem para 11.000 e 3.000, respectivamente, em 1971.

No início da década de 1970, em termos acadêmicos, a Universidade girava em torno das atividades de Graduação. A Pós-Graduação ainda era uma semente e a Extensão ainda não fora formalizada como setor da administração universitária. Criaram-se o Centro de Estudos Baianos-CEB, o Centro de Recursos Humanos - CRH, o Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público-ISP e o Centro de Processamento de Dados-CPD. Segue o processo de criação do sistema de Pós-Graduação na UFBA e, ainda no início da década, foram estruturados os mestrados em Educação, Medicina, Economia e Patologia Humana. O primeiro Doutorado surgiu, em 1972, no Programa de Geofísica. A Pesquisa se desenvolve e cria-se a Coordenação de Pesquisa da UFBA. A partir de 1976, foram instituídos os cargos de Adjunto do Reitor para Pesquisa e Pós- Graduação e de Adjunto do Reitor para Extensão, concatenando os esforços feitos nessas direções e elevando-os a um novo patamar de visibilidade política. No final da década, a UFBA contava com quase uma dezena de cursos de Pós-Graduação, embora apenas um Doutorado, com projetos de pesquisa que representavam um leque diversificado de áreas e enfoques, da Química Analítica ao Candomblé Jeje-Nagô, da Genética aos pequenos mundos culturais da Bahia e, também, com um modelo diferenciado de atuação extensionista a partir do Programa de Desenvolvimento Integrado da Cidade Monumento de Cachoeira (PRODESCA).

A UFBA tomara, no campo das artes, uma coloração ligeiramente distinta daquela da década anterior. Houve amadurecimento e fixação de algumas lideranças, mas agora o tema não era mais o desbravamento e a inauguração e sim a estabilidade, tudo isso modulado por um tom inequívoco de resistência, inclusive diante da decisão da Instituição de fundir as escolas de arte numa só estrutura, a Escola de Música e Artes Cênicas, num claro retrocesso no nível de investimento nas artes, em tempos de ditadura e visão mais tecnicista. Produções como "Marilyn Miranda" marcaram a trajetória de Teatro. Em Música, destacam-se a criação do Conjunto Música Nova, com tournée internacional, a série de Apresentações de Compositores da Bahia e Concursos Nacionais de Composição, as plásticas sonoras de Walter Smetak. O público continuava enchendo a Reitoria para os concertos, uma gente jovem, usando calças boca de sino e bolsas de couro com longas alças a tiracolo, a cultura hippie atravessando a vida universitária. No campo da dança,

destaca-se a realização da primeira Oficina Nacional de Dança Contemporânea, em 1977, um evento que durante os anos seguintes projetou, nacional e internacionalmente, a identidade da dança na Bahia. Em 1972, nasce a Jornada de Cinema da Bahia, hoje com cerca de 40 edições. Também nessa década, o Festival de Arte Bahia seguirá adiante pelos anos 1980. Outro registro importante é a criação da disciplina Integração Artística, reunindo todos os estudantes da área de artes.

Contudo, apesar de toda essa energia transformadora que incidia sobre a Instituição, conviverá, durante a maior parte da década de 1970, com uma dura repressão política, que inibiu o movimento estudantil e o docente, estimulou a delação de atividades subversivas, fez do Serviço Nacional de Informação-SNI o supervisor de cada escolha de cargo de direção na UFBA, enfim, sufocando boa parte das manifestações coletivas e impedindo a construção de um autêntico sentido de pertencimento. Basta imaginar, quando do fechamento do Colégio de Aplicação (1949-1976), a estranha ausência de manifestações da comunidade em defesa de projeto tão significativo.

A década foi fechada, entretanto, com a realização, em Salvador, do Congresso de Reconstrução da UNE, em 1979, e a eleição de um estudante da UFBA como primeiro presidente da entidade nessa retomada, um prenúncio do que se daria nos anos 1980.

A década de 1980

Nada mais natural, de fato, ante a dura repressão dos anos 1970, que a década seguinte tenha sido ocupada por movimentos diversos de reconstrução democrática, algo que não significava um retorno aos anos 1960, mas sim uma reconfiguração das práticas institucionais a partir das perspectivas daquele tempo. Na verdade, dois importantes processos ocuparam a cena na UFBA: a reconstrução democrática e a expansão do sistema de Pesquisa e Pós-Graduação. Um bom exemplo do entrelaçamento dessas duas vertentes foi a decisão de abrigar em Salvador, em 1981, a 33ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). Para tanto, armou-se uma lona de circo no campus da UFBA, permitindo a realização das assembleias gerais da Sociedade num espaço que era, ao mesmo tempo, "dentro", ou seja, no interior da Universidade, e "fora", ou seja, de natureza alternativa. No entorno do circo, montaram-se muitas barracas de comidas e bebidas, lembrando uma festa de largo por onde circulavam alguns dos mais importantes cientistas do Brasil. Lutava-se em defesa da ciência, da cultura e da educação no País, num momento dos mais delicados. Aliás, data de 1980 a realização do I Seminário Estudantil de Pesquisa na UFBA. A essa altura, pesquisadores que tiveram formação internacional na década de 1950 atingiam o pico da maturidade e formavam as

novas gerações a partir de um alto patamar de qualidade. Nesse sentido, dois bons exemplos são oriundos da Faculdade de Medicina: o Programa Bahia-Cornell, que propiciou experiências diferenciadas de formação para inúmeros pesquisadores da UFBA, e as atividades de formação em Pesquisa instituídas em torno do Serviço de Patologia, produzindo trabalhos seminais em esquistossomose, doença de Chagas e patologias do fígado ligadas às doenças parasitárias. Essas atividades foram a base de uma parceria profícua da UFBA com a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), com resultados auspiciosos ao longo das décadas. Quanto à expansão da Pós-Graduação, vale observar que, nessa década, houve atividade intensa de qualificação docente, levando a UFBA a contar com 30 mestrados e 9 doutorados no início da década de 1990, uma expansão notável.

Marca também os anos 1980 a realização da primeira greve docente, a de 1981, exigindo atenção para o financiamento das universidades, melhores condições de trabalho e um plano de carreira para a categoria. Enfrentava-se um ministro militar. Houve ocupação ativa do Campo Grande e o papel da Associação dos Professores Universitários- APUB, que voltava à tona depois de longo período de dormência, foi fundamental.

Registros importantes da década foram a criação do Museu Afro-Brasileiro e do Memorial de Medicina; a criação do curso de Engenharia Ambiental, sinalizando a atenção dos tempos por questão particularmente cara aos interesses coletivos; a fundação da Companhia de Teatro da UFBA, em 1981; a criação da Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão-FAPEX, um gesto inovador que marcará as décadas seguintes. Reinaugurou-se o Restaurante Universitário, agora com capacidade para 3 mil comensais/dia. A Extensão avançou na construção de um novo modelo através do surgimento do Projeto Cansanção, garantindo a presença da UFBA no semiárido baiano e, no final dos anos 1980, os alunos de Direito retomam o SAJU, Serviço de Apoio Jurídico, interrompido durante os anos da ditadura, que permanece ativo até os dias de hoje. Na área de artes, mudança importante no final da década foi a autonomização das Escolas de Música, Teatro e Dança, retornando a seu formato original, tal como criadas pelo reitorado Edgard Santos, na década de 1950. Ressurgem os Seminários Internacionais de Música. Surge como estrutura autônoma a Faculdade de Comunicação, em 1987.

A partir de 1984, ganhou força e se consolidou a Associação dos Servidores da UFBA-ASSUFBA, cuja criação, em 1981, vinha mudando de forma pronunciada a maneira como o servidor técnico-administrativo da Universidade se via na Instituição, o que também influenciou a maneira como a UFBA os via. Lideranças formadas por esse movimento ganharam projeção política mais ampla nos anos seguintes. A comunidade universitária vibrou com o movimento das “Diretas-Já”.

Em 1986, criou-se o Fórum Tancredo Neves, um grande painel de discussão sobre a Universidade, seus problemas, desafios e perspectivas e, no ano seguinte, realizou-se a primeira consulta à comunidade universitária, tendo em vista a eleição para o cargo de Reitor da UFBA. Em 1987, ocorreu a primeira experiência de implantação do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica-PIBIC na UFBA, considerada relevante e inovadora pelo CNPq.

Os anos 1990 e a virada do século

A década de 1990 traz uma sensação de paradoxo para a Universidade brasileira. Depois da ausência de crescimento econômico, das incertezas e instabilidades e depois de todas as mobilizações e lutas dos anos 1980, crescia a expectativa de que a relativa estabilidade econômica atingida nos primeiros anos da década de 1990 trouxesse investimento generoso no sistema de universidades públicas. Mas ele não veio. A década acabou sendo marcada por um grande esforço de sobrevivência, por uma luta renhida pela manutenção do princípio da Universidade pública, gratuita e de qualidade, inclusive diante de um número sem precedente de aposentadorias que, em muitos Departamentos, retirou da ativa cerca de 40% dos docentes. Essa política de poucos recursos terminou também estimulando a implementação de soluções paralelas e alternativas de financiamento, com grande crescimento da atuação das fundações no tecido universitário. Não houve crescimento significativo da oferta de vagas no período, embora tenha aumentado, consideravelmente, a pressão pela formação universitária.

Alguns temas emergiram como mobilizadores. Entre eles, a continuidade do crescimento do sistema de Pós-Graduação e Pesquisa, que levava à consolidação de mestrados e doutorados em todas as áreas e possibilitava a convocação de inúmeras redes de conhecimento; o amadurecimento da Extensão como atividade de articulação da pesquisa e do ensino com a sociedade; a consciência crescente da necessidade de uma nova concepção curricular, fator de experiências marcantes, e o imperativo da informatização, exigência do tempo que afetava praticamente todos os processos conduzidos pela Universidade. No final de 2001, a UFBA contabilizava 72 cursos de Pós-Graduação, dos quais 23 eram doutorados e 70% dos docentes tinham titulação de Mestre ou Doutor, percentual que, em 2015 atingiu 96%, numa comprovação de que o grande ciclo de qualificação docente iniciado na década de 1970 estava se encerrando.

O início da década também marcou um novo momento para a pesquisa em políticas públicas de saúde, tema que se tornaria central em termos nacionais. A UFBA participou, ativamente, do movimento da Reforma Sanitária Brasileira e da 8ª Conferência Nacional de Saúde, em 1986, um marco importante no qual

se reafirmou o reconhecimento da saúde como um "direito de todos e dever do Estado", com a defesa da organização de um Sistema Único de Saúde (SUS), concretizado na Constituição de 1988 e na Lei nº 8.080 de 1990. A Universidade consolidou sua liderança como protagonista no processo de implantação e consolidação do SUS no âmbito cientifico, técnico e político. Nesse sentido, participou de conselhos estaduais e de administrações governamentais na área da saúde, em nível federal, estadual ou municipal, sempre mostrando como a Pesquisa nesse campo se entrelaça estreitamente, com a representação política e a gestão.

Ocorreu, também, nessa década, a criação do Instituto de Saúde Coletiva - ISC (1995). Sua estrutura inovadora foi organizada por programas integrados de pesquisa, ensino e cooperação técnica, que buscavam a interdisciplinaridade, o trabalho articulado com diversas Unidades Universitárias da UFBA e de outras instituições e uma sustentabilidade diferenciada. Vale registrar ainda que a instituição dos fundos setoriais levou a UFBA a uma posição importante na pesquisa científica e tecnológica ligada à cadeia produtiva do petróleo e gás e, mais recentemente, à indústria automotiva.

A defesa da Universidade pública, através inclusive de múltiplas manifestações, coincidiu com um movimento nacional de ressignificação da Extensão no sentido de uma busca pela articulação da Pesquisa e do Ensino com grupos da sociedade. Nesse contexto, surgiu o Programa "UFBA em Campo", com mobilização intensa e participação dos estudantes tanto em atividades em diferentes municípios baianos quanto na Cidade de Salvador, por vezes tomando o Carnaval como objeto de estudo e contexto para intervenção acadêmica. A partir de 2001, deu-se a implantação do "Programa das Atividades Curriculares em Comunidade – ACC", que permitiu o direito a créditos de forma regular para atividades de caráter multidisciplinar em parceria com grupos comunitários, uma clara atitude de flexibilização curricular. Esses dois programas tocavam na tecla da formação cidadã do estudante universitário brasileiro, aliando inovação epistemológica e formação política a partir das realidades vividas e estudadas. Logo após sua criação, o sistema ACC contava com 51 projetos/disciplinas, atendendo cerca de 800 estudantes por semestre.

Experiências de nova concepção curricular, como a do curso de Arquitetura, aprovada em 1996, demonstravam o amadurecimento da crítica sobre o isolamento e fragmentação do ensino herdados do modelo pós-reforma de 1968. Aquilo que foi feito em Arquitetura concebia uma nova integração de contextos e conteúdo a partir da ferramenta pedagógica dos ateliês. Afastava-se, assim, do modelo que transformara o aluno numa espécie de nômade, sem relação de pertencimento com os lugares que frequentava e sem condições de integrar os desafios e oportunidades

de uma formação adequada. Nessa visão crítica da reforma, os anos de chumbo promoveram um modelo de cima para baixo que interrompeu um processo em curso, fragmentando o enlace de Ensino, Pesquisa e Extensão e a própria razão de ser das células departamentais.

A despeito de todas as limitações de financiamento, a UFBA investiu em informatização na década de 1990 e, na virada do século, a Universidade já estava conectada em rede, com dezenas de laboratórios de informática abertos ao uso pelos estudantes, com seu site institucional e veículos de comunicação digital como o "UFBA em Pauta", criado em 1996.

A Universidade do fim da referida década já exercia seu poder de convocação das diversas redes de conhecimento, graças, em parte, ao investimento no sistema de Pós-Graduação e Pesquisa e alguns eventos e séries de eventos de grande porte ilustram essa capacidade. Em 2000, por exemplo, o VII Encontro da Associação Brasileira de Literatura Comparada – ABRALIC mobiliza pesquisadores de literatura e estudos culturais com o tema "Terras e Gentes" e traz figuras de peso como Stuart Hall e Silviano Santiago; em 2001, a 53ª Reunião Anual da SBPC evidencia o reconhecimento da comunidade científica brasileira à capacidade de pesquisa instalada na UFBA. As séries se desenham já a partir de 1998, com o Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa em Informação - CINFORM, que ainda mobiliza a área até os dias de hoje; nesse período, permanece ativa a série de Seminários Internacionais de Música, um evento de ricos intercâmbios entre a Bahia e centros mundiais de grande qualidade musical; a partir de 2005, começam os Encontros de Estudos Multidisciplinares em Cultura - ENECULT ; e em 2004 e 2006 acontecem duas edições dos Encontros Anuais da Associação Nacional de Pós-Graduação em Filosofia – ANPOF, com mais de mil participantes a cada vez.

Passado recente e horizonte da atualidade

Os primeiros grandes temas a ocuparem a cena nos primeiros anos do século XXI foram a democratização do acesso à Universidade pública e a autonomia universitária. A UFBA criou seu Comitê Pró-Cotas em 2002 e implantou, em 2005, um sistema de reserva de vagas para alunos oriundos do sistema público de ensino, envolvendo 45% das vagas para todos os cursos, das quais 36,55% para estudantes autodeclarados pretos e pardos. A experiência serviu de modelo e incentivo para diversas outras universidades brasileiras.

A situação de financiamento das universidades mudou, drasticamente, no período e, em abril de 2007, o Governo federal instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Um

grande aporte de recursos foi destinado às universidades que aderissem ao Programa, apresentando projetos e propostas de natureza diversificada. Nessa conjuntura, ganham relevo os seguintes veios temáticos:

a. A expansão do número de vagas e de cursos. Em 2000, a UFBA oferecia 55 cursos de Graduação, com 3.745 vagas para novos alunos, 43 mestrados e 18 Doutorados. Em 2013, os números eram 112 cursos de Graduação, com 7.426 vagas para novos alunos, 61 mestrados e 47 doutorados;
b. A expansão da estrutura física através de dezenas de obras de construção e de reforma. Alguns destaques são as inaugurações de cinco pavilhões de aula (PAF III, IV, V e VI e Pavilhão de Aulas de São Lázaro), da Biblioteca Universitária de Saúde Professor Álvaro Rubim de Pinho, do prédio da Faculdade de Ciências Contábeis, da Praça das Artes, da Residência Universitária R5, de dois campi no interior do Estado (Vitória da Conquista e Barreiras) e mais a restauração do tradicional prédio da Faculdade de Medicina da Bahia;
c. A adoção de um novo modelo assistencial para dar conta do processo de inclusão de alunos. Dentro disso, em 2006, foi criada a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE) e cabe destacar também a criação, em 2007, do Programa Permanecer, responsável pela implementação de bolsas para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica e, em 2012, a criação do sistema de ônibus coletivo da Universidade, o BUZUFBA;
d. O papel da UFBA na formação de novas universidades no interior da Bahia. A partir do desmembramento da Escola de Agronomia, sediada em Cruz das Almas, foi criada, em 2005, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), em 2013, a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), a partir do desmembramento do ***Campus*** Professor Edgard Santos, em Barreiras, e a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). Essas três universidades, nascidas sob tutoria da UFBA, hoje estão presentes em várias cidades do interior do Estado;
e. Uma nova proposta acadêmica baseada em ciclos que, não tendo logrado aprovação nos Conselhos da UFBA, deu origem a uma nova Unidade Universitária, o Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos-IHAC, e a uma nova modalidade de ingresso na Universidade através dos Bacharelados Interdisciplinares. Esses Bis conformam quatro cursos com diferentes áreas de concentração, Artes, Ciência e Tecnologia, Humanidades e Saúde. Destaque-se ainda que, desde 2014, o tradicional vestibular deu lugar ao ingresso na UFBA por meio do Sistema de Seleção Unificada-SISU, via Exame Nacional de Ensino Médio-ENEM;

f. elaboração do novo Estatuto e Regimento Geral da UFBA. Dentre as mudanças estruturais, valem destaque a flexibilização da presença de Departamentos nas Unidades Universitárias e todas as consequências dessa nova orientação, a extinção de órgãos suplementares, alguns transformados em órgãos complementares, e a classificação dos cursos de Especialização como Extensão universitária.

A Universidade que resulta desse ciclo de expansão já tem as dimensões de uma pequena cidade, com uma população em torno de 50.000 habitantes: são 35.000 alunos na Graduação e 5.000 na Pós-Graduação, além de docentes, servidores técnico-administrativos e terceirizados. Em 2016, contabiliza 125 cursos de Pós-Graduação, dos quais 53 doutorados e 72 mestrados. Dispõe de cursos com elevada qualificação em todas as áreas do conhecimento. A excelência de sua Pesquisa e Pós-Graduação pode ser inferida também pelo número significativo de publicações indexadas, pela presença dos Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs), de Bolsistas de Produtividade do CNPq e de cursos de Pós-Graduação muito bem qualificados.

A partir de 2014, entretanto, com o agravamento da crise econômica no Brasil, surgiram sinais de restrição orçamentária com relação aos níveis praticados nos anos precedentes. Houve indicações contraditórias quanto à continuidade ou descontinuidade do financiamento no nível do REUNI e a descontinuidade foi o que efetivamente se registrou. Entretanto, expectativas conflitantes contribuíam para a manutenção da mesma perspectiva de gastos, o que levou a um desequilíbrio de contas que se projetou sobre o ano de 2015 e afetou diretamente as obras iniciadas nos anos anteriores, cada uma com sua situação particular. Em razão disso, a Administração Central da UFBA criou, ainda em 2014, uma Comissão de Sindicância, cujos trabalhos resultaram num diagnóstico dos problemas de cada obra com cronograma de execução atrasado ou simplesmente paralisada, levado ao conhecimento do Conselho Universitário (CONSUNI) e da comunidade universitária em 2015.

As dificuldades orçamentárias se agravaram nesse ano de 2015, com os cortes orçamentários e o contingenciamento de recursos, por si já insuficientes para atender as necessidades do recente ciclo de crescimento. Isso gerou instabilidade na manutenção dos contratos de trabalhadores terceirizados, além de uma série de outras restrições. A UFBA, uma das cinco maiores universidades federais do País quanto a recursos para despesas discricionárias, reagiu com um grande esforço para racionalizar gastos, fazer revisão de contratos, estabelecer um quadro mais rígido de prioridades e tornar-se o mais ágil possível no processamento dos recursos, de fato, liberados. Havia, nesse momento, também, uma conjuntura política instável,

que incluiu uma greve nacional de servidores, docentes e estudantes por 116 dias. Mas graças ao esforço realizado em termos de restrições orçamentárias, foi possível chegar ao fim do ano de forma mais cômoda do que ele começara. O cotidiano da UFBA se mantivera sem maiores atropelos e foi possível, diferentemente do que se deu em outras universidades submetidas à mesma conjuntura, preservar uma série de conquistas.

Assim, a Universidade manteve bolsas de iniciação à Pesquisa que o CNPq havia interrompido e ampliou a frota e os roteiros do BUZUFBA, um instrumento indispensável para a mobilidade estudantil. Mais: inaugurou a Biblioteca Universitária de Ciências e Tecnologia Omar Catunda, o Centro de Excelência em Geoquímica do Petróleo, o Ponto de Distribuição de alimentos em São Lázaro (300 comensais/dia), o Auditório externo e Pavilhão Anexo do Instituto de Biologia (com 13 laboratórios didáticos), o Laboratório IHAC LAB-I/Espaço Aberto de Criação e Inovação e, ainda, reformou e ampliou a Faculdade de Farmácia, reformou o Ambulatório Professor Sílvio Albergaria, na Faculdade de Odontologia, com 30 cadeiras odontológicas totalmente equipadas, além de concluir a reforma do prédio da Escola de Enfermagem.

As comemorações dos 70 anos da UFBA marcaram 2016. Um conjunto de projetos de valorização da memória da Instituição, como os Calendários das Artes e das Ciências, o lançamento da série especial "UFBA 70 Anos" pela EDUFBA, a aula inaugural em homenagem aos professores aposentados e preparou o grande evento que seria o primeiro Congresso da UFBA, entre 14 e 17 de julho, e aberto com uma grandiosa solenidade no Teatro Castro Alves O Congresso viu, ao longo de três dias, a apresentação de mais de dois mil trabalhos, uma intensa movimentação artística na Praça das Artes, no campus de Ondina e, principalmente, a participação direta e intensa de mais de 15.000 pessoas dispostas a debater sua Universidade de forma multidisciplinar. O que o evento mostrou foi uma Instituição vibrante, onde todos estão potencialmente vinculados ao desafio da produção de conhecimento, cerne da Universidade, capaz de reverberar o sentido de pertencimento e a alegria de ser UFBA.

Há que se registrar, também, que, em 2016, a UFBA foi contemplada com 8 INCTs voltados à pesquisa em múltiplos campos, da ecologia às doenças tropicais, da energia e meio ambiente à democracia digital. São redes de excelência que articulam diversas universidades e grupos de pesquisa em torno de problemas de absoluta relevância. Também merece destaque o desenvolvimento de pesquisas importantes sobre células tronco no HUPES e seu impacto no tratamento de problemas resultantes da anemia falciforme, doença que atinge, sobretudo, a população

negra. Deve ser ressaltada ainda a inauguração, em 2016, do Centro de Excelência em Geoquímica do Petróleo, vinculado ao Laboratório de Estudos do Petróleo, no Instituto de Geociências. Trata-se do primeiro Centro brasileiro para pesquisas na área aberto à indústria, que vem atendendo as necessidades de empresas da cadeia de petróleo. As pesquisas conduzidas no referido laboratório permitem avanços tanto para a academia quanto para a indústria, possibilitando correlacionar a composição química de rochas, sedimentos, água e espécies marinhas a áreas mais apropriadas à existência de acumulações de petróleo e gás, como no pré-sal.

Em 2017, lançou-se um edital para a contratação de 70 professores visitantes, uma iniciativa inédita na história da UFBA e de impacto num momento de crise econômica. Aprovou-se o regime de cotas para a Pós-Graduação e inicia-se uma política de ações afirmativas nesse âmbito. No campo da Extensão, surgiram novos editais destinados a impulsionar a produção e a experimentação artísticas e a ampliar a participação da comunidade universitária nesses projetos, com a aceitação de propostas de estudantes, docentes e técnicos. Vale registrar, nesse ano, a atenção diferenciada para os mecanismos de comunicação na UFBA, com o uso intensivo das redes sociais, com aumento exponencial do número de pessoas envolvidas, veiculação sistemática na mídia de matérias relevantes e a criação do Edgardigital, um veículo eletrônico semanal dirigido a todos os estudantes, professores e servidores técnico-administrativos. Em direção semelhante vai a potencialização de uma política de publicações através da EDUFBA, priorizando editais e dando origem a um formato específico, o Festival de Livros e Autores da UFBA, do qual já foram realizadas dez versões. Destaque-se, também, o crescimento e consolidação das atividades de Educação a Distância, com 10 novos cursos de Especialização oferecidos em 2017, a par da oferta de cursos de Graduação, num total de 1.980 vagas.

Para finalizar, vale registrar que a história da UFBA tornou-se parte indissociável da história da Bahia, da história da formação universitária brasileira e do desenvolvimento das universidades públicas do sistema federal de ensino do País. Seu protagonismo institucional e político a distingue entre as instituições congêneres e ela permanece uma referência na defesa da educação pública de qualidade, inclusiva, comprometida com a produção do conhecimento científico e com o desenvolvimento social sustentável. Os elementos históricos aqui destacados indicam que a UFBA nasceu e se desenvolve de olhos postos no futuro, com ousadia para experimentar e responsabilidade para inovar.

No Anexo 1 - LINHA DO TEMPO - os principais marcos constitutivos da Universidade Federal da Bahia são destacados.

Marco regulatório institucional e organização administrativa

O processo de transformação da UFBA a partir de meados da década de 2000, com a expansão do REUNI, impôs a revisão de seu marco regulatório geral. Em 2009, foi aprovado um novo Estatuto em substituição ao que se encontrava vigente desde 2000. O Conselho Estatuinte, criado via reunião dos Conselhos Superiores, aprovou também o Regimento Geral da Universidade que consolidou e integrou um conjunto de resoluções e normas editadas entre 1995 e 2008.

A estrutura de governança da Universidade foi, assim, redesenhada, tanto no que se refere aos Órgãos Colegiados Superiores quanto aos órgãos da Administração Central e Unidades Universitárias.

Em linhas gerais, o Estatuto e o Regimento Geral promoveram o que se segue:

a. a redefinição da estrutura e atribuições dos Órgãos Colegiados Superiores já existentes – Conselho Universitário (CONSUNI) e Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) – e mais dois Conselhos Superiores foram instituídos, os Conselhos Acadêmico de Ensino (CAE) e de Pesquisa e Extensão (CAPEX); nessa direção, competências do CONSUNI e CONSEPE foram modificadas entre si ou redistribuídas para os Conselhos Acadêmicos;
b. a instituição da Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação, separada da Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação;
c. a criação, vinculados à Administração Central, dos Sistemas Estruturantes: de Saúde, Editorial, de Museus, de Bibliotecas e de Tecnologia da Informação;
d. no âmbito das Unidades Universitárias, foi flexibilizada a existência da estrutura departamental, extinguindo-se os Conselhos Departamentais e concentrando todas as decisões nas Congregações;
e. extinção dos Órgãos Suplementares, em alguns casos, com sua transformação em Órgãos Complementares, vinculados às Unidades Universitárias;
f. criação dos Conselhos Consultivos (Social, de Aposentados, Eméritos e Ex-Alunos) e mantido o Social de Vida Universitária;
g. criação das Comissões Centrais (Comissão Própria de Avaliação, Central de Ética e Permanente de Arquivo).

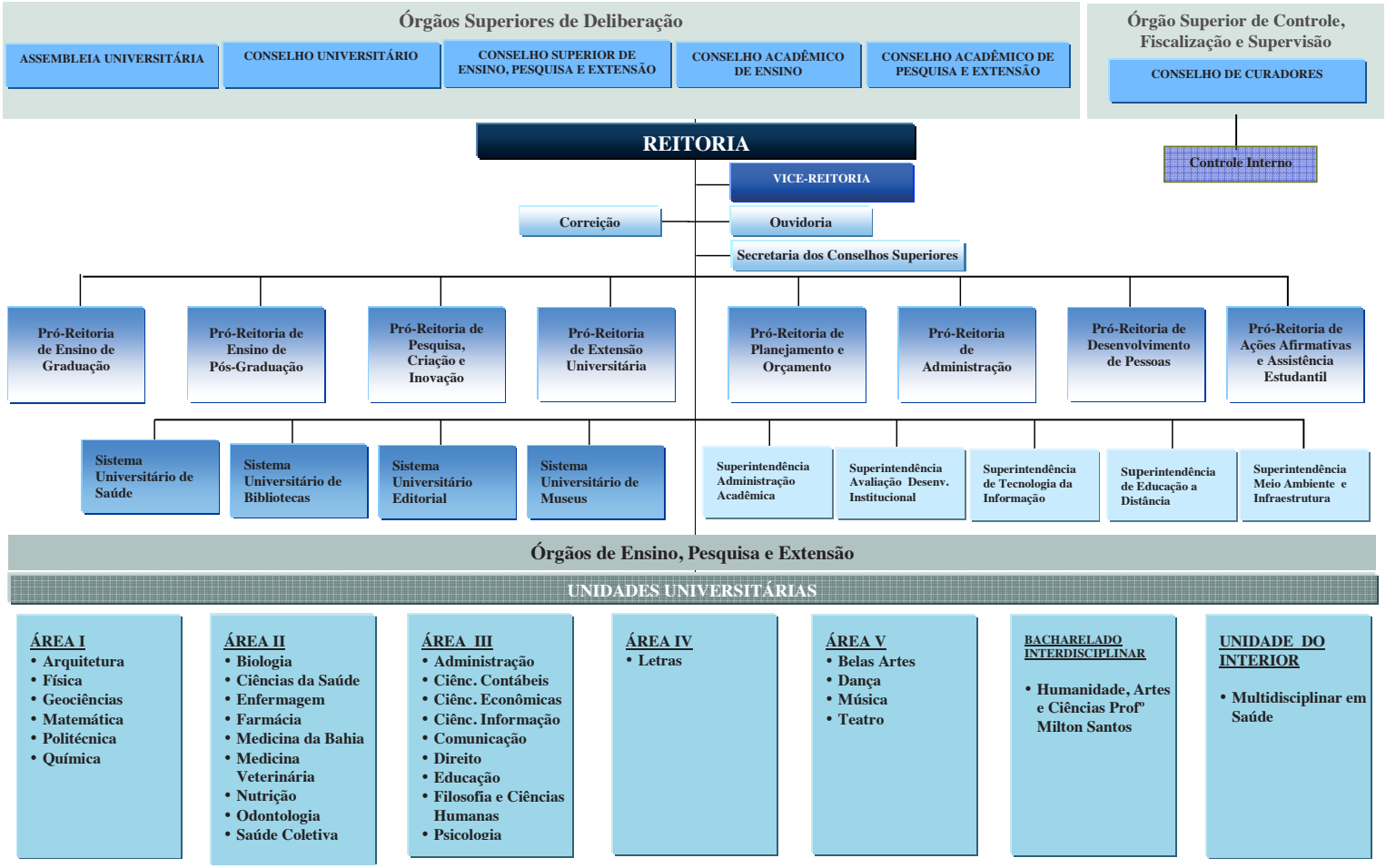
Dois anos após a aprovação do Estatuto e do Regimento Geral da UFBA foi aprovado o novo Regimento da Reitoria, que buscou operacionalizar decisões, em

termos da sua estrutura organizacional, a exemplo da citada nova Pró-Reitoria. Buscou também suprir lacunas, na avaliação da gestão, não devidamente tratadas pelo Estatuto e Regimento Geral da Universidade e, ao mesmo tempo, criar um modelo organizativo menos fragmentado e com menor hierarquização entre as unidades da Administração Central.

Dois aspectos do novo Regimento da Reitoria merecem destaque:

a. a estrutura organiza-se em apenas três níveis hierárquicos e padroniza-se a nomenclatura: Pró-Reitoria, Coordenação e Núcleos. Suas atribuições foram levantadas junto a cada Unidade, com a preocupação de reduzir redundâncias e melhor definir as atribuições;
b. a criação de Superintendências, Unidades diretamente ligadas à Reitoria e voltadas à gestão de processos transversais. Assim, foram criadas a Superintendência de Administração Acadêmica (SUPAC), voltada a processos e registros da Graduação, Pós-Graduação e da Extensão; a Superintendência de Ensino a Distância (SEAD); a Superintendência de Tecnologia e Informação (STI), em substituição ao Centro de Processamento de Dados (CPD), e a Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD).

O organograma constante da Figura 1 mostra a macroestrutura da UFBA. No Anexo 2, quadros sintéticos definem a missão de cada instância que a integra.


Órgãos Superiores de Deliberação
ASSEMBLEIA UNIVERSITÁRIA
CONSELHO UNIVERSITÁRIO
CONSELHO SUPERIOR DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO
CONSELHO ACADÊMICO DE ENSINO
CONSELHO ACADÊMICO DE PESQUISA E EXTENSÃO
Órgão Superior de Controle, Fiscalização e Supervisão
CONSELHO DE CURADORES
Controle Interno
REITORIA
VICE-REITORIA
Correição
Ouvidoria
Secretaria dos Conselhos Superiores
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação
Pró-Reitoria de Pesquisa, Criação e Inovação
Pró-Reitoria de Extensão Universitária
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
Pró-Reitoria de Administração
Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas
Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil
Sistema Universitário de Saúde
Sistema Universitário de Bibliotecas
Sistema Universitário Editorial
Sistema Universitário de Museus
Superintendência Administração Acadêmica
Superintendência Avaliação Desenv. Institucional
Superintendência de Tecnologia da Informação
Superintendência de Educação a Distância
Superintendência Meio Ambiente e Infraestrutura
Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão
UNIDADES UNIVERSITÁRIAS
ÁREA I
• Arquitetura
• Física
• Geociências
• Matemática
• Politécnica
• Química
ÁREA II
• Biologia
• Ciências da Saúde
• Enfermagem
• Farmácia
• Medicina da Bahia
• Medicina Veterinária
• Nutrição
• Odontologia
• Saúde Coletiva
ÁREA III
• Administração
• Ciênc. Contábeis
• Ciênc. Econômicas
• Ciênc. Informação
• Comunicação
• Direito
• Educação
• Filosofia e Ciências Humanas
• Psicologia
ÁREA IV
• Letras
ÁREA V
• Belas Artes
• Dança
• Música
• Teatro
BACHARELADO INTERDISCIPLINAR
• Humanidade, Artes e Ciências Profº Milton Santos
UNIDADE DO INTERIOR
• Multidisciplinar em Saúde

A UFBA hoje: números que dimensionam o seu porte institucional e o seu papel social

Para revelar de forma sintética e bem focada a atual dimensão da UFBA, os dados aqui apresentados referem-se a três momentos distintos: os anos de 2016, 2012 e 2006, num recuo de tempo suficiente para uma visão consistente das transformações que levaram a Universidade ao que ela é no presente. Busca-se que os números "falem por si" e reduz-se ao mínimo necessário os textos analíticos.

Eixo da missão

O ensino de Graduação

Tabela 1: Indicadores do ensino de graduação.

		2006	2012	2016
Cursos	Diurno	67	78	69
	Noturno	1	33	31
	TOTAL	68	111	100
Vagas	Diurno	4.346	5.496	5.101
	Noturno	40	2.495	2.320
	TOTAL	4.386	7.991	7.421
Inscritos	Diurno	43.582	32.924	163.947
	Noturno	153	10.003	52.901
	TOTAL	43.735	42.927	216.848
Inscritos/ Vagas	Diurno	10,0	6,0	32,1
	Noturno	3,8	4,0	22,8
Alunos matriculados		22.665	32.241	34.381
Alunos concluintes		2.650	3.178	2.999

Fonte: UFBA, Coordenação de Seleção, Orientação e Avaliação/PROGRAD. UFBA, SUPAC-CARE/SIAC. UFBA, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, Coordenação de Seleção e Orientação - CSOR. Notas: 1. Dados de 2006, com *Campus* de Cruz das Almas-UFBA, *Campus* de Vitória da Conquista-IMS-CAT e *Campus* de Barreiras-UFBA; dados a partir de 2008, sem o *Campus* de Cruz das Almas (incorporado à UFRB); dados a partir de 2014, sem o *Campus* de Barreiras (incorporado à UFOB). Dados não incluem vagas residuais, Licenciaturas Especiais e Cursos a Distância. 2. A partir de 2014, o ingresso é via ENEM e/ou SISU. 3. Inscrições/Vagas – razão entre o número de candidatos e o número de vagas.

Cresce o número de cursos, vagas, matrículas e conclusões com a expansão do REUNI. Vale ressaltar que esse crescimento não elimina todas as lacunas e potencial de crescimento inclusive no ensino de Graduação. Nos últimos anos, o número de cursos reduziu-se em função do desmembramento da UFOB, sem implicar diminuições de vagas, matrículas e conclusões.

Cresce o número de inscritos e a relação inscritos/vagas em função da mudança do processo de ingresso. Desde 2014, as vagas passaram a ser ofertadas pelo Sistema de Seleção Unificada (SISU), gerenciado pelo Ministério da Educação (MEC).

Há uma profunda transformação no perfil dos cursos de Graduação com o aumento expressivo de cursos noturnos, revelando o impacto das políticas de inclusão na UFBA.

Tabela 2: Número de bolsas acadêmicas para estudantes de graduação.

	2006	2012	2016
Extensão	44	90	336
Monitoria	22	393	250
PET	72	159	160
PIBIC	580	1.241	1.102
PIBID	...	509	407
PIBIT	...	69	71
Estágio Extracurricular[1]	...	166	124
TOTAL	718	2.627	2.450

Fontes: UFBA, PROEXT/ PROGRAD/ PROPG/ PROPCI/ PROPLAN/PRODEP – SIP /SIAPE.

Cresce também o apoio, com a oferta de bolsas de diversos tipos, para que o aluno da Graduação possa não apenas se dedicar ao curso como ampliar o seu processo de formação e desenvolvimento de competências.

Entretanto, os números de 2016 já indicam o processo de restrição orçamentária que a UFBA passou a sofrer nos últimos anos. Essa redução ocorreu, sobretudo, nas bolsas de PIBIC (de 1.632 para 1.603), diminuindo o número de alunos com apoio para sua inserção em projetos de pesquisa.

Tabela 3: Conceitos ENADE dos cursos da UFBA.

	IQGRAD*	0/SC	NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3	NOTA 4	NOTA 5	TOTAL CURSOS AVALIADOS
ENADE 2006	3,67		0	1	4	5	2	12
ENADE 2007	2,50		1	3	3	1	0	8
ENADE 2008	3,44		1	2	5	8	2	18
PRIMEIRO CICLO COMPLETO	3,20							
ENADE 2009	3,38		2	1	3	4	3	13
ENADE 2010	3,29	3	1	0	2	4	0	10
ENADE 2011	3,30		2	3	7	15	0	27
SEGUNDO CICLO COMPLETO	3,32							
ENADE 2012	3,63		0	0	4	3	1	8
ENADE 2013	3,33	1	1	0	4	3	1	10
ENADE 2014	3,92	5	1	1	10	16	6	32
TERCEIRO CICLO COMPLETO	3,63							
ENADE 2015	4,41	0	0	0	1	5	6	12
ENADE 2016	4,17	1	0	0	0	10	2	13

* IQGRAD: Índice de Qualidade de Graduação (média ponderada das notas dos cursos avaliados)

A nota do ENADE consiste no principal insumo utilizado pelas autoridades educacionais com vistas à conceituação dos cursos, para fins regulatórios.

Observa-se um crescimento contínuo, embora bastante moderado, das notas obtidas nos ciclos de avaliação dos alunos de Graduação da UFBA.

Nos resultados do último ano divulgado, 2015, 50% dos cursos avaliados tiveram o conceito máximo (5) e 91,2% dos cursos obtiveram conceito 4 e5.

Há esforços consistentes no sentido de sensibilizar coordenadores de cursos e alunos para a importância do exame como *feedback* da qualidade da formação que oferecemos.

Ensino de Pós-Graduação

Tabela 4: Evolução do número de cursos, de estudantes matriculados e concluintes na Pós-Graduação.

	2006		2012		2016	
Mestrado acadêmico	**Cursos**	41	**Cursos**	62	**Cursos**	66
	Matrículas	1.707	**Matrículas**	2.425	**Matrículas**	2.555
	Concluintes	519	**Concluintes**	885	**Concluintes**	143
Mestrado profissional	**Cursos**	4	**Cursos**	9	**Cursos**	13
	Matrículas	176	**Matrículas**	302	**Matrículas**	541
	Concluintes	50	**Concluintes**	83	**Concluintes**	28
Doutorado	**Cursos**	24	**Cursos**	46	**Cursos**	53
	Matrículas	886	**Matrículas**	1.977	**Matrículas**	2.769
	Concluintes	131	**Concluintes**	365	**Concluintes**	110
Total	**Cursos**	69	**Cursos**	117	**Cursos**	132
	Matrículas	2.769	**Matrículas**	4.704	**Matrículas**	5.865
	Concluintes	700	**Concluintes**	1.333	**Concluintes**	281

Fonte: UFBA, Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação, Sistema Acadêmico – SIAC e CAPES.

Cresce a oferta de cursos de Pós-Graduação, elevando o percentual de pós-graduandos no total de alunos da Universidade para 14,57%. Ressalta-se que, ao longo dos anos analisados, o crescimento da Pós-Graduação foi bem mais acelerado do que o crescimento da Graduação (apesar do crescimento que tais cursos experimentaram com o REUNI).

Constata-se a presença de um número expressivo de alunos matriculados no Doutorado em relação ao total de alunos da Pós-Graduação. Atualmente, os doutorandos representam, praticamente, a metade do total de pós-graduandos. Isto sinaliza maior consolidação da Pós-Graduação e da Pesquisa na Universidade.

Há uma queda expressiva no número de concluintes da Pós-Graduação.

Tabela 5: Número de bolsas de Pós-Graduação e Pesquisa.

Tipos de Bolsas	2006	2012	2016
Demanda Social/ CAPES	492	1.178	1.404
CNPq	126	240	262
Produtividade em Pesquisa	165	226	211
FAPESB	176	470	541
REUNI	-	83	0
TOTAL	959	2.197	2418

Fontes: UFBA, PROPG, PROPCI

Seguindo o aumento expressivo do número de matrículas nos cursos de Pós-Graduação e de concluintes, houve também uma tendência de crescimento das bolsas de Pós-Graduação e Pesquisa, com variações entre as fontes de financiamento.

Tabela 6: Conceitos CAPES/MEC dos Programas de Pós-Graduação UFBA.

Conceito CAPES	2006	2012	2016
3	7	20	22
4	22	32	34
5	10	15	15
6	5	3	3
7	1	1	1

O conceito CAPES, conferido pela Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior, consiste em um importante indicador da qualidade da Pós-Graduação da UFBA.

Em 2016, dos 75 programas de Pós-Graduação da Universidade, 22 obtiveram nota 3, o que significa um desempenho regular, atendendo ao padrão mínimo de qualidade; 34 obtiveram nota 4 pela constatação do seu bom desempenho; 15 obtiveram nota 5, considerada a nota máxima para programas que têm apenas Mestrado; e 4 obtiveram notas 6 ou 7, o que indica que o desempenho desses programas equivale ao alto padrão internacional. Assim sendo, mais de 70% dos Programas de Pós-Graduação da UFBA tiveram o seu bom desempenho reconhecido e cerca de 25% foram avaliados tendo um padrão de excelência.

O ensino a distância

Tabela 7: Indicadores de Educação a Distância (EAD) na UFBA.

Indicadores de EAD	2014	2015	2016
Nº de cursos de Graduação	2	1	4
Nº de cursos de Pós-Graduação *lato sensu*	4	3	3
Nº de alunos ativos nos cursos de Graduação	433	337	850
Nº de alunos ativos de Pós-Graduação *lato sensu*	440	357	604

Fonte: UFBA, SEAD.

Devido à recenticidade da estruturação da área de EAD na Universidade, a série histórica disponível envolve apenas os anos de 2014 a 2016. Nesse período, não houve alteração significativa nos cursos ofertados, embora tenha crescido o número de alunos ativos, especialmente nos cursos de Graduação.

Atividades de Pesquisa

Tabela 8: Número de trabalhos publicados.

	2006	2012	2016
Trabalhos publicados	6.040	6.282	3.827
Publicações indexadas em Web of Science	355	707	952

Fontes: UFBA, PROPG, PROPCI – Plataforma Lattes/CNPq

Há um crescimento expressivo da produção científica da UFBA na principal base de indexação internacional. A partir dos últimos quatros anos, a taxa de crescimento estabilizou-se num patamar próximo a 15% ao ano. Tais taxas são ainda mais expressivas quando se considera que o número de docentes da Universidade se mantém praticamente inalterado nos últimos anos, após o período de expansão mais forte do REUNI (de 2.257 docentes em 2011 para 2.413 em 2016).

Tabelas 9: Evolução de Bolsistas Produtividade CNPq, segundo nível da Bolsa UFBA.

	2008	2012	2016
Senior	1	1	1
1A	2	9	8
1B	17	14	12
1C	19	23	20
1D	24	23	28
2	81	121	132
DT2		2	6
DT-1D		-	1
DT-1A		-	1
Total	164	213	229
Escore Médio das Bolsas (*)	3,27	2,76	2,22

(*)Cálculo escore médio das bolsas 1-A: 5; 1-B:4; 1C: 3; 1D:2; 2:1
Fonte: UFBA, 2017. Relatório de Gestão.

Na série histórica que se inicia em 2008, os dados revelam uma trajetória de crescimento no número de bolsistas de PQ na UFBA. O crescimento reduziu-se nos últimos anos em função de restrições orçamentárias do próprio CNPq.

Em relação à qualidade das bolsas, a queda no escore médio indica que a ampliação tem se dado nas bolsas nível 2 e uma ligeira diminuição de bolsistas 1-A, 1-B e 1-C.

Tabela 10: Evolução do número de Bolsas de Pesquisa e Inovação.

Ano	2006	2012	2016
Nº de Bolsas de Iniciação Científica	510	985	1181

Fonte: UFBA, 2017. Relatório de Gestão.

Cresce, sistematicamente o, número de Bolsas de Iniciação Científica, o que revela a expansão contínua, ao longo do tempo, das atividades de iniciação científica. Destaca-se, entretanto, que essa análise não contempla alunos que participam de atividades de pesquisa sem o suporte das bolsas de iniciação científica. Nesse sentido, há bolsas de IC concedidas diretamente por agências de fomento a pesquisadores ou grupos de pesquisa que não estão contabilizadas.

Atividades de Extensão

Tabela 11: Evolução das atividades e certificados expedidos na área de Extensão[1]

	2006	2012	2016
Atividades permanentes	34	212	227
Atividades eventuais	445	611	442
Certificados expedidos	20.561	18.890	31.111

Fonte: UFBA, Pró-Reitoria de Extensão Universitária, Sistema de Registro e Acompanhamento de Atividades de Extensão – SIATEX.
1. Certificados expedidos incluem atividades realizadas em anos anteriores.

As atividades de Extensão tiveram um expressivo aumento do seu número desde 2006. Entre os indicadores, destaca-se que os Museus de Arqueologia e Etnologia (MAE), Afro-Brasileiro (MAFRO) e de Arte Sacra (MAS) da UFBA apresentaram número expressivo de visitantes: entre os anos de 2013, 2014 e 2015, os visitantes do MAE e MAFRO somaram, respectivamente, 17.076, 19.354 e 13.509; enquanto o número de visitantes do MAS foi, no mesmo período, 2.157, 1.786 e 1.305.

Assessoria Internacional

Tabela 12: Indicadores de cooperação internacional.

Tipos	2010	2012	2014	2015	2016
Convênios	21	25	19	28	29
Renovação de convênios	3	...	10	13	09
Termos aditivos aos convênios	1	6	10	13	09
Convênios de cotutela	5	3	9	12	08
Termos aditivos aos convênios de cotutela	1	...	3	2	04
Recepção de missões internacionais	28	23	25	26	18

Fonte: UFBA, AAI.

Tabela 13: Indicadores de mobilidade internacional de estudantes de Graduação.

Tipos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mobilidade de estudantes da UFBA	166	109	55	95	87	85
Mobilidade de estudantes estrangeiros	144	115	153	109	85	82
Programa Ciência sem Fronteiras	18	164	524	698	211	?

Fontes: UFBA, AAI, PROPCI. Nota: O Programa Ciência sem Fronteiras teve início em 13 de dezembro de 2011 (Decreto nº 7.642)

No período 2011/2016, o intercâmbio internacional de estudantes foi fortemente influenciado pelo Programa Ciência sem Fronteiras (CSF/MEC), na UFBA, sob gestão da PROPCI, quando 1.615 estudantes participaram do CSF. A partir de 2015, ocorreu redução de chamadas pela CAPES e CNPq, com diminuição do número de participantes. Certas restrições de financiamento da mobilidade de estudantes estrangeiros, sobretudo europeus, impactaram no número de estudantes recebidos pela UFBA.

Eixo dos Recursos

Assistência Estudantil e Ações Afirmativas

Tabela 14: Número de benefícios para estudantes de Graduação, por modalidade.

Modalidade	Estudantes Assistidos			Benefícios[1]		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Serviço de Residência	381	388	336	-	-	4.032
Auxilio Transporte	742	760		8.913	9.100	
Auxilio Creche	43	44		478	662	
Auxilio PNE[2]	24	35		292	412	
Restaurante Universitário[3]	-	-		441.503	303.112	432.032
Auxilio Material Didático[4]	139	70		139*	70*	
Bolsa Esporte[5]	121	219	460	665	1.099	460
Bolsa Permanecer	1.166	1.029	676	8.203	6.031	7.512
Programa Bolsa Permanência	182	639	98	2.184	7.668	1.176
Bolsa Projetos Especiais	118	219		1.571	1.595	
Auxílio Saúde	301	229		301*	229*	
Auxílio Moradia	1.369	1.113	1.237	16.086	12.452	14.844
Outros Auxílios[6]	2.966	2.843	1.413	35.591	21.178	11.231

Fonte: UFBA, PROAE, RU – Restaurante Universitário, NAPE - Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessi- dades Especiais.
1. Número médio de benefícios calculado com base nos pagamentos de bolsas/auxílios feitos a estudantes. 2. Auxílio PNE – Auxílio para Pessoas com Necessidades Especiais. 3. Número de refeições distribuídas aos estudantes que têm gratuidade - almoço e/ou jantar (Serviço de Residência, Serviço de Alimentação e Auxílio Moradia). 4. Auxílio Material Didático inclui Odontologia. 5. A Bolsa Esporte no ano de 2014 contemplou os meses de setembro a dezembro. 6. Outros Auxílios incluem: alimentação, acolhimento, mobilidade internacional e eventos. * Quantitativos sujeitos a variações sazonais.

Em anos recentes, verifica-se a ampliação e diversidade dos benefícios que foram implementados nas diferentes modalidades: bolsas, auxílios e serviços aos discentes, aumentando a oferta frente às necessidades.

Também aumentou o número de estudantes assistidos(as). O Programa de Bolsa Permanência foi o que teve maior crescimento (251%) até 2015, com significativa queda em 2016.

Biblioteca, Repositório e Produção Editorial

Tabela 15: Bibliotecas, acervos e serviços em anos selecionados.

Itens	2006	2008	2010	2012	2014	2015	2016
Bibliotecas	28	30	28	22	22	22	20
Leitores Inscritos	60.010	74.471	51.871	63.939	61.253	80.029	83.045
Empréstimos	414.569	282.599	601.969	666.946	233.268	128.476	213.657
Exemplares	709.374	767.022	847.980	888.687	718.672	...	
Títulos	...	...	...	...	...	236.967	245.557

Fonte: UFBA, SIBI. Nota: Em 2015, ocorreu mudança na metodologia de contagem de Títulos/Exemplares. Até 2014, a contagem era feita pelo número de títulos e respectivos exemplares; em 2015 apresenta-se o número de títulos do acervo.

A UFBA conta com 20 bibliotecas que compõem o Sistema Universitário de Bibliotecas - SIBI. Desde 2006, o SIBI vem ampliando o número de leitores inscritos, tendo aumentado em 38% até 2016. Seu acervo de exemplares se manteve estável.

Tabela 16: Repositório Institucional (RI) da UFBA.

Itens	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total de Documentos Disponibilizados	4.617	7.194	9.619	15.258	16.318	18.798
Artigos	3.028	5.064	7.830	8.285	8.307	8.505
Livros	186	234	253	386	454	548
Teses, Dissertações e TCC1	...	...	2.883	4.845	5.746	6.580
Outras Produções	1.403	1.896	1.536	1.742	1.811	3.165
Média de Acesso Diário	1.500	1.521	3.005	3.009	3.005	3.490

Fonte: UFBA, Repositório Institucional (RI). 1 TCC – Trabalho de conclusão de Curso de Especialização ou Graduação

O Repositório Institucional - RI apresentou crescimento do número de documentos disponibilizados, tendo duplicado o número médio de acessos diários a partir de 2013.

Tabela 17: Evolução da produção editorial da EDUFBA.

Produção	2006	2012	2016
Títulos Publicados	36	102	115
Livros (tiragem)	18.900	51.000	49.190
Vendidos1	14.407	30.726	41.575

Fonte: UFBA, EDUFBA, ver em: http://www.edufba.ufba.br. 1 Produtos da EDUFBA e de outras Editoras

A EDUFBA publicou 115 títulos em 2016, 3,2 vezes mais que em 2006. A tiragem e venda de exemplares mais que dobraram no intervalo 2006-2016.

Serviços de Saúde

Tabela 18: Leitos hospitalares e produção de serviços do Complexo HUPES.

	2006	2012	2016
Leitos	277	298	226
Internações	5.713	8.037	6.259
Tempo médio de permanência (dias)	9,9	14,2	6,0
Consultas	184.702	246.808	228.439
Exames laboratoriais	-	779.361	476.905

Fonte: UFBA, Complexo HUPES. Dados extraídos do Sistema SMART, Sistema de Informações dos Hospitais Universitários Federais – SisREHUF, Setor de Custos e dos relatórios estatísticos do Núcleo Hospitalar de Epidemiologia (NHE). Leitos - média mensal de leitos ativos. Sob gestão da EBSERH desde 2013.

Cresce o número de internações e de consultas no Complexo HUPES. Nos últimos anos, reformas na estrutura do HUPES tiveram impacto no número de leitos. Ademais, há um aumento na eficiência decorrente de ganhos na gestão técnica dos leitos disponíveis, com efeito na redução do tempo médio de internamento, 65% menor em 2016 do que o observado em 2006.

Tabela 19: Leitos hospitalares e produção de serviços da Maternidade Climério de Oliveira.

	2006	2012	2016
Leitos	89	79	78
Internações	4.656	5.395	5.528
Tempo médio de permanência (dias)	2,2	3,0	3,0
Consultas	29.928	57.115	43.508
Partos	3.045	3.353	3.261
Exames laboratoriais	-	108.914	107.772

Fonte: UFBA, MCO. Nota: Sob gestão da EBSERH desde 2013.

Na Maternidade Climério de Oliveira (MCO), verifica-se a ampliação de especialidades e o aumento no número de internações, consultas e partos.

Tabela 20: Produção de serviços de saúde diversos.

Item	2012	2013	2014	2015	2016
Serviço Médico Universitário **Procedimentos clínicos e consultas** **Perícias oficiais em saúde**	31.761 3.123	40.766 3.881	22.000 3.949	23.821 4.401	28.543 8.742
Faculdade de Odontologia **Atendimentos odontológicos**	25.314	30.090	23.128	29.211	18.598
Faculdade de Farmácia Exames laboratoriais	446.948	446.306	559.929	709.440	63.196
Instituto de Ciências da Saúde **Exames laboratoriais**	163.322	198.270	509.143	597.611	467.488
Total de exames laboratoriais	610.270	644.576	1.069.072	1.307.051	530.684

Fontes: UFBA, Serviço Médico Universitário Rubens Brasil Soares – SMURB/SAME, Faculdade de Odontologia - FOUFBA, Faculdade de Farmácia/Laboratório de Análises Clínicas - LACTFAR, Instituto de Ciências da Saúde/Laboratório de Imunologia e Biologia Molecular.
1. Perícias oficiais em saúde – de acordo com as normas do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS, instituído pelo Decreto Nº 6.833 de 29.04.2009.

No período 2006/2016, houve um crescimento expressivo do número de serviços de saúde realizados na UFBA. Entre os serviços ofertados, destaque para o SMURB - Serviço Médico Universitário Rubens Brasil – que está dedicado ao atendimento de servidores docentes, técnico-administrativos e estudantes, com equipe multidisciplinar. Nos últimos anos, o conjunto das suas atividades foi ampliado para cumprir a legislação específica sobre promoção e prevenção à saúde do servidor federal, como unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor - SIASS, realizando perícias oficiais para órgãos da administração pública federal na Bahia.

Outro destaque na área ambulatorial consiste no atendimento odontológico para o SUS realizado pela Faculdade de Odontologia, um serviço integrado às atividades de ensino de Graduação, que vem crescendo nos últimos anos. Por sua vez, no âmbito das análises clínicas, os laboratórios da Faculdade de Farmácia e do Instituto de Ciências da Saúde têm oferecido um amplo conjunto de exames clínicos que integram a rede de serviços públicos de saúde. Recentemente, a produção desses laboratórios aumentou expressivamente, em decorrência da participação em projetos especiais como o Rede Cegonha.

Gestão de Pessoas

Tabela 21: Distribuição do número de Docentes por Titulação e Afastamento para Realização de Atividades de Capacitação.

		2009	2012	2016
Total de docentes	Graduação	128 (7,5)	82(3,6)	53(2,2)
	Especialização	113 (6,6)	59 (2,6)	42 (1,8)
	Mestrado	515 (30,2)	570 (25,0)	476 (20,1)
	Doutorado	952 (55,7)	1.568 (68,8)	1.795 (75,8)
Afastamento para capacitação	Afastamento Mestrado	3	2	7
	Afastamento Doutorado	45	41	75
	Afastamento Pós-Doutorado	44	54	51

Fonte: PRODEP/SIP em 31/12/2016

Há um crescimento sistemático da busca por qualificação docente entre 2009 e 2014 (quando atingiu o maior escore), seguido, nos últimos anos, por um leve declínio. Ressalta-se, porém, que, em 2009, havia um maior número de docentes (proporcionalmente à demanda) para a realização de Doutorado (8,89%) e de Pós-Doutorado (3,49%). Esse número cai em 2010, sobretudo pela menor demanda de afastamento para Pós-Doutorado. A partir de então, começa a crescer progressivamente. Em 2014, houve um crescimento de afastamentos para Doutorado (19,75% dos docentes que necessitariam avançar para tal nível de qualificação) e para Pós-Doutorado (6,45%). Em 2015, volta a haver uma redução dos afastamentos para Doutorado e para Pós-Doutorado.

Em 2016, observa-se um novo reduzido declínio, determinado, principalmente, pela queda na busca de Mestrado (mais ingresso de doutores em concursos) e de Pós-Doutorado (possivelmente pela redução da oferta de bolsas para tal finalidade pelas agências de fomento CAPES e CNPq).

Tabela 22: Corpo técnico-administrativo, por titulação e escolaridade.

Nível de Escolaridade	2008		2012		2016	
	N	%	N	%	N	%
Fundamental ou menor	410	12,41	275	8,44	193	6,17
Ensino Médio	1295	39,19	1039	31,87	651	20,82
Ensino Superior	934	28,27	830	25,46	830	26,55
Especialização	480	14,53	832	25,52	1037	33,17
Mestrado	126	3,81	206	6,32	303	9,69
Doutorado	59	1,79	78	2,39	112	3,58
Total	3.304	100	3260	100	3126	100

O crescimento da qualificação formal verifica-se pela participação decrescente dos servidores técnico-administrativos com escolaridade até o nível fundamental (representavam 12,4% em 2008 e em 2016 são 6,17%), ao lado da participação crescente desses servidores com Especialização, Mestrado e Doutorado. Os especialistas saltaram de 14,53% em 2008 para 33,17% em 2016. Também foram expressivos o crescimento do percentual de mestres (saltou de 3,81 para 9,69%) e de doutores (saltou de 1,79 para 3,58%).

Ouvidoria

Tabela 23: Indicadores da Ouvidoria Geral da UFBA.

Categorias	2014		2015		2016	
	Nº	%	Nº	%	No	%
Solicitação de informação	175	59,1	726	65,8	472	37,97
Solicitação de procedimentos/ produtos acadêmicos/ administrativos	46	15,5	95	8,6	245	19,71
Reclamações	46	15,5	196	17,8	336	27,03
Denúncias	22	7,4	67	6,1	140	11,26
Elogios e agradecimentos	-	-	14	1,3	44	3,54
Sugestões	7	2,4	6	0,5	6	0,48
Total	296	100	1.104	100	1.243	100

Fonte: UFBA, Ouvidoria Geral. 1 Dados referentes ao período de setembro a dezembro/2014

Nos últimos anos, cresce a demanda por informação, o número de reclamações e de denúncias.

Isto tem possibilitado à Ouvidoria contribuir no aperfeiçoamento da gestão da Universidade.

Área física

Tabela 24: Caracterização da área física da UFBA.

	2013	2014	2015	2016
Área territorial (m2)1	6.367.561,90	5.826.097,82	5.826.097,82	5.826.097,82
Área construída (m2)	354.265,79	338.894,44	338.894,44	338.894,00
Campi	4	3	3	3
Unidades Universitárias	32	31	31	31
***Campus* Canela2**	10	10	11	11
***Campus* Federação/Ondina2**	15	15	15	15
Dispersas na malha urbana2	5	5	4	4
***Campus* Anísio Teixeira - IMS3**	1	1	1	1
***Campus* Reitor Edgard Santos4**	1	-	-	-
Hospitais Universitários	3	3	3	3
HUPES e MCO	2	2	2	2
HOSPMEV	1	1	1	1
Museus: MAE, MAFRO e MAS	3	3	3	3
Creche	1	1	1	1
Fazendas experimentais	3	3	3	3
Residências universitárias	5	5	4	4
Restaurante universitário	1	1	1	1
Centro de Esportes	1	1	1	1
Pavilhões de Aulas teóricas e práticas por local	16	11	11	11
***Campus* Salvador**	9	9	9	9
***Campus* Anísio Teixeira - IMS**	2	2	2	2
***Campus* Edgard Santos**	5	-	-	-

Fonte: UFBA, SUMAI/CPPO, Núcleo de Planejamento, Projetos e Patrimônio Imobiliário. 1 Incluídas área territorial e área construída das fazendas experimentais da Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia. 2 Unidades situadas em Salvador. 3 Situado em Vitória da Conquista. 4 Em 2013, ocorreu a desvinculação do *Campus* Reitor Edgard Santos, de Barreiras, que foi incorporado à UFOB, reduzindo a área territorial e construída e o número de Unidades Universitárias.

A infraestrutura física da UFBA é composta por 31 Unidades Universitárias, além de três Hospitais Universitários, três Museus, uma Creche, três Fazendas Experimentais, quatro Residências Universitárias, um Restaurante Universitário e um Centro de Esportes. Praticamente 100% da infraestrutura existente está sendo utilizada.

UFBA no contexto de outras IES públicas no País

Apoios do CNPq

	Bolsas Produtividade PQ	Bolsas de IC	Bolsas Prod. Des. Tec.	Projetos Financiados
1	UFRJ	UFRJ	UFPE	UFMG
2	UFRGS	UFRGS	UFSC	UFRJ
3	UFMG	UFMG	UFMG	UFRGS
4	UFSC	UFC	UnB	UFSC
5	UFPR	**UFBA**	**UFBA**	UFPE
6	UFPE	UFPE	UFRGS	UnB
7	UnB	UFSC	UFV	UFC
8	UFF	UFPB	UFRJ	UFPR
9	UFC	UnB	UFPB	**UFBA**
10	**UFBA**	UFPR	UFC	UFPB
11	UFV	UFV	UFPR	UFF
12	UFPB	UFF	UFF	UFV

Apoios da CAPES

	Bolsas Doutorado	Bolsas Mestrado	Bolsas Pós Doc	Total de Bolsas
1	UFRGS	UFRJ	UFRJ	UFRJ
2	UFRJ	UFRGS	UFMG	UFRGS
3	UFMG	UFPR	UFRGS	UFMG
4	UFSC	UFMG	UFSC	UFSC
5	UFPR	UFSC	UFES	UnB
6	UnB	UFF	UFC	UFC
7	UFPE	UnB	UnB	UFPE
8	UFC	UFSM	UFPE	UFF
9	UFF	UFRN	UFPR	UFRN
10	**UFBA**	UFPB	UFV	UFG
11	UFRN	UFPE	UFF	UFSM
12	UFSM	UFC	UFLA	**UFBA**
13	UFSCAR	UFES	UFSCAR	UFPA
14	UFV	**UFBA**	UFG	UFPB

Programas de pós-graduação e notas

	Total Programas PG	% Programas 6 e 7	% Programas 4 e 5	% Programas 3
1	UFRJ	UFMG	UFC	UFES
2	UnB	UFRGS	UFPR	UFG
3	UFRGS	UFRJ	**UFBA**	UFF
4	UFMG	UFSC	UnB	UFPB
5	UFPE	UnB	UFPE	UFRN
6	**UFBA**	UFPE	UFPA	UFPA
7	UFPR	UFPR	UFSC	**UFBA**
8	UFF	UFC	UFPB	UFPE
9	UFRN	UFF	UFRN	UFPR
10	UFSC	UFRN	UFRGS	UnB
11	UFPA	**UFBA**	UFRJ	UFC
12	UFG	UFG	UFG	UFSC
13	UFC	UFPA	UFMG	UFRJ
14	UFPB	UFPB	UFES	UFMG

Indicadores matriz Andifes

	TOTAL ALUNOS EQUIVALENTES	EFICIÊNCIA/QUALIDADE ACADÊMICA	DOCENTES BP 2015
1	UFRJ	UFMG	UFRJ
2	UFMG	UFLA	UFF
3	UFF	UFRGS	UFMG
4	UFPA	UFV	UnB
5	UnB	UFABC	UFRGS
6	UFPE	UTFPR	UFPE
7	UFPR	UFSC	UFPB
8	UFRGS	UFCSPA	UFSC
9	UFSC	UFRJ	UFG
10	UFRN	UFPR	UFPA
11	**UFBA**	UFC	UFPR
12	UTFPR	UFSM	**UFBA**
13	UFG	UFTM	UFRN
14	UFC	**UFBA (24º)**	UFC

Indicadores de internacionalização (*)

	Documento no Web of Science	Impacto de citações normalizado	% nos 1% Periódicos top
1	USP (54.106)	UERJ(1.01)	UERJ (1,45)
2	UNESP	USP	UNICAMP
3	UNICAMP	UNICAMP	UnB
4	UFRJ	UFRJ	UFRJ
5	UFRGS	UNIFESP	USP
6	UFMG	UFSC	UNIFESP
7	UNIFESP	UFRGS	UFBA (0,88)
8	UFPR	UFMG	UFRGS
9	UFSC	UnB	UFC
10	UERJ	UFBA (0.81)	UFF
11	UFPE	UNESP	UFGO
12	UFV	UFC	UNESP
13	UnB	UFGO	UFMG
14	UFSCAR	UFPE	UFSC
15	UFSM	UFSCAR	UFV
16	UFC	UFF	UFSCAR
17	UFF	UFPR	UFPE
18	UFGO	UFSM	UFPR
19	UFBA (4.198)	UFV	UEM
20	UEM (4.067)	UEM (0.61)	UFSM (0,24)

Desempenho das vinte Universidades líderes em produção no Web of Science (2011-16)

Indicadores de internacionalização (*)

	% Documentos no 10% Periódicos Top	% Colaboração com a Indústria	% Colaboração internacional
1	UERJ (8,98)	UFRJ (1.85)	UERJ (38.33)
2	UNICAMP	UFF	UFRJ
3	UFRJ	UNIFESP	USP
4	USP	UNICAMP	UnB
5	UFSC	UFSC	UFSC
6	UFBA (6,77)	UERJ	UFBA (31,23)
7	UFRGS	UFRGS	UFMG
8	UFSCAR	UFMG	UNICAMP
9	UFMG	UFGO	UFPE
10	UNIFESP	UFPR	UFF
11	UFC	USP	UFRGS
12	UnB	Unb	UFC
13	UNESP	UFPE	UFSCAR
14	UFF	UFBA (0.69)	UNIFESP
15	UFGO	UFC	UNESP
16	UFPE	UFSCAR	UFPR
17	UFPR	UFV	UFGO
18	UFSM	UEM	UFV
19	UEM	UFSM	UFSM
20	UFV (4.33)	UNESP (0.30)	UEM (18,83)

Desempenho das vinte Universidades líderes em produção no Web of Science (2011-16)

Indicadores de internacionalização (*)

	Documento no Scopus	Citações por publicações	Impacto de citação	H5 Index
1	USP (61.081)	UNIFESP (9,7)	UNIFESP (1,14)	USP (148)
2	UNESP	UFRJ	USP	UFRJ
3	UNICAMP	UERJ	UFRGS	UNICAMP
4	UFRJ	USP	UFMG	UFRGS
5	UFRGS	UFRGS	UNICAMP	UNIFESP
6	UFMG	UNICAMP	UFSC	UNESP
7	UNIFESP	UFMG	UERJ	UFMG
8	UFSC	UNESP	UFRJ	UERJ
9	UFPR	UFSC	UFBA (0,93)	UFSC
10	UnB	UFSCAR	UnB	UnB
11	UFPE	UFC	UNESP	UFC
12	UFF	UFBA (4,50)	UFC	UFPR
13	UFSCAR	UnB	UFRN	UFBA (53)
14	UFV	UFRN	UFSCAR	UFT
15	UERJ	UFGO	UFPE	UFGO
16	UFSM	UFPR	UFGO	UFRN
17	UFC	UFV	UFPR	UFSCAR
18	UFRN	UFPE	UFF	UFPE
19	UFBA (7.326)	UFF	UFSM	UFV
20	UFGO (6.767)	UFSM (3,6)	UFV (0,73)	UFSM (40)

Desempenho das vinte Universidades líderes em produção no SCOPUS (2011-17)
Fonte: Plataforma SciVal (Capes)

Indicadores de internacionalização (*)

	% Documentos nos Periódicos Top	Colaboração internacional	Colaboração com empresas	Views por publicação
1	UNICAMP (35,6)	USP (33,7)	UFRJ (2,8)	UFSCAR (19,8)
2	UFRJ	UFRJ	UNICAMP	UNICAMP
3	USP	UnB	UERJ	UFSC
4	UERJ	UNICAMP	UNIFESP	UFRJ
5	UNIFESP	UFSC	UFPR	UERJ
6	UFMG	UERJ	UFF	USP
7	UFSC	UFMG	UFMG	UFRGS
8	UFRGS	UFRGS	UFRGS	UNESP
9	UFSCAR	UFBA (27,8)	USP	UFBA (14,7)
10	UFC	UNIFESP	UFSC	UFC
11	UNESP	UFSCAR	UFBA (1,40)	UFV
12	UFBA (18,7)	UFC	UnB	UNIFESP
13	UFGO	UFPE	UFSCAR	UFMG
14	UFRN	UFRN	UFPR	UnB
15	UnB	UNESP	UFGO	UFRN
16	UFPE	UFF	UFRN	UFPR
17	UFF	UFPR	UFC	UFSM
18	UFPR	UFGO	UFV	UFPE
19	UFV	UFV	UNESP	UFF
20	UFSM (19,9)	UFSM (18,5)	UFSM (3,4)	UFGO (12,5)

Desempenho das vinte Universidades líderes em produção no SCOPUS (2011-17)
Fonte: Plataforma SciVal (Capes)

O conjunto de dados que caracterizam a UFBA hoje revelam resultados historicamente construídos, com destaque para o acelerado processo de crescimento e interiorização que a Universidade, como as demais IES públicas, viveram na primeira década do século XXI, processo ainda não de todo interrompido, como exemplifica o novo campus de Camaçari. O crescimento não apenas quantitativo mas, sobretudo, qualitativo da Universidade advém da conjugação de uma comunidade interna ativa e comprometida com a sua missão, ao lado de políticas públicas claramente voltadas para o fortalecimento das universidades públicas como vetores de transformação social. Reafirmar o papel de tais políticas é importante num momento em que restrições cada vez maiores configuram o cenário em que a UFBA está se movimentando desde 2016.

Os dados, no seu conjunto, também revelam grande potencial de melhoria e de desenvolvimento que foram elementos básicos para o conjunto de decisões de planejamento que estruturam o presente PDI.

Capítulo 2

Foto: Pavilhão de aulas do Canela da UFBA

Marcos gerais do Planejamento Estratégico 2018-2022

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2018-2022 é o documento que vai orientar as políticas e práticas de gestão e autogestão da Universidade pelos próximos cinco anos. Tem, portanto, caráter estratégico ao projetar a UFBA que pretendemos construir, sem desconsiderar sua trajetória histórica e os desafios resultantes do contexto em que atua. Trata-se de um documento que busca conciliar os elementos que definem um PDI (Decreto MEC nº. 5.773, de 9 de maio de 2006) com os procedimentos técnicos que embasam o planejamento estratégico de qualquer instituição.

Até seu debate e aprovação pelo CONSUNI, o PDI envolveu diferentes momentos de discussão com a comunidade universitária, com ênfase especial no Congresso da UFBA, em julho de 2016, quando um número considerável de mesas, palestras e simpósios se debruçou sobre as muitas questões do planejamento da Universidade que o Plano levantava. As discussões ocorridas no evento foram sistematizadas e constituíram elementos para que cada área pudesse fazer o seu planejamento, base para o PDI.

No Congresso da UFBA, foram identificadas 96 atividades, entre Mesas, simpósios e conferências, cujas temáticas contribuiriam com insumos para o PDI. Para todos os coordenadores dessas atividades, foi encaminhado um formulário para sintetizar as discussões e proposições que, porventura, emergissem das apresentações e das discussões. Um número menor de Mesas foi gravado em vídeo para que o material pudesse ser examinado mais detalhadamente. Recebeu-se, das 96 atividades, um conjunto de 72 relatórios dos coordenadores. O material coletado foi organizado em um conjunto de categorias, considerando elementos do processo de construção do planejamento,

a exemplo de: dados diagnósticos da realidade da Universidade; valores; cenários futuros; políticas para o ensino, para a pesquisa, para a extensão; conjuntura atual, entre outros. Os conteúdos assim organizados constituíram o ponto de partida para as formulações iniciais das diferentes áreas da Administração Central como propostas para o PDI.

Em paralelo, as avaliações do PDI feitas, anualmente, pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) foram sistematizadas e incorporadas ao presente documento como um insumo adicional importante para a definição de novos objetivos e metas para a Universidade.

A seguir, destacamos alguns pontos, de modo que o núcleo mais importante do PDI seja adequadamente compreendido e possa cumprir sua função principal de nortear decisões institucionais em todos os níveis:

a. O PDI não constitui a justaposição dos Planos de Desenvolvimentos das diferentes unidades administrativas da Universidade. Dessa forma, no corpo do documento, encontram-se os elementos do planejamento estratégico geral da Universidade, partindo de objetivos estratégicos que foram definidos de forma transversal à estrutura organizacional;
b. Após a definição de **Missão**, **Visão** e **Valores**, o planejamento estratégico estrutura-se em um conjunto de **Objetivos Estratégicos** que definem dois grandes eixos – o das atividades fins ou **Missão** e o das atividades meio ou **Recursos** – o que se espera atingir em termos de características e desempenho da UFBA ao término do período abrangido neste PDI. Esses objetivos, de fato, constituem as principais âncoras do PDI e fixam as grandes prioridades a serem perseguidas pela gestão nos próximos anos;
c. Cada **Objetivo Estratégico** vincula-se a uma ou algumas das metas globais que definem como ele será avaliado ao término de vigência do plano. Os indicadores que serão utilizados para avaliar meta geral e objetivo estão especificados pela própria meta;
d. Depois de definido, cada objetivo estratégico vincula-se a um conjunto de **diretrizes estratégicas**, entendidas como eixos que organizam conjuntos de ações tidas como necessárias para atingir o objetivo. Para cada diretriz estratégica, são apresentadas metas específicas. Esse conjunto de ações e metas é descrito, de forma sintética, no corpo do PDI;
e. O **mapa estratégico** busca sintetizar de forma gráfica e de fácil visualização o conjunto de objetivos, diretrizes e unidades envolvidos em sua realização.

Trata-se de um recurso adicional para articular, de forma transversal, os objetivos que serão trabalhados por diferentes unidades organizacionais;

f. Finalmente, o conjunto de metas e indicadores definidos no âmbito de cada objetivo estratégico fornece a estrutura geral do processo de avaliação institucional em suas diferentes instâncias: a avaliação formativa, que consiste no monitoramento contínuo do quanto a Universidade está caminhando em direção aos objetivos que fixou para si, assim como a avaliação somativa, estruturam-se a partir das definições do PDI, contribuindo para que o principal instrumento de planejamento seja a base para a avaliação institucional.

Avaliação do PDI anterior

O Plano de Desenvolvimento Institucional do período 2012-2016 foi organizado por diretrizes estratégicas para as macropolíticas institucionais da área fim – Ensino, Pesquisa e Extensão - e da área meio.

Macropolíticas institucionais

Em relação às primeiras, houve avanços na consolidação da expansão e interiorização da Universidade, iniciada com a criação da Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB), a partir do desdobramento da Escola de Agronomia da UFBA, no município de Cruz das Almas. Em seguida, surgiu a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), via desmembramento do C*ampus* Professor Edgard Santos, em Barreiras. Veio, na sequência, o apoio à criação da Universidade do Sul da Bahia, sediada em Itabuna, e manteve-se em funcionamento o *Campus* Anísio Teixeira, em Vitória da Conquista. Mais recentemente, a UFBA anunciou a criação do *Campus* Carlos Marighela em Camaçari.

O PDI buscou ampliar o investimento nas políticas afirmativas, tanto em recursos financeiros quanto em auxílios concedidos. Várias modalidades de auxílios, bolsas e a oferta de serviços, como Restaurante Universitário, Creche e Residência, formam uma infraestrutura fundamental para a permanência de um público que sem isso não poderia se manter na Universidade. Um dos efeitos do avanço das políticas afirmativas, desde a implantação da política de cotas na Graduação, foi alterar, substancialmente, a composição social do corpo discente da UFBA. Deve ocorrer o mesmo no âmbito da Pós-Graduação, com a aprovação, em 2017, da Resolução que prevê cotas para ingresso em seus cursos.

Em relação à mobilidade acadêmica e internacionalização, uma importante diretriz estratégica, a UFBA criou condições para participar do "Ciência sem Fronteiras" e, de 2011 a 2015, um total de 1.615 alunos participou desse programa promovido pelo Governo federal. Isso exigiu da Universidade forte investimento no ensino de línguas estrangeiras, ampliação dos convênios com instituições estrangeiras, dos convênios de cotutela e recepção de missões internacionais. Esforço similar foi feito para a Pesquisa e a Pós-Graduação, com a criação e ampliação de oportunidades para estabelecimento de cooperação científica com grupos e centros de pesquisa estrangeiros, estímulo à cooperação entre pesquisadores via trabalhos conjuntos e acordos bilaterais e incentivo à fixação de pesquisadores visitantes.

Vale registrar, também, os avanços na questão da acessibilidade para portadores de necessidades especiais, principalmente a partir da adoção do Plano de Acessibilidade da UFBA. As ações nesse âmbito têm se ampliado através do Núcleo de Apoio a Pessoas com Necessidades Especiais – NAPE, cuja atuação se estende à tradução de material didático para Libras e Braille e capacitação de professores e técnicos.

Desde a aprovação da Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência pela ONU, em 2006, a presença de pessoas com necessidade educacionais especiais nas universidades vem crescendo ano a ano. Se, em 2007, a UFBA recebeu duas delas, em 2012, já eram 62 as pessoas com necessidades educacionais especiais em seus *campi*, o que motivou a elaboração do Plano de Acessibilidade. Desde então, os avanços neste campo têm se dado tanto nas adaptações arquitetônicas para garantir a mobilidade e acessibilidade física, como na formação de recursos humanos.

Macropolíticas para a área fim

Em relação a essas macropoliticas - Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Educação a Distância, Pesquisa, Criação e Inovação e Extensão –, cujos resultados podem ser acompanhados mais detalhadamente nos relatórios de gestão e de avaliação institucionais, registrou-se tanto uma expansão quantitativa, decorrente das políticas de interiorização, de democratização do acesso e da ampliação de vagas, quanto um crescimento qualitativo na Graduação e na Pós-Graduação. Essa qualidade reflete-se na elevação gradual dos conceitos dos cursos de Graduação obtidos via Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), tanto quanto dos de Pós-Graduação atribuídos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Macropolíticas para a área meio

As atividades consideradas para a área meio, em relação aos objetivos institucionais, têm destacada importância para o cumprimento da missão da Universidade, dados

que impactam, fortemente, ensino, pesquisa e extensão. Mesmo que algumas dessas atividades não gerem produtos concretos, elas criam as condições fundamentais para o bom funcionamento da Universidade e, nesse sentido, os órgãos responsáveis por duas delas merecem destaque: as Superintendências de Tecnologia da Informação (STI) e de Meio Ambiente e Infraestrutura (SUMAI).

Criada em 2013, a STI elaborou o plano de trabalho para implantação efetiva e desenvolvimento da governança de TI na UFBA (com destaque para a implantação de alguns módulos do novo sistema SIGA, como foi o SIPAC), enquanto a SUMAI vem tocando todas as obras e ações previstas em relação à infraestrutura física da Universidade, além de programas como os de Eficiência Energética, de Uso Racional da Água e de Coleta Seletiva.

Há que se destacar, ainda, a Superintendência de Avaliação e de Desenvolvimento Institucional (SUPAD), criada com o objetivo de promover ações de avaliação e de desenvolvimento institucional na Universidade, os avanços no sistema de bibliotecas e os importantes resultados alcançados no período pela Editora da Universidade (EDUFBA), com crescimento no número de eventos literários e acadêmicos, no número de publicações anuais, inclusive eletrônicas, por meio da coleção de e-livros.

É possível também verificar avanços na política de pessoal da Universidade, sobretudo a implantação de ações voltadas para a simplificação dos processos administrativos, privilegiando o atendimento ágil e eficiente ao servidor. Fazem parte dessa melhoria o Módulo de Nomeação do Sistema Integrado de Pessoal (SIP) e o Núcleo de Admissão, Afastamentos e Benefícios.

Cenários futuros: perspectivas para a Universidade pública brasileira a partir dos potenciais e prováveis cenários para o País

Cenário político

A aprovação da PEC 241/55 e sua implementação a partir de 2017 projetam uma expressiva redução da representatividade da Educação no Produto Interno Bruto do País e dificuldades para a continuidade do processo de expansão de vagas e unidades educacionais no sistema público.

O que se observa com a emenda constitucional é a dissociação total do crescimento do PIB e do orçamento para a área educacional. Dessa forma, a manutenção da

orientação política atual torna a taxa de crescimento do PIB uma variável com poder reduzido de explicação para os investimentos do setor público no ensino superior.

Há de se considerar, também, que, no Congresso Nacional, há uma bancada não desprezível de parlamentares comprometidos com os interesses das instituições superiores privadas de ensino, os quais, em diversos aspectos, conflitam com os interesses das instituições públicas em termos de recursos e capacidade de oferta. Essa postura do Legislativo, junto com as opções do Governo federal instalado até 2018 fazem prever dificuldades em termos de recursos e prioridade para o ensino público federal.

Junto com isso, dissemina-se no País, principalmente a partir da grande mídia, a defesa de uma agenda econômica de apoio às reformas trabalhista, previdenciária e outras que restringem a agenda social e, de alguma forma, afetam a noção do papel essencial de uma universidade pública, inclusiva, de qualidade e gratuita. Faz-se, assim, necessário ter uma visão prospectiva de como o ensino superior público pode ser afetado nos próximos anos, na dependência do que ocorrer no cenário político e econômico.

No período de 2003 a 2016, foi proposta uma série de medidas para enfrentar a crise vivida pelas universidades públicas, que até o começo dos anos 2000 se encontravam sob forte restrição de verbas para custeio, diminuídas que haviam sido em cerca de 50% no período 1995-2002. Em paralelo, expandiram-se no País o número de universidades federais, seus *campi* e a oferta de vagas no sistema federal de ensino superior. É lugar comum o reconhecimento da ampliação da cobertura do sistema, mas é menos perceptível a preocupação com a questão da qualidade, tanto que num ranking de 3.500 universidades do mundo todo, o Brasil tem apenas a USP entre as 200 melhores, com posição relativa decrescente nos últimos anos.

A par da ampliação do número de vagas, registrou-se a preocupação com sua distribuição social no período 2003-2016, com a difusão do sistema de cotas, que exigiu uma melhor preparação do sistema universitário público para o fornecimento de uma assistência estudantil mais ampla. Além das vagas, tornou-se necessário fornecer condições para os alunos mais carentes terem atendidas as demandas para cursar a Universidade.

A forte crise financeira que ora atinge o País restringe a extensão da cobertura do sistema nos próximos anos. Seria possível, a depender de decisões políticas, manter a assistência estudantil e rever a PEC 241/55, cujos efeitos serão mais claramente percebidos num horizonte de cinco anos. É possível, também, na dependência do cenário político, preservar os postos de trabalho atuais nas universidades, o que se traduz na perspectiva de concursos públicos para suprir as vagas abertas por professores e técnicos aposentados e, eventualmente, desligados.

Vale observar que, nos oito anos de governo do PSDB (1994-2002), algumas medidas foram desfavoráveis ao ensino superior público em relação ao ensino superior privado. O diagnóstico era de que o sistema precisaria ser revisto, tendo em vista que consumia mais de 70% do orçamento disponível no Ministério da Educação para ofertar apenas 22% das vagas totais de Graduação no País.

Assim, de forma coerente com o ideário predominante, os anos do governo FHC destacaram-se por uma relevante expansão da rede privada. Isso não se deu de modo equilibrado e os cursos de mais baixo custo, como os de Administração, foram privilegiados em detrimento daqueles de base técnica e científica.

A continuar o cenário que se tem hoje no País, pode-se esperar nos próximos anos, a par das restrições à extensão da cobertura do ensino público, fortes limites às ações mais inclusivas. O discurso de necessidade de redução da máquina pública, associado às emendas que interferem na regulação trabalhista, indicam redução dos quadros próprios e dificuldade na realização de concursos públicos, ao menos em quantidade suficiente para suprir as vagas geradas por processos de desligamento e aposentadoria que deverão crescer frente à perspectiva de aprovação da reforma da previdência.

Novas tecnologias e as transformações no mundo do trabalho e no ensino

As tecnologias e as transformações no mundo do trabalho

Com a revolução informacional, o reconhecimento da sociedade em rede e a disseminação da *Web*, na sua versão 2.0, a tecnologia vem se tornando cada vez mais ubíqua. Impacta, radicalmente, o mundo do trabalho, mas também o lazer e a forma como as pessoas se comunicam e interagem. Na década passada, questões relacionadas à sociedade sem emprego pareciam superadas. A área de serviços absorveria o exército dispensado pela onda de automação flexível, responsável pela supressão de parte significativa das vagas industriais. O que se observa hoje, no entanto, é que a automação na área de serviços caminha a passos largos na direção trilhada pela sociedade industrial.

A autossuficiência proporcionada pelos aplicativos atuais aproxima a prestação do serviço do seu beneficiário, de modo que todos se tornam responsáveis por atividades que demandavam, anteriormente, profissionais nas áreas de turismo, bancos, imobiliárias, seguros, créditos e tantas outras que se caracterizam fortemente pela intermediação. O crescimento da automação vislumbrado para os próximos anos é tamanho que até o setor de Tecnologia da Informação deverá sofrer impacto em termos de demandas de profissionais.

Softwares comoditizados e mais simples, como os relacionados aos processos organizacionais, ficarão, cada vez mais, sob a responsabilidade de *softwares* geradores de código, restando aos profissionais de computação a produção de aplicativos direcionados à economia criativa ou de maior sofisticação.

Aparecem como exemplos de áreas profissionais promissoras nesse cenário conturbado para o mundo do trabalho as atividades relacionadas às áreas de saúde e à conectividade de pessoas. A Pesquisa e seus resultados tecnológicos na área de Medicina vêm contribuindo com uma descontinuidade positiva na expectativa de vida, o que exigirá mais profissionais envolvidos com as demandas crônicas resultantes da extensão da velhice. A sociedade em rede, resultante de um novo mundo que funciona com a lógica de sete bilhões de potenciais provedores e consumidores de informação e conteúdo, requererá uma antropologia capaz de enquadrar e requalificar a forma como se estabelece a relação entre as pessoas.

Promissoras, também, são as atividades profissionais relacionadas à sustentabilidade, como os gestores de ecorrelações, de resíduos, engenheiros ambientais e aquelas fronteiriças à TI , como a do bioinformacionista, profissional que mescla a construção de informação na área da genética com a produção de remédios.

Novas Tecnologias no Ensino

As transformações tecnológicas e as diferentes relações que se estabelecem entre os indivíduos mais jovens e mais velhos com a tecnologia vêm potencializando o conflito geracional. Essa situação é, certamente, mais evidente no processo educacional. Nos últimos anos, é crescente a percepção de distenia na relação professores/alunos, com correspondente perda progressiva da eficiência e eficácia do processo de ensino/aprendizagem. O acesso quase irrestrito à informação, acelerado após a disseminação da versão 2.0 da *web*, será amplificado nos próximos anos. Nesse cenário, demanda-se do professor um papel, sobretudo, de mediador e facilitador do processo de ensino, o que exige novas competências sociais, relacionais e tecnológicas.

Vultosos investimentos em plataformas tecnológicas de educação *online* estão sendo realizados pelas principais universidades do mundo, como Harvard e MIT. O formato básico dos cursos de Graduação dessas e de outras universidades indica a presença, cada vez maior, de aulas em vídeo, de atividades que são desenvolvidas em tempo real através da *web*, além do engajamento do aluno em uma série de atividades complementares, como atividades *online* com professores e tutores e práticas associadas às metodologias ativas de ensino.

Ao observar-se a relação das metodologias ativas de ensino mais difundidas, como o Just-in-Time Teaching (JiTT), a Aprendizagem Baseada em Times e as Simulações, entre tantas outras, pode-se perceber que a Tecnologia da Informação

vem assumindo um papel determinante na concretização do processo de aprendizagem. Observa-se, ainda, que, com uma menor dependência, podem também ser suportadas por bases de dados e plataformas computacionais outras metodologias observadas nas instituições de ensino mais vanguardistas, como Aprendizagem Baseada em Problemas, Aprendizagem Baseada em Projetos e os Estudos de Caso.

A incorporação da tecnologia nos processos de ensino e aprendizagem é, como se vê, realidade factual, cada vez mais presente nas diversas etapas de formação dos indivíduos. Verifica-se, no entanto, que, com muita frequência, o professor ainda se posiciona de uma forma passiva, quando não reativa, ao processo de incorporação de ferramentas tecnológicas na sua metodologia de ensino. Essa passividade e/ou reatividade pode relacionar-se à zona de conforto docente, mas também à ausência de suporte técnico e pedagógico adequado para que haja a inserção das ferramentas tecnológicas nas dinâmicas das aulas e na realização de atividades complementares, o que deve ser cuidadosamente considerado. A tecnologia não prescinde da capacitação para o seu uso.

Capítulo 3

Foto: Praça das Artes do Campus Ondina da UFBA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Missão, visão, valores

Missão

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.

Visão

É ser 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.

Valores

- Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão
- Busca da excelência nas suas atividades fins
- Respeito à diversidade e combate a todas as formas de intolerância e discriminação
- Abertura e rigor intelectual, criatividade e busca de inovações
- Valorização das pessoas, diálogo, transparência e estímulo à cooperação
- Respeito à história e tradição e abertura para a contemporaneidade
- Rigor ético em suas decisões e ações
- Busca da equidade no acesso e permanência na Universidade
- Pluralismo de ideias, promoção de valores democráticos e de cidadania
- Compromisso com a transformação social
- Caráter público, gratuito e autônomo da Universidade
- Sustentabilidade e responsabilidade ambiental

Objetivos estratégicos e metas globais

Os Objetivos Estratégicos constituem os grandes alvos que a Universidade Federal da Bahia busca atingir até 2022, em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), que fixam grandes diretrizes para a educação brasileira, em particular a de nível superior.

As Metas Globais representam os resultados almejados ou a transformação pretendida no desempenho da Universidade ao cabo do período de vigência do PDI e expressam, de forma clara e verificável, como será avaliado, se o objetivo estratégico foi atingido.

O processo de planejamento estratégico definiu um conjunto de 10 Objetivos Estratégicos (OE) que se desdobram em Metas Globais, a seguir apresentados nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1: Objetivos estratégicos do PDI UFBA 2018-2022

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO DA MISSÃO	**OE1**	Ampliar as oportunidades e a qualidade da formação oferecida aos alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação. Com isso, atender a demanda social por profissionais, mestres e doutores competentes para atuarem, considerando as contínuas transformações do mundo contemporâneo.
		OE2	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.
		OE3	Aprofundar os impactos sociais das atividades de Ensino e Pesquisa através de experiências extensionistas, modo privilegiado de cumprimento da dimensão pública da Universidade e da formação universitária socialmente referenciada.
		OE4	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.
		OE5	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.
	EIXO DOS RECURSOS	**OE6**	Aprimorar e fortalecer os processos e instrumentos de governança institucional, com o fomento à integração, articulação e sinergia das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão e o estìmulo à participação cidadã, com transparência pública e diálogo com a comunidade universitária e a sociedade.
		OE7	Estimular a integração institucional pela adoção de boas práticas de gestão em todos os níveis e segmentos da adminstração universitária, segundo os princípios de eficiência, excelência e qualidade no setor público, com a racionalização de fluxos e processos e a utilização de recursos que visem à melhoria contínua do desempenho institucional.
		OE8	Assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados.
		OE9	Fomentar a convivência universitária em ambientes de aprendizagem e de trabalho saudáveis e inclusivos, que favoreçam a realização dos potenciais individuais e coletivos existentes na comunidade universitária.
		OE10	Consolidar, aperfeiçoar e qualificar a infraestrutura física, tecnológica e de serviços da Universidade, à luz do paradigma do Campus Inteligente, Sustentável e Humanizado.

Quadro 2: Metas Globais do PDI UFBA 2018-2022

			METAS GLOBAIS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO DA MISSÃO	OE1	100% dos cursos de Graduação com CPC igual ou superior a 4 na avaliação do INEP.
			Ampliar em 50% o número de Programas de PG com notas iguais ou superiores a 5 na avaliação da CAPES.
			Ampliar de 48,2% para 60% a Taxa de Sucesso da Graduação (TSG).
			Ampliar em 25% o valor da razão concluintes/matriculados na Pós-Graduação.
			Ampliar de 0,13 para 0,20 o grau de envolvimento do discente com a Pós-Graduação (GEPG)
			Promover revisão, avaliação e atualização dos projetos político-pedagógicos e estruturas curriculares de 100% dos cursos de Graduação.
		OE2	Ampliar em 50% os indicadores de publicação do corpo docente e discente.
			Aumentar em 5% o número de registros de patentes.
			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.
		OE3	Envolver, pelo menos, 30% dos alunos em projetos de extensão abrangentes e institucionalizados, no âmbito de todas as Unidades Universitárias (taxa de alunos extensionistas).
			Implantar dispositivos institucionais que assegurem a consolidação e a qualificação das atividades de Extensão.
		OE4	Aumentar em 50% o valor da razão entre o número de publicações indexadas na Web of Science e o número de docentes.
			Aumentar em 50% o número de alunos de Graduação e Pós-Graduação da UFBA, bem como o número de instituições acadêmicas de outros países em atividades de intercâmbio internacional.
			Aumentar em 50% o número de professores visitantes de instituições acadêmicas de outros países.
			Posicionar a UFBA entre as dez mais internacionalizadas universidades públicas federais, marca a ser avaliada a partir de um indicador global construído pela UFBA e calculado com bases nos indicadores de produção bibliográfica, mobilidade estudantil e acordos de colaboração.
		OE5	Atender em 100% as exigências da Lei de Acesso à Informação.
			Ampliar em 5% ano o percentual de notícias positivas da UFBA sobre o total de notícias veiculadas na mídia local e estadual.
			Ampliar a imagem social positiva da UFBA na comunidade interna e na sociedade, a partir de um patamar a ser estabelecido em uma primeira pesquisa em 2018.
	EIXO DOS RECURSOS	OE6	100% das Unidades Universitárias e Órgãos da Administração Central com Planos Diretores Plurianuais (ou PDU's) 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.
			Ampliar, progressivamente, o índice de atingimento de metas nos PDUs de todas as Unidades a partir do patamar estabelecido na primeira avaliação em 2018.
		OE7	100% dos processsos de trabalho redesenhados em conformidade com os novos sistemas de informação, com a redução de redundâncias e de excessos burocráticos.
			Construir indicadores de custo, tempo e qualidade para os principais processos de gestão e definir melhoria progressiva a partir da primeira mensuração em 2018.
		OE8	Construir um indicador de satisfação no trabalho e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação de 2018.
		OE9	Construir um indicador de percepção de ambiente saudável e inclusivo para ser aplicado a alunos e servidores da Universidade e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação em 2018.
		OE10	Reduzir os riscos institucionais de infraestrutura da UFBA com a implementação de 100% das metas do PDDU.
			Implantar 100% das metas do Plano de Logística Sustentável da UFBA.
			Alcançar 100% de cobertura dos meios e instrumentos de tecnologia de informação e comunicação para assegurar o acesso da comunidade universitária às informações acadêmico-científicas e para oferecer os meios para as boas práticas de gestão, consoante com a implementação integral do PDTI.
			Realizar em 100% das áreas e espaços pertinentes projetos de intervenção física para assegurar ampla acessibilidade e segurança.

Diretrizes Estratégicas, ações e metas específicas

O detalhamento das Diretrizes Estratégicas, aqui definidas como conjuntos de ações que articuladas conduzem ao atingimento das metas de cada objetivo estratégico, é apresentado em dois grandes eixos que organizam o planejamento da Universidade: o eixo da missão (relativo às atividades fins) e o eixo dos recursos (relativo às atividades meio). Para introduzir cada conjunto de diretrizes, apresenta-se, inicialmente, as bases conceituais e axiológicas que fundamentam o projeto pedagógico e o projeto de governança institucional.

Eixo da missão: o projeto pedagógico institucional

É importante fixar alguns elementos mais gerais que estruturam o projeto pedagógico institucional, ou seja, a compreensão que se tem de Ensino, Pesquisa e Extensão e de como essas três dimensões se articulam ou devem ser articuladas no cotidiano das atividades universitárias.

Nesse sentido, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é um documento de orientação às diferentes decisões relacionadas a esse tripé Ensino/Pesquisa/Extensão. Volta-se a oferecer diretrizes que vão desde a reestruturação dos projetos pedagógicos dos cursos, mesmo em seus mínimos aspectos, até as políticas gerais de pesquisa, produção e disseminação do conhecimento, passando pela complexa relação entre Universidade e sociedade e pelo papel social dessa Instituição.

De acordo com alguns autores, três modelos principais, historicamente constituídos, estruturam e definem as universidades contemporâneas, ao coexistir com diferentes pesos no interior das instituições:

a. A Universidade como agente prestador de serviços, inclusive o próprio ensino, agora não apenas para seus alunos, mas dirigido à comunidade (educação permanente, formação contínua, reciclagem profissional). Nesse modelo, a Universidade inclui um vasto conjunto de unidades e serviços dirigidos para o público mais amplo, tais como bibliotecas, centros de documentação, editoras, museus, grupos de teatro, música, estações de rádio e TV, clínicas as mais diversas, assessorias, incubadoras de empresas e colégios de ensino fundamental e médio, ou seja, uma gama variada de prestação de serviços à sociedade vai muito além da formação de recursos humanos e da produção de conhecimento;

b. a Universidade como espaço para a pesquisa, a produção de conhecimento novo e, especialmente, como *locus* de formação de novos pesquisadores e cientistas em distintas áreas do conhecimento;
c. a Universidade como *locus* de formação profissional ou de preparação para o exercício de profissões crescentemente regulamentadas e credenciadas, que configura seu forte vínculo com o mundo profissional em detrimento do mundo acadêmico *stricto sensu*.

Essas três dimensões ou modelos de Universidade expressam o tripé sobre o qual se estruturam suas principais missões – o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Exatamente a coexistência equilibrada e integrada dessas três dimensões está na base do que hoje se entende por Universidade.

No Brasil, dois importantes dispositivos legais consagram a ideia de Universidade como espaço em que se articulam os processos de produção de conhecimento, a formação de pessoas e a difusão e transferência do conhecimento para a sociedade sob a forma de bens e serviços. O Art. 207 da Constituição afirma:

> "Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão".

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) consagra essa múltipla missão e agrega algumas exigências adicionais:

> "Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:
> I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
> II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
> III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral."

Assim, desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, somente organizações que oferecem Programas de Pós-Graduação credenciados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e que institucionalizam as atividades de pesquisa podem ser classificadas no País como universidades.

A busca de integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão propõe aos formuladores de qualquer PPI (Projeto Pedagógico Institucional) situar-se no ponto de convergência das três principais vertentes de reflexões no campo da Educação. A primeira refere-se ao significado dos processos de ensino/aprendizagem e à tensão entre apropriação do saber já construído e construção de novos saberes e práticas, ou seja, à polaridade entre ensino como mera transmissão de um conhecimento já disponível versus a necessidade de inovação e desenvolvimento desse conhecimento. A segunda vertente diz respeito às relações entre demandas sociais e produção de conhecimento e inovação tecnológica, isto é, em que medida a produção de conhecimento pode ou deve estar estreitamente vinculada ao contexto social ou voltar-se a questões universais propostas pelo próprio avanço científico em geral. Finalmente, a terceira vertente reporta-se às dificuldades técnicas, operacionais e institucionais que tornam tão complexa a operacionalização de um princípio quase que unanimemente reconhecido por todos como fundamental, qual seja, a indissociabilidade das três dimensões que estrutura a missão da Universidade contemporânea.

Tais desafios decorrem do fato de ensino, pesquisa e extensão constituírem, per si, processos em parte autônomos, que geram produtos específicos destinados a segmentos sociais distintos e que requerem, inclusive, competências diferenciadas de um mesmo indivíduo/profissional. Assim, o princípio da indissociabilidade não implica redução das diferenças a uma prática amorfa que mistura elementos dos três processos, assim como não significa uma simples justaposição entre as três práticas.

Eixo do Ensino

A Universidade não se situa fora da realidade que a circunda. Sofre influências fortes e crescentes da sociedade e do Estado: demandas, cobranças, pressões que delineiam e redefinem o projeto dessa instituição em diversos países. As transformações da economia, os interesses das diversas classes sociais, as transformações do mercado de trabalho, o avanço científico, tudo isso pressiona a Universidade a tentar manter e ampliar sua centralidade na sociedade. Se não é certo afirmar que ela é simplesmente um mero aparelho ideológico de classe, pois isso simplificaria e reduziria sobremaneira a compreensão a seu respeito, também não se pode idealizar uma comunidade universitária fora do jogo social, extremamente contraditório e permeado por interesses.

No âmbito pedagógico, as ações de uma Universidade ultrapassam os limites da sala de aula e envolvem concepções mais abrangentes, tais como conhecimento, formação humana, cidadania, valores éticos e transformação social. Nesse contexto,

os projetos curriculares desempenham um papel fundamental por se constituírem numa expressão concreta dessas concepções. Quando se parte do conceito de currículo como percurso de aprendizagens adquiridas e construídas num processo educativo formal e que envolve relações entre docentes e discentes, faz-se necessário estabelecer princípios norteadores da elaboração e reformulação dos currículos dos cursos, sejam de Graduação, Extensão ou de Pós-Graduação.

É grande o desafio de se construir e implementar um projeto pedagógico institucional em uma Universidade do porte da UFBA. Isto fica claro quando se examina a diversidade de cursos, áreas e domínios do saber e da prática profissional contemplados no conjunto de cursos de Gradução e Pós-Graduação, constantes no Anexo 3. Tal diversidade implica lidar com culturas científicas e profissionais muito diversas, com modelos de formação historicamente construídos em cada área, com padrões de exigência definidos nos marcos regulatórios específicos de cada campo. A tais desafios junta-se a complexidade de construir uma cultura institucional em que a liberdade que o docente deve possuir para conduzir os seus cursos não seja uma barreira à execução de projetos pedagógicos coletivamente construídos e que buscam assegurar uma formação sempre atual e de crescente qualidade.

Baseada em teorias educacionais e pedagógicas sólidas que fundamentam concepções curriculares inovadoras, a UFBA propõe que os currículos dos seus cursos atendam aos seguintes princípios gerais, definidos na Resolução nº 02/2000, do Conselho de Coordenação (atual CONSEPE):

a. Flexibilidade. Coloca-se em oposição à rigidez dos currículos tradicionais que só admitiam possibilidades prefixadas de formação especializada. Estudos recentes têm demonstrado que não existe uma única ordem pela qual os sujeitos adquirem conhecimentos teóricos e práticos e isso contradiz argumentos em favor das estruturas curriculares imobilizadas por conteúdos obrigatórios e ordenados numa sequência também obrigatória. Hoje, é indispensável a inserção nos currículos de uma proporção significativa de conteúdos de natureza optativa que possibilite ao aluno definir, em parte, seu percurso de aprendizagem;
b. Autonomia. O princípio da autonomia do sujeito face a seu próprio processo de aprendizagem é condição básica para a consolidação de sua competência para aprender a aprender. Essa conquista é absolutamente necessária a profissionais que atuarão numa realidade em permanente transformação e que terão de enfrentar as novas situações e problemas que estarão sempre emergindo

em suas experiências de trabalho. O conhecimento de técnicas investigativas em sua área de conhecimento constitui-se numa importante ferramenta de aquisição dessa autonomia;

c. Articulação. O diálogo interdisciplinar entre os campos do saber que compõem o curso e se concretizam em componentes curriculares prevê a superação da visão fragmentada do conhecimento. Na prática, a articulação pode ser garantida por componentes curriculares de natureza integradora, tais como Seminários Interdisciplinares;
d. Atualização. É um princípio que se realiza através de um adequado planejamento da oferta de componentes curriculares, de modo a garantir ajustes programáticos periódicos que contemplem os avanços científicos, tecnológicos, as inovações artísticas e quaisquer novidades no campo do conhecimento. A inclusão de disciplinas como "Tópicos Especiais" e "Trabalho de Conclusão de Curso" são exemplos de formas de atualização.

As universidades vêm sendo desafiadas, permanentemente, pelas aceleradas transformações que repercutem nos expedientes de produção de conhecimento, no mundo do trabalho e na relação destes com a diversidade, as tecnologias e a inovação. Por sua vez, as arquiteturas de formação no ensino superior precisam considerar as referidas estruturas pedagógicas baseadas em flexibilidade, autonomia, articulação e atualização, o que, certamente, demanda o reconhecimento da diversidade dos saberes e suas transversalidades. A partir desse contexto, torna-se fundamental que a Universidade Federal da Bahia retome o processo de construção de ambiente institucional, visando à organização do regime de ciclos na Universidade, cuja solução encontrada naquela ocasião, pode, agora, ser aprimorada a partir de dezenas de outras experiências próximas, em inúmeras universidades federais. Passados dez anos de implantação do modelo dos Bacharelados Interdisciplinares (BI), há que se avaliar os resultados obtidos e os desafios enfrentados cotidianamente para equacionar a relação entre os BIs e os cursos de progressão linear. Considerando-se a complexidade e as controvésias que cercam o debate entre perspectivas disciplinares e interdisciplinares e como elas se concretizam nos projetos pedagógicos de cada curso e na arquitetura acadêmica geral da UFBA, a meta de atualização dos projetos pedagógicos exigirá um amplo diálogo na comunidade universitária, tendo em vista a enorme diversidade de campos científicos e profissionais que a nossa formação cobre atualmente. Tal debate deverá levar em conta os marcos legais da Universidade, o melhor interesse das suas atividades finalísticas e, no que couber,

a autonomia das suas Unidades Universitárias. Tais análises e debates devem permitir encaminhar para a avaliação das instâncias superiores da UFBA proposta de institucionalização de uma arquitetura pedagógica que supere problemas atuais e esteja respaldada em consensos internos que possibilitem à UFBA avançar na qualidade da formação oferecida aos seus alunos, em sintonia com as tendências mais atuais da formação universitária.

Eixo da Pesquisa

A incorporação pela Universidade de conhecimento científico e tecnológico como produtos de sua atividade de pesquisa básica e aplicada abriu caminho, de alguma forma, para a aplicabilidade desses resultados, ou seja, da transferência do que é gerado na Universidade para a sociedade. E como centros de produção de conhecimento e de geração de tecnologia, as universidades passaram a receber demandas crescentes de apoio à solução de problemas práticos da sociedade. Governos, empresas, grupos sociais passaram a demandar um compromisso sempre maior da Universidade para equacionar problemas sociais.

Já há décadas, a pesquisa científica deixou de ser trabalho isolado de um cientista para ser produzida por grupos e redes interativas de pesquisadores e instituições, para além de limites geográficos locais, regionais ou nacionais. Em paralelo, passou a depender, crescentemente de recursos mais e mais substanciais para responder à demanda por equipamentos sempre mais sofisticados tecnologicamente. Essas características do trabalho científico, presentes com intensidades distintas em todas as áreas do conhecimento, fazem com que os docentes pesquisadores constituam um segmento com significativo grau de autonomia na condução dos seus trabalhos, desde que captem recursos de fontes externas e se pautem por valores e lógicas de uma comunidade científica que extrapola os limites de uma instituição.

Assim, o fortalecimento da Pesquisa apoia-se em valores que devem continuar orientando políticas, programas e projetos específicos voltados para fortalecer a atividade científica na UFBA:

a. Autonomia do pesquisador na escolha dos seus problemas de pesquisa, liberdade na escolha dos seus métodos e procedimentos, desde que submetidos aos princípios éticos que devem nortear a produção científica;
b. Fortalecimento de redes de parcerias, fundamentais para o intercâmbio de saberes, o que implica a necessidade de eventos e encontros periódicos da comunidade interessada em algum tema;

c. Compromisso com a publicação dos resultados, já que todo empreendimento científico requer a crítica intersubjetiva como condição de validação dos seus achados;
d. Sensibilidade para perceber as demandas do contexto local, regional e nacional, o que requer uma atenção aos impactos sociais do conhecimento gerado e disseminado para a sociedade.
e. Estímulo a diálogos interdisciplinares que potencializem inovações científicas e tecnológicas significativas para o desenvolvimento da ciência e para a solução de problemas vividos pela sociedade.

A tradição da UFBA em pesquisa científica é significativa e sua liderança no Estado da Bahia é clara, assim como sua posição de destaque no Nordeste e mesmo no País. Em 2016, a UFBA foi contemplada com oito Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCTs), um importante indicador da consolidação de importantes grupos de pesquisa na Instituição. Da ecologia às doenças tropicais, da energia e meio ambiente à democracia digital, são redes de excelência lideradas pela UFBA que articulam diversas universidades e grupos de pesquisa dentro e fora do País, em torno de problemas de absoluta relevância. Ademais, o número de publicações indexadas na *Web of Science*, importante indicador de qualidade dos trabalhos publicados pelos pesquisadores, registrou um aumento expressivo entre 2014 e 2015, revelando esforços crescentes de tornar a nossa produção científica mais internacional. Também merece destaque o desenvolvimento de pesquisas importantes sobre células-tronco no HUPES, com impacto no tratamento da anemia falciforme, doença que atinge, sobretudo, a população negra.

Eixo da Extensão

Como se espera de uma Universidade, a produção de conhecimento científico e o desenvolvimento tecnológico dissemina-se entre todas as áreas do conhecimento, não se concentrando de forma excessiva em apenas alguns poucos domínios. É isto que torna a UFBA um dos mais importantes centros nacionais de produção científica no campo das artes, em diversos campos das humanidades, das ciências sociais aplicadas e da saúde, além das clássicas ciências exatas e biológicas. Tal diversidade deverá ser cultivada e ampliada, assim como devem ser aprofundados o diálogo e as interações entre campos disciplinares, de onde podem emergir importantes inovações científicas e tecnológicas.

A Extensão universitária nasceu como atividade para romper o isolamento ou distanciamento da Universidade em relação a segmentos sociais marginalizados.

Desde sua origem, assumiu um caráter optativo nessa busca por aproximar a Universidade da população em geral. Historicamente, é a mais recente missão incorporada à Universidade.

Como um eixo de atuação institucional que afirma o caráter público da Universidade, a Extensão visa a contribuir de forma crítica e atualizada para o enfrentamento de desafios e problemas cotidianos do seu contexto nacional, regional, local e interno. Por meio de processos dialógicos de produção e difusão de conhecimento, constitui um campo interdisciplinar de ação dos docentes e servidores técnico-administrativos, com a participação de estudantes, capaz de articular Ensino e Pesquisa, atendendo ao princípio constitucional da indissociabilidade entre os três eixos estruturantes da Universidade. Ao mesmo tempo, nessa prática contribui para a superação das desigualdades, discriminações, exclusões e vulnerabilidades socioeconômicas.

Assim, a política de Extensão da UFBA apoia-se em três princípios orientadores de todas as ações específicas nos campos da cultura, arte, difusão e formação, a saber:

a. produções críticas capazes de articular saberes tradicionais e experiências inovadoras;
b. articulações que desafiem as segregações e assegurem uma Extensão partilhada entre Universidade e Cidade;
c. experimentações que impliquem, simultaneamente, Universidade e sociedade, com a promoção de diferentes formas de interlocução e parceria com instituições públicas, movimentos sociais e demais setores da sociedade, especialmente aqueles desassistidos, discriminados ou vulnerabilizados.

Em termos gerais, a Extensão na UFBA agrupa-se em três categorias de atividades complementares: formação, difusão, cultura e arte.

Agrupadas em torno do caráter de formação, as Atividades Curriculares em Comunidade e Sociedade (ACCS), os cursos *lato sensu* e os cursos livres constituem a forma de Extensão mais diretamente ligada ao eixo do ensino. Representam relevante contribuição da UFBA à qualificação de quadros profissionais para a sociedade e ao desenvolvimento da consciência política cidadã dos estudantes, pelo trabalho de campo junto a contextos e territórios urbanos e agrários econômica e socialmente vulneráveis. Em torno do caráter de difusão pública da produção de conhecimento acadêmico, agrupam-se eventos, publicações, prestação de serviços e projetos de articulação com setores da sociedade como atividades de pesquisa aplicada, que cumprem relevante

papel de democratização do espaço público, popularização científica, interlocução entre pares e interlocução da UFBA com movimentos sociais, movimentos populares, culturas tradicionais, saberes cotidianos, populações em situação de vulnerabilidade e grupos sociais discriminados e desassistidos.

Agrupadas como ações de Cultura e Arte, estão as atividades dos Museus (Museu de Arqueologia e Etnografia – MAE, Museu Afro – MAFRO, Museu de Arte Sacra - MAS); da sala de cinema Sala de arte UFBA; da TV UFBA e dos Grupos Artísticos e equipamentos culturais institucionalizados (Orquestra Sinfônica, Madrigal, Companhia de Teatro, Grupo de Dança Contemporânea, Galeria Cañizares); dos Memoriais das Unidades Universitárias; além do vasto conjunto de atividades culturais eventuais propostas por docentes, servidores técnico-administrativos e discentes, como: festas, mostras, exposições, saraus e eventos esportivos e recreativos.

Há que se reconhecer que o grande desafio de qualquer projeto pedagógico institucional é encontrar estratégias criativas e inovadoras de como articular os três pilares básicos da Universidade – Ensino, Pesquisa e Extensão. As referências às dificuldades para levar, efetivamente, à prática o princípio da indissociabilidade são muitas e vão desde elementos estruturais da Universidade, como a excessiva fragmentação dos Departamentos, até fatores culturais que moldaram a história de cada uma delas.

Distintos autores consideram que o princípio da indissociabilidade entre Ensino Pesquisa e Extensão é mais uma meta do que uma realidade. Elas se agregam em momentos históricos distintos da construção das universidades contemporâneas e, muitas vezes, competem por prioridade ou primazia entre as atividades fins da Universidade. Tais tensões devem ser reconhecidas e trabalhadas na busca de uma cultura institucional que valorize as três atividades, reconheça suas diferenças e crie uma base para associá-las em experiências específicas. Experimentações, projetos pilotos, devem ser incentivados de modo a mudar o "chão" da Universidade que são as suas salas de aula. O acesso a informações assegurado pelas novas tecnologias impõe atualizar os projetos pedagógicos dos cursos, rever papel e atribuições dos atores envolvidos no processo ensino/aprendizagem, redesenhar até mesmo os espaços físicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Ampliar as oportunidades e a qualidade da formação oferecida aos alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação. Com isso, atender a demanda social por profissionais, mestres e doutores competentes para atuarem, considerando as contínuas transformações do mundo contemporâneo.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Ampliar a qualidade da formação oferecida aos alunos dos cursos de Graduação, assegurando projetos pedagógicos atualizados, inovações pedagógicas e melhor articulação entre os BIs e os cursos de progressão linear.	Institucionalizar o Programa de Formação Pedagógica do docente UFBA – FORPED. Aprofundar o diálogo sobre metodologias e tecnologias educacionais que viabilizem a melhoria de processos e produtos da prática pedagógica e da avaliação. Consolidar os NDE (Núcleos Docentes Estruturantes) nos cursos de Graduação e acompanhar seu funcionamento. Promover o desenvolvimento de ações para a acessibilidade física e psicopedagógica dos alunos portadores de necessidades especiais. Atualizar os projetos pedagógicos dos cursos, considerando as demandas por flexibilidade curricular e novas ferramentas/espaços de aprendizagem. Aperfeiçoar os mecanismos de integração entre formação disciplinar e interdisciplinar. Contemplar a questão da cultura corporal - educação física, esporte e lazer, como eixos do processo de formação.	Atingir o escore 4 no IQGRAD (escore médio das avaliações do ENADE).
			Ampliar o máximo possível a ação "Ateliê Didático" para os docentes da Universidade, especialmente os ingressantes.
			100% dos cursos de Graduação com projetos político-pedagógicos atualizados.
			Ampliar em 200% a oferta de bolsas para os estudantes participantes do programa de monitoria.
			Realizar estudos e debates que gerem proposta de atualização da arquitetura acadêmica da Universidade para avaliação pelo CONSUNI
2	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.	Buscar aumentar os valores, tanto orçamentários quanto oriundos das agências de fomento, utilizados no apoio à Pesquisa e à Pós-Graduação na UFBA. Estimular o intercâmbio com centros de pesquisa mais consolidados, no Brasil e no exterior, apoiando a vinda e a permanência de pesquisadores internacionais. Favorecer a efetiva inclusão na Pós-Graduação de todos os alunos aprovados nos respectivos processos seletivos, devendo ter continuidade a política de reserva de vagas na Pós-Graduação para segmentos sociais hoje sub-representados nesse nível de ensino. A cobertura de bolsas de IC/IT deve ser ampliada, aproximando-a da demanda qualificada existente na UFBA. O seminário anual de IC deve continuar fortalecido na forma de evento capaz de congregar toda a atividade cultural e de pesquisa da UFBA. Apoiar a Iniciação Científica Junior. O programa de apoio aos jovens doutores, atualmente na forma de edital PROPESQ, deve ser mantido e fortalecido. Apoiar a elevação da qualidade dos periódicos editados pela UFBA.	Ampliar para 4,2 o escore médio das notas dos Programas de PG da Universidade.
			Ampliar em 30% os Programas de Pós-Graduação completos, com Mestrado e Doutorado.
			Atingir pelo menos 70% do seu corpo docente com Doutorado e produção que atendam critérios próprios de credenciamento e permitam sua inserção em Programas de PG.
			Ampliar em 50% a oferta de cursos de mestrados profissionais.
			Atingir 60% dos alunos da PG matriculados em cursos de Doutorado (EXPPG3 - Índice de Expansão da PG).
			Ampliar em 30% o número de bolsas de pesquisa e inovação para alunos da Graduação (IPEG - taxa de inserção da pesquisa no ensino de Graduação)
			Garantir que 100% dos PPGs adotem as cotas para pretos, pardos, quilombolas, indígenas, pessoas com deficiência e pessoas trans na Pós-Graduação.
3	Assegurar maior eficiência no uso de recursos institucionais para o processo de formação dos alunos dos cursos de Graduação e Pós-Graduação, com a ampliação de oportunidades e vagas, buscando aprofundar a integração entre diversos níveis de ensino.	Acompanhar e avaliar os currículos, bem como a taxa de retenção e a de evasão dos cursos, para estabelecer estratégias de permanência e sucesso na Instituição. Intensificar o aproveitamento de vagas residuais, melhorar o sistema de divulgação dos resultados do SISU. Melhorar o planejamento acadêmico e o processo de matrícula. Fortalecer os Colegiados como instâncias acadêmicas capazes de acompanhar, dar suporte e encaminhar alunos com dificuldades na realização dos seus cursos, de preferência, atuando preventivamente. Apoiar mecanismos para maior integração entre os ensinos de Graduação e Pós-Graduação. Ampliar a oferta de vagas na Graduação com a consolidação do novo campus de Camaçari.	Reduzir a evasão nos cursos de Graduação em, pelo menos, 20% e ampliar a taxa de conclusão em 20%.
			Assegurar a permanência nos cursos de Graduação em patamar não inferior a 70% do número de alunos ingressantes.
			100% dos cursos de Graduação e PG com processos de orientação acadêmica implantados.
			Aumentar, até o patamar mínimo de 85%, o aproveitamento das vagas ofertadas em todos os cursos de Graduação, nos turnos diurno e noturno.
4	Expandir e qualificar a presença da modalidade de ensino a distância, com adequada infraestrutura e suporte de TIC no conjunto das oportunidades de formação oferecidas pela Universidade.	Expandir a oferta de cursos de diferentes níveis (Graduação e Pós-Graduação lato sensu) na modalidade de ensino a distância, assegurando uma infraestrutura física e recursos humanos adequados. Ampliar a oferta do ensino a distância nos cursos presenciais. Capacitar comunidade de ensino em TIC. Equipar espaços (coletivos, convivência, museus, bibliotecas) com recursos multimídia e Internet. Estruturar e universalizar o acesso a recursos e serviços de vídeoconferência na Instituição. Manter, desenvolver e integrar Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) ao sistema acadêmico para educação. Prover salas de aulas computadorizadas. Prover infraestrutura para desenvolvimento de tecnologias educacionais. Produzir vídeoaulas e objetos de aprendizagem multimídia. Prover infraestrutura para streaming de vídeo, armazenamento, distribuição e exibição de objetos de aprendizagem multimídia.	Ampliar em 100% a oferta de cursos de Graduação, Extensão e Pós-Graduação a distância.
			Apoiar os cursos presenciais da Universidade na ampliação da presença do ensino a distância nos seus curriculos.
5	Ampliar a eficiência e eficácia dos processos de autoavaliação dos cursos de diferentes níveis e modalidades, integrando-os aos processos externos de avaliação aos quais os cursos são submetidos.	Construir e validar instrumentos, métodos e procedimentos de avaliação institucional no conjunto de eixos e dimensões que estruturam esse processo regulamentado pelo SINAES, tendo como suporte a tecnologia de informação, de modo que os resultados obtidos possam ser eficazmente articulados com decisões e práticas de gestão. Tal diretriz envolve a construção e consolidação de uma rede de atores institucionais interessados em pesquisar, diagnosticar problemas nas diversas esferas ou âmbitos de atuação da Instituição, assim como implantar ou aprimorar os processos avaliativos no âmbito da Universidade.	100% dos cursos de Graduação e PG com processos de autoavaliação implantados, gerando insumos para seu planejamento e gestão.
6	Consolidar as bibliotecas como espaço de aprendizagem, convivência, colaboração e experimentação, dotando-as de infraestrutura tecnológica e equipes capacitadas para atualização do SIBI em conformidade com as tendências contemporâneas.	Promover o alinhamento das ações das Bibliotecas com as propostas acadêmicas de ensino, pesquisa, extensão, criação e inovação às quais estão vinculadas com vistas a contribuir para a autossuficiência dos usuários, além de ampliar as habilidades funcionais de pessoas com deficiência, possibilitando ação autônoma e plena inclusão.	Alcançar nota máxima no item biblioteca referente à avaliação dos cursos da UFBA pelo MEC/INEP, com aumento do percentual de atendimento das demandas em ações implementadas e concluídas.
7	Ampliar a participação da UFBA na formação de professores da Educação Básica como essencial para a melhoria da qualidade do ensino em todos os níveis da Educação brasileira.	Implantar uma política institucional de egressos que subsidie a formação continuada e o aperfeiçoamento das ações educacionais, bem como o monitoramento, aconselhamento e orientação relativamente à inserção de egressos e estudantes nos espaços profissionais da Educação Básica. Aprofundar a presença da modalidade de ensino "Educação a Distância –EaD" para atender todas as licenciaturas e apoiar esses cursos em convênios e parcerias que intensifiquem a participação da Universidade nas políticas voltadas para a formação de professores. Ampliar a atuação da Universidade na educação continuada de professores da Educação Básica. Fortalecer o Programa de Iniciação à Docência (PIBID) e ampliar os cursos de especialização e mestrados profissionais voltados à formação docente.	Ampliar em 100% a oferta de cursos de Extensão e Especialização a distância voltados, especificamente, para os docentes da Educação básica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

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.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Ampliar a produção de conhecimento científico que atenda a elevado padrão de qualidade nacional e internacional, assegurando o necessário suporte aos grupos de pesquisa para o desenvolvimento das suas atividades.	Fomentar, com recursos próprios, um conjunto de ações para ampliação e maior qualificação da produção científica, técnica e artística da Universidade, com o estímulo a redes de colaboração, tradução de artigos, pagamento de taxas para publicações em periódicos internacionais de elevado impacto, além de apoio à qualificação dos periódicos científicos da própria Universidade. Promover iniciativas que favoreçam o contato dos pesquisadores com as agências de fomento e de avaliação. Apoiar o recém-doutor e jovens pesquisadores que ingressam na Universidade.	Atingir 15% dos doutores da Universidade com Bolsa de Produtividade em Pesquisa (ICAP II - Índice de Consolidação da Atividade de Pesquisa II)
			Ampliar em 50% o indice de publicação dos docentes da Universidade (PRODPESQ IIA) e o índice de publicação de artigos (PRODPESQ IIB)e, em 100%, o índice de produção de artigos por doutores (PRODPESQ IIC).
			Crescer em 10% o ICPA I (Indice de Consolidação da Pesquisa I), considerando a quantidade e a qualidade das bolsas de produtividade científica dos docentes da Universidade.
2	Ampliar, modernizar e qualificar a infraestrutura para a pesquisa científica na Universidade.	Reduzir obstáculos à implementação e execução dos projetos de pesquisa, com o apoio aos professores na tramitação administrativa de tais projetos. Considerar como atividades regulares a manutenção dos seus equipamentos de pesquisa e promover programa regular de recuperação da infraestrutura física dos seus laboratórios. Promover apoio à alocação de corpo técnico-administrativo para a pesquisa. Institucionalizar a natureza multiusuária dos seus laboratórios de pesquisa. Fortalecer a participação da UFBA em editais de apoio à modernização e aquisição de novos equipamentos. Apoiar o processo de exportação/importação de bens e serviços. Fortalecer o sistema de biotérios e criar um Biotério Central. Examinar a viabilidade da construção de prédio para sediar laboratórios multiusuários ou centrais analíticas.	Lançar, a cada ano, Edital para manutenção de laboratórios.
			Unificação dos vários biotérios em um Biotério Central na Instituição.
			Assegurar que 100% dos INCTs tenham apoio técnico-administrativo.
			Institucionalizar a natureza dos laboratórios multiusuários.
			Implantar o serviço de atendimento ao pesquisador e ao extensionista.
3	Fortalecer processos de inovação e desenvolvimento tecnológicos, bem como sua transferência para a sociedade.	Promover a cultura da inovação entre os estudantes de Graduação e de Pós-Graduação, bem como de seus docentes e técnico-administrativos. Apoiar a pesquisa voltada ao desenvolvimento tecnológico e aprimorar os procedimentos de registro da propriedade intelectual. Lançar editais de apoio à iniciação tecnológica, refletindo as especificidades desse tipo de atividade. Incentivar o empreendedorismo entre estudantes, com atenção ao desenvolvimento de Empresas Juniores. Atualizar o conjunto de normas e regulamentos relativos à inovação, tendo em conta a nova legislação federal sobre o tema. Apoiar a implementação dos projetos de cooperação com empresas voltados ao desenvolvimento tecnológico, incluindo os instalados em espaços como parques tecnológicos.	Ampliar em 100% o número dos projetos de cooperação com empresas.
			Ampliar em 100% a presença da Universidade nos parques tecnológicos e outros espaços afins.
			Aumentar em 20% o número de projetos de Iniciação Científica e Tecnológica atendidos.
			Apoiar os espaços institucionais associados à inovação, aumentando seu número.
4	Fomentar a pesquisa e inovação tecnológica em EaD, o uso de metodologias ativas e a articulação entre ensino, pesquisa e extensão.	Incentivar e fortalecer a produção e disseminação de conhecimentos em EaD, bem como o investimento em metodologias ativas, ou seja, em alternativas pedagógicas que colocam o foco do processo de ensino e aprendizagem no aprendiz, envolvendo-o na aprendizagem por descoberta, por investigação ou resolução de problemas. Apoiar a produção de objetos educacionais em diferentes mídias e tecnologias (material didático, ambientes virtuais, espaços de aprendizagem, dentre outras), alcançando o potencial de cada uma delas para as modalidades de ensino presencial e a distância. Articular as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas modalidades presencial e a distância, objetivando a qualidade de todas as atividades e o equilíbrio entre elas.	Apoiar a formação de, pelo menos, dois grupos de pesquisa na área de Tecnologia e um grupo na área de Educação, em parceria da SEAD com a PROGRAD e PROPG.
			Realizar um seminário anual para divulgação, discussão e troca de experiências sobre o uso das TDIC em Educação.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Aprofundar os impactos sociais das atividades de ensino e pesquisa através de experiências extensionistas, modo privilegiado de cumprimento da dimensão pública da Universidade e da formação universitária socialmente referenciada.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Intensificar a prática extensionista na UFBA, qualificando a articulação de ensino e pesquisa com a sociedade, de modo que o papel formador da extensão se consolide numa perspectiva de liberdade criativa e crítica, com responsabilidade social e transparência institucional.	Intensificar a relação da Universidade com a Cidade e seus problemas sociais e urbanos. Expandir a oferta de cursos livres de curta duração e de Pós-Graduação lato sensu, inclusive na modalidade de ensino a distância. Ampliar as formas de curricularização da Extensão, em parceria com a PROGRAD (em atendimento à meta 23 do PNE). Ampliar o apoio financeiro às ACCSs, abrindo linhas de enfoque temático, conforme demandas circunstanciais. Implantar uma Central de Cursos para gerenciar matrícula e certificação das ofertas das Unidades Universitárias em um sistema integrado de acesso público. Implantar o Observatório Crítico da Extensão.	Ampliar em 5% ao ano a taxa de inserção da extensão no ensino de Graduação, envolvendo a oferta e número de alunos matriculados no componente curricular ACCS.
			Aumentar em 1% ao ano a Taxa de Suporte Financeiro ao discente para atividade de Extensão (SUPEXT) que considera o conjunto de apoios concedidos pela PROEXT a estudantes.
			Implantar a Central de Cursos Livres e de Especialização.
			Observatório Crítico da Extensão implantado e alimentado permanentemente.
2	Promover a difusão do conhecimento, cultura, arte e assistência pública produzidos por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos da Universidade, tornando seus processos, produtos e serviços acessíveis a segmentos mais amplos da população e a contextos mais variados.	Incrementar a atuação institucional dos Centros de Estudo, de Pesquisa e de atendimento público dos 3 Museus Universitários (Museu de Arqueologia e Etnografia - MAE, Museu Afro - MAFRO, Museu de Arte Sacra – MAS) e os demais Núcleos de Memória, da sala de cinema Saladearte UFBA e da TV UFBA. Fomentar ações desenvolvidas por projetos permanentes das Unidades Universitárias (escritórios públicos, ambulatórios, laboratórios, memoriais, arquivos, acervos, galerias, oficinas, museus, rádios, revistas, jornais, cursos pré-vestibular, de idiomas e de artes). Lançar Editais para chamadas públicas e outras formas de apoio institucional descritos nos Programas de Apoio para as atividades culturais eventuais propostas por docentes, servidores técnico-administrativos e discentes, como comemorações tradicionais, mostras, exposições, feiras, saraus e eventos acadêmicos, esportivos e sociorrecreativos. Fortalecer as ações de difusão científica, cultural e artística via EDUFBA.	100% dos apoios institucionais direcionados para projetos de Extensão integrados às atividades de ensino de graduação e pós-graduação e a projetos de pesquisa e de produção tecnológica inovadora.
			Ampliar em 100% a participação da EDUFBA em eventos, feiras e canais de comercialização, locais, nacionais e internacionais.
3	Fortalecer a prática artística na UFBA, reconhecendo seu papel estruturante nos processos de formação de valores e producão de conhecimento crítico, criativo e inovador.	Consolidar uma agenda institucional permanente de fomento à produção de Arte universitária, promovendo processos de criação, montagem, apresentação, circulação, intercâmbio, registro e documentação das práticas artísticas realizadas pelos grupos institucionalizados, pelos docentes e servidores artistas e pelos estudantes. Ampliar a difusão dos processos e produtos artísticos universitários, apoiando sua inserção junto a contextos nacionais e internacionais qualificados (outras universidades, festivais, mostras, bienais, arquivos, concursos), bem como o seu registro áudiovisual para constituição de acervo institucional abe+D2orto à consulta pública. Criar instrumentos institucionais para integração das atividades artísticas da UFBA. Fortalecer as parcerias com agências internacionais de difusão cultural e com coletivos artísticos locais, regionais e nacionais.	Aumentar em 5% ao ano os recursos para apoio aos projetos de Extensão relativos aos corpos permanentes das áreas de arte e cultura da UFBA, via Programa Institucional de Apoio às Artes (PAArtes).
			Criação do Fórum Permanente de Artes e Tradições Populares – FORPOP
4	Qualificar as atividades de extensão voltadas para o atendimento a segmentos vulneráveis da população, usuários dos diversos serviços prestados pela Universidade, aprofundando a articulação entre formação discente, pesquisa e prestação de serviços públicos.	Aperfeiçoar os mecanismos de registro e integração de dados sobre serviços prestados à comunidade na formação de alunos e produção de conhecimento, a exemplo das ações de atenção à saúde e atenção social, assessorias, consultorias, serviços de empresas juniores, treinamentos, em serviços, organização de eventos técnico-científicos, entrevistas a rádios, jornais e TV, elaboração de sites educativos ou informativos para o público em geral, divulgação de material didático/educativo/editorias de revistas técnicas ou científicas.	Definir critérios de impacto social e construir indicadores para monitoramento do conjunto de atividades de prestação de serviços à comunidade.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

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.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Ampliar intercâmbios e acordos de cooperação, incrementando a mobilidade de docentes, pesquisadores e estudantes da UFBA com outros países.	Estimular o intercâmbio com centros de pesquisa mais consolidados, cuidando para buscar um equilíbrio nas relações Sul-Norte e Sul-Sul e ênfase nas relações com os países lusófonos e da América Latina. Confeccionar e aumentar o número de sites e materiais de divulgação da UFBA em línguas estrangeiras. Intensificar a divulgação da UFBA junto às Embaixadas estrangeiras sediadas no Brasil. Divulgar a UFBA junto a outras IES nacionais e estrangeiras. Estabelecer convênios e acordos de cooperação com outras IES. Reforçar e requalificar o papel do CEAO. Ampliar as relações com os países de lingua portuguesa da África e Oriente.	Enviar pelo menos dois estudantes por Programa de Doutorado para o exterior anualmente.
			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.
			Ampliar, anualmente, em 5% os acordos de cooperação da UFBA com instituições estrangeiras.
			CEAO com programação contínua de atividades pertinentes aos seus objetivos.
2	Disseminar a competência em linguas estrangeiras entre alunos e docentes.	Apoiar o desenvolvimento da proficiência em língua estrangeira.	Manter o número de 3.000 estudantes matriculados no âmbito do PROFICI/Idiomas sem fronteiras, além de favorecer outros meios de formação.
3	Ampliar a internacionalização da produção científica e dos Programas de Pós-Graduação.	A Universidade deve visar à aproximação do conjunto da sua Pesquisa e Pós-Graduação dos padrões internacionais de qualidade. A UFBA deve consolidar o seu programa de Professores Visitantes voltados ao fortalecimento da Pós-Graduação. O apoio à revisão e tradução de trabalhos para língua estrangeira deve ter continuidade, bem como o apoio ao desenvolvimento da proficiência em língua estrangeira. A UFBA deve apoiar o pagamento de taxas de publicação em revistas altamente qualificadas	Aumentar a uma taxa média de 15% por ano o número de artigos publicados e indexados no Web of Science (PRODPESQ I).
			Ampliar o número de estudantes até o número máximo permitido pelo Programa de Estudante/Convênio de Graduação (PEC-G).
			Manter a oferta de 70 vagas para professores visitantes no âmbito dos Programas de Pós-Graduação.
			Corrigir/traduzir, pelo menos, 160 artigos/ano para revistas de alto impacto.
			Pagar taxas de publicação de, pelo menos, 30 artigos/ano para revistas altamente qualificadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

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.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Aprimorar e desenvolver a comunicação institucional/ social no âmbito interno da UFBA, retomando e expandindo a noção da Universidade como lugar de convivência saudável e produtiva, a par da compreensão da Instituição como lugar de produção e disseminação de conhecimento.	Os veículos eletrônicos de comunicação interna – e mesmo aqueles que terminam revelando sua natureza híbrida, ao servir, simultaneamente, à divulgação junto à comunidade universitária e à sociedade –, como a página principal da UFBA, o "UFBA em pauta" e o "Edgard digital", devem ser, continuamente, aperfeiçoados em sua concepção editorial e visual, programação e sistema de navegação, além de frequentemente avaliados em sua capacidade de atingir seus públicos alvo, visando às reorientações eventualmente necessárias.	Atualizar, regularmente os três principais veículos de comunicação da UFBA: site, Edgard digital e Agenda, de modo a ampliar o número de acessos e lidas do material divulgado.
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, suas grandes singularidades e seu diferencial no que diz respeito a inclusão, políticas afirmativas e assistência estudantil.	A comunicação com a sociedade deve ser planejada em âmbitos geopolíticos (estadual, nacional e internacional) e quanto às formas práticas de divulgação, o que envolve desde as atividades de assessoria de imprensa, assessoria institucional, apoio e participação na promoção do conhecimento produzido e nos grandes eventos, até a criação e manutenção de veículos apropriados aos vários públicos considerados.	Crescer o envio de informações e o seu aproveitamento como conteúdo nos veículos de comunicação da UFBA e nos veículos externos.
			Construir métrica de avaliação das notícias sobre a UFBA na mídia nacional, estabelecendo critérios de mudança para os anos seguintes.
3	Atender a exigência constitucional de transparência na administração pública, democratizando o acesso a informações socialmente relevantes sobre atividades e produtos da Universidade.	Ampliar a visibilidade para o público interno e externo de planos, projetos, ações, diagnósticos, relatórios e resultados referentes às atividades meio e às atividades finalísticas da Universidade. Disponibilizar para o cidadão informações solicitadas sobre atividades e resultados.	Atender a 100% das exigências da Lei de Transparência para o Setor Público.
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.	Participar, ativamente, dos fóruns de Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação nos níveis estadual, regional e nacional. Ampliar os recursos de bancada destinados a programas e projetos específicos da Universidade. Ampliar a presença e a influência da Universidade na formulação de políticas públicas nas diversas áreas de conhecimento.	Integrar fóruns estaduais e nacionais e participar de suas atividades.
5	Ampliar as relações com instituições de educação básica, fortalecendo a integração com esse nível de ensino, de modo a ampliar a presença da UFBA na sociedade baiana.	Ações de orientação aos estudantes das escolas de ensino médio sobre os cursos de Graduação e oportunidades da UFBA. Divulgação dos cursos de Graduação da UFBA e de suas atividades em eventos próprios ou utlizando os meios de comunicação. Elaboração de um Guia de orientação acadêmica para estudantes do ensino médio. Acompanhar e potencializar o Programa de Iniciação à Docência. Fortalecer a relação com o Núcleo de Empresas Juniores da UFBA.	Apresentar a UFBA a 100% das escolas de educação básica pública da Cidade do Salvador
			Elaborar e divulgar material informativo de 100% dos cursos de Graduação da UFBA.
			Realizar, anualmente, uma edição do "UFBA Mostra Sua Cara".
			Elaborar, até julho de 2018, um Guia de orientação acadêmica para estudantes do ensino médio.
			Realizar feira empreendedora universitária em agosto de cada ano.

Eixo dos recursos: o projeto de governança institucional

A despeito do enorme volume de recursos movimentados e da complexidade de ações, interesses e demandas internas e externas que envolvem uma grande Universidade pública, suas estruturas, práticas e ferramentas de gestão tendem a receber menor atenção por parte da comunidade universitária do que aquelas relacionadas às suas atividades fins, ou seja, Ensino, Pesquisa e Extensão

Entretanto, a natureza pública da Universidade demanda constante transparência, eficiência e ética de suas ações de gestão, o que tem sido potencializado pelos órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU). Eles têm exigido das entidades e órgãos da administração pública constante atenção e revisão de suas estruturas, mecanismos e instrumentos de governança, no sentido da adoção de boas práticas que garantam alcançar os resultados pretendidos pela sociedade e pela Universidade.

O que se entende por governança é a forma de gerenciamento e estabelecimento de relações com a sociedade, adotada por instituições do setor público. O debate desse tema reflete a preocupação a respeito da capacidade de organizações públicas para enfrentar e resolver problemas políticos ou identificar, conciliar e resolver problemas que emergem dos distintos grupos de interesse que convivem na esfera de influência de cada uma delas. A noção de governança também pode ser compreendida como a estrutura e os mecanismos postos em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas da organização sejam identificados ou alcançados (TCU, 2014).

Dessa compreensão de governança emergem quatro funções significativas diretamente associadas: o estabelecimento de metas, a implementação de planos de ação visando à consecução das metas, a atribuição de responsabilidade (a*ccountability*) quanto ao cumprimento das ações e a avaliação das atividades e processos, buscando identificar se os objetivos pretendidos foram realizados e fornecer *feedback* à organização para seu aperfeiçoamento e otimização do funcionamento.

Numa Universidade pública, o estabelecimento de metas está diretamente relacionado à construção de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), cuja função precípua é perseguir metas coletivas, concebidas num formato específico, que possibilite orientar as ações dos gestores universitários para sua realização.

Construir essas metas envolve coordenação de esforços e o estabelecimento de uma coerência interna entre elas, as políticas e as ações que devem ser implementadas para sua realização. Não é tarefa fácil, na medida em que a realização de um objetivo específico pressupõe, muitas vezes, a exclusão de outros, que competem por

atenção e recursos cada vez mais complexos em função do tamanho e da rede de interessados que interagem com a organização.

A implementação de metas associada à noção de governança se constitui elemento crítico nesse processo, na medida em que pressupõe o desenvolvimento de uma capacidade gerencial para construir e levar à frente programas que visam a sua realização. Nesse ponto, deve-se avaliar se os instrumentos de governo (gestão) disponíveis para a execução dessas atividades são adequados ou não. No contexto específico das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), há que se considerar um delicado balanço entre autonomia das Unidades Universitárias e participação da comunidade (democracia), associadas aos mecanismos de comando e controle que precisam estar à disposição da Administração Central da Universidade, que é quem, efetivamente, dispõe dos recursos necessários à execução dos diversos programas.

E, por fim, mas não em último lugar, a reflexão sobre a governança universitária há que se debruçar sobre os processos de responsabilização, elementos fundamentais em todas as estruturas democráticas, uma vez que os recursos utilizados são públicos e há que se prestar contas à sociedade e à comunidade interna por sua utilização. Cabe destacar que o processo de avaliação não tem como objetivo principal punir agentes públicos, mas sim aperfeiçoar o sistema e aumentar sua efetividade num processo contínuo de desenvolvimento.

É a conjugação entre a necessidade de garantir o atendimento das diversas demandas da comunidade e a de assegurar o adequado funcionamento da organização político-administrativa da Universidade, com base em princípios gerais de governança do setor público, que torna necessária uma reflexão mais profunda e sistemática das estruturas de decisão, coordenação, controle, acompanhamento e avaliação da gestão da UFBA. Ainda que alguns de seus marcos legais sejam bastante recentes, tais como o Estatuto, o Regimento Geral e o Regimento Interno da Reitoria, a experiência cotidiana tem evidenciado uma série de inconsistências, superposições e omissões importantes que demandam urgente revisão e atualização, tanto para atender as demandas atuais da Universidade quanto para garantir que ela possa evoluir e crescer na direção que sua comunidade espera, garantindo o adequado suprimento de recursos para a realização de sua importante função social.

O projeto de governança institucional para os próximos cinco anos desdobra-se no conjunto de Quadros a seguir apresentados, onde os objetivos estratégicos vinculados às atividades meio (ou recursos) da Universidade são dedobrados em diretrizes estratégicas. Para cada diretriz, há uma descrição sumária de ações/projetos a serem desenvolvidos e um conjunto de metas mais específicas que se articulam com as metas globais do PDI.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6

Aprimorar e fortalecer os processos e instrumentos de governança institucional, com o fomento à integração, articulação e sinergia das atividades de ensino, pesquisa e extensão e o estìmulo à participação cidadã, com transparência pública e diálogo com a comunidade universitária e a sociedade.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Desenvolver uma cultura de planejamento institucional na UFBA.	Estimular e apoiar, como instrumentos de gestão, a elaboração de planos de desenvolvimento em todos os órgãos da Administração Central e em Unidades Universitárias, garantindo um padrão básico que articule todos os níveis de planejamento ao PDI da Universidade.	Publicar, anualmente. relatório com análise de indicadores de desempenho físico-orçamentário e de resultados, relatório formulado a partir dos PDU's e Planos Operacionais de 100% das Unidades Universitárias e Administrativas da Universidade.
2	Fomentar a produção e a disseminação de dados e informações e zelar por sua qualidade.	Fomentar a produção de informações qualificadas, implementar e manter sistemas de informação integrados, meios e veículos de difusão de informações .	Dados do Serviço de Informação ao Cidadão, a Carta de Serviços ao Cidadão e o Portal da Transparência atualizados continuamente.
			Implantar um sistema de informações gerenciais (SIG) com indicadores discutidos e definidos de forma coletiva.
3	Fortalecer processos e disseminar os resultados de autoavaliação nas diferentes unidades da Universidade, de modo a disponibilizar para todos os gestores informações, dados, ferramentas e orientações que qualifiquem a governança institucional.	Construir e validar instrumentos, métodos e procedimentos de avaliação institucional no conjunto de eixos e dimensões que estruturam tal processo como regulamentado pelo SINAES, tendo como suporte a tecnologia de informação, de modo a fazer com que os resultados obtidos possam ser eficazmente articulados com decisões e práticas de gestão. Construir e consolidar uma rede de atores institucionais interessados em pesquisar, diagnosticar problemas nas diversas esferas ou âmbitos de atuação da Instituição, bem como implantar ou aprimorar os processos avaliativos no âmbito da Universidade. Fazer uso mais intensivo das ferramentas de tecnologia para disseminação e compartilhamento de resultados.	100% das unidades da Administração Central e das Unidades Universitárias devem desenvolver, de forma sistemática, processos internos de autoavaliação compatíveis com suas atividades fins e utilizar os seus resultados para realimentar o processo de planejamento e implementação das suas ações.
			Realizar dois eventos gerais e cinco eventos setoriais por ano para divulgar e discutir resultados do processo de avaliação institucional.
4	Atualizar o marco regulatório geral da Universidade e assegurar a formalização de suas políticas gerais.	Diagnosticar e avaliar a necessidade de atualização da estrutura organizacional. Debater alternativas de arranjos estruturais. Atualizar Estatuto e Regimento Geral da UFBA e o Regimento da Reitoria. Formalizar política de Extensão e de EAD para a Universidade. Construir, com a participação da comunidade, o novo Plano Diretor de Desenvolvimento Físico-Ambiental da UFBA. Criação e aprovação da Política de Meio Ambiente da UFBA.	Todas as políticas setoriais formalizadas e documentos gerais da Universiadade encaminhados para aprovação pelas instâncias pertinentes.
5	Aperfeiçoar a governança de TI na UFBA.	Adotar as melhores práticas de governança de TI. Aprimorar o processo de planejamento, aquisição e gestão de bens e serviços de TI. Implantar a Política de Segurança da Informação e Comunicações (POSIC). Elaborar e implantar normas e procedimentos de uso dos ativos e serviços de TI. Implantar processo estruturado de desenvolvimento de softwares. Estabelecer política e normas para adoção de Software Livre (SL) na UFBA. Melhorar, nos diversos níveis, o atendimento ao usuário.	Práticas de governança de TI implantadas.
			Políticas e normatizações definidas.
			Contrato de atendimento ao usuário mais bem qualificado.
6	Prover transparência ativa, sustentabilidade, satisfação e participação do público e comunidade UFBA com a implantação do Plano de Dados Abertos na Universidade e Tramitação Eletrônica de Processos Institucionais.	Atuar em conformidade com a Política de Dados Abertos, instituída pelo Governo federal, e com a LAI – Lei de Acesso à Informação. A externalização dos dados da Universidade valoriza a transparência, participação ativa, controle social, e retroalimentação de insumos para o alcance de benefícios para a sociedade e academia. Diretriz em conformidade com o PEN (Processo Eletrônico Nacional), programa do Governo federal que, através da tramitação eletrônica de processos, visa agilidade, produtividade, satisfação do público usuário, redução de custos, sustentabilidade, compartilhamento de conhecimento, transparência ativa, mudança organizacional e qualidade de vida do servidor.	Plano de dados abertos implantado.
			Processo Eletrônico implantado, com conjunto expressivo de processos institucionais em tramitação eletrônica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7

Estimular a integração institucional pela adoção de boas práticas de gestão em todos os níveis e segmentos da Administração universitária, segundo os princípios de eficiência, excelência e qualidade no setor público, com a racionalização de fluxos e processos e a utilização de recursos que visem à melhoria contínua do desempenho institucional.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Ancorar os processos de tomada de decisão sobre alocação de recursos (físicos, patrimoniais, administrativos e serviços) da Universidade em um sistema de informação gerencial eficaz.	Identificar, para os macroprocessos mais signficiativos, um conjunto de indicadores e métricas de acompanhamento e avaliação. Apoiar as ações de integração dos diversos sistemas informatizados. Ampliar a utilização dos sistemas de patrimônio, administração e contratos (SIPAC) e apoiar a implantação do PEN - Processo Eletrônico Nacional. Ampliar a capacidade de tomada de decisão gerencial com base em técnicas de análise de dados e computação cognitiva.	Prover os recursos físicos e de serviços aos Órgãos da Administração e às Unidades Universitárias, de acordo com suas necessidades, no tempo, na quantidade, na qualidade e nos custos adequados.
			Reduzir, em 5% ao ano, o tempo médio entre data de empenho e data de liquidação da despesa, assim como o tempo médio entre o pedido e o empenho.
2	Fomentar o aperfeiçoamento contínuo de estruturas e de processos de trabalho e de gestão, integrando e coordenando as políticas e ações de gestão administrativa da Universidade.	Ampliar os mecanismos de coordenação gerencial, visando a diminuir os impactos negativos da necessária subdivisão das suas atividades e missões entre as unidades componentes. Definir, claramente, processos de trabalho e requisitos necessários para o adequado desempenho dos trabalhadores. Ampliar o uso de tecnologias de informação, assegurando maior integração entre as diversas unidades que compõem a Universidade e contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, com ampliação da capacidade de resposta aos desafios postos pela missão da Universidade.	Mapear, redesenhar e informatizar 100% dos processos críticos de trabalhos das Unidades Universitárias, segundo normas técnicas.
3	Promover o equilíbrio orçamentário e financeiro da UFBA, atuando no sentido de ampliar os recursos disponíveis para o pleno atendimento das necessidades de manutenção, funcionamento e investimento em obras e equipamentos da UFBA.	Implantar um sistema de avaliação de custos universitários. Melhorar a qualidade das informações prestadas ao censo univesitário, tendo em conta seu impacto na matriz orçamentária da Universidade. Atuar, politicamente, para a revisão e atualização da matriz ANDIFES.	Melhorar a qualidade, corrigindo 100% das falhas nas informações prestadas ao censo universitário, de modo que se amplie a participação relativa da UFBA na matriz orçamentária da ANDIFES.
			Orçamentos anuais das Unidades Universitárias e órgãos da Administração Central, formulados com base em instrumentos e processos de alocação e distribuição de recursos.
4	Aperfeiçoar o processo de planejamento acadêmico, articulando as ações de todos os atores envolvidos.	Desenvolver, na Universidade, uma cultura de planejamento acadêmico, na qual se evidenciem o correto dimensionamento de necessidades e a adequada utilização de recursos, bem como a necessidade de reduzir os trâmites dos processos, aumentando a eficiência e o aperfeiçoamento dos registros realizados pela SUPAC.	100% de processos e registros acadêmicos realizados dentro do prazo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8

Assegurar uma efetiva gestão estratégica de pessoas, visando à valorização do trabalhador e à qualidade dos serviços prestados.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Promover a Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho como dimensão de valorização do trabalhador, visando a criar ambientes de trabalho saudáveis.	Compreender a qualidade de vida e bem-estar no trabalho como uma política transversal, que envolve múltiplos fatores relacionados à gestão organizacional, requerendo, em um primeiro movimento, normas e regras que induzam mudanças para uma "UFBA saudável" e reconhecendo sua comunidade como sujeito principal dessa mudança. Considerar a "UFBA saudável" como parte da cultura organizacional, envolvendo a organização e as condições do trabalho, as relações sócioprofissionais, o reconhecimento, o crescimento profissional e o elo entre o trabalho e a vida social. Contemplar as iniciativas que visem a contribuir para as mudanças na cultura e clima organizacional na UFBA, promovendo o bem-estar no trabalho e buscando reduzir os fatores de adoecimento relacionados ao mal-estar no trabalho.	Implantar um índice de saúde e qualidade de vida no trabalho, estabelecendo um padrão inicial e metas de melhoria para o futuro.
2	Aprimorar a gestão dos processos de desenvolvimento e qualificação das carreiras docente e técnico-administrativa, como estratégia para valorizar o trabalhador.	Aprofundar as ações da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) técnico-administrativo já desenvolvidas pela UFBA, assim como as ações de desenvolvimento e acompanhamento da carreira docente. Incentivar e melhorar a qualificação e o desempenho dos trabalhadores, visando à maior eficiência e à melhor qualidade dos serviços prestados pela UFBA.	Expandir o IQCTA em 10%.
			Expandir o INVCAPTA (índice de investimento em capacitação do corpo técnico-administrativo) em 15%
			Expandir o INVCAPDOC (investimento em capacitação pelo docente com afastamento para Pós-Graduação) em 15%.
			Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho até 2021 em 100% das Unidades/Órgãos da UFBA.
			Ampliar, gradativamente, o número de docentes em afastamento para Pós-Doutorado, atingindo 20% em cinco anos.
3	Aprimorar a gestão dos processos de trabalho relacionados à área de pessoal.	Utilizar recursos de informática e sistemas de informação eficientes, visando ao controle das nomeações e dos vínculos de trabalho, ao acompanhamento orçamentário e físico-financeiro da folha de pessoal, à identificação e controle das situações de risco à gestão de pessoal, à resposta aos órgãos de controle e auditoria relacionados à gestão de pessoas, bem como à estruturação do atendimento das demandas individuais dos servidores.	Utilizar 100% dos recursos do SIPAC para tramitação de processos.
			Implantar 100% dos processos deferidos para o NUAV até três dias úteis antes do fechamento da folha de pagamento.
4	Aprimorar a gestão dos processos de ingresso, alocação e movimentação de pessoal docente e técnico-adminstrativo.	Atualizar o dimensionamento de pessoal para direcionar e racionalizar a sua alocação, de acordo com a estrutura, competências e finalidades do trabalho nas Unidades/Órgãos da UFBA. Aprimorar o processo de ingresso, alocação e fixação dos docentes e TAE, bem como os processos de movimentação: remoção, cessão, redistribuição, exercício provisório, afastamentos para qualificação e licenças.	100% da alocação de pessoal ajustada ao dimensionamento realizado.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9

Fomentar a convivência universitária em ambientes de aprendizagem e de trabalho saudáveis e inclusivos, que favoreçam a realização dos potenciais individuais e coletivos existentes na comunidade universitária.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Fortalecer as ações e programas de Assistência Estudantil e Ações Afirmativas como essenciais à construção da igualdade de oportunidades de acesso, permanência e sucesso do estudante no Ensino Superior.	Congregar às ações desenvolvidas no âmbito dos Programas da PROAE a promoção da permanência estudantil em dimensão que ultrapasse a importantíssima oferta de benefícios, no formato de bolsas e auxílios, envolvendo questões relativas à qualidade de vida, ao cuidado com a saúde e ao combate a formas de discriminação. Implementação de programa sistemático de atenção à saúde do/da estudante, de resoluções, normas e diretrizes no âmbito das ações afirmativas e assistência estudantil,com ampliação do acolhimento da comunidade estudantil em situação de vulnerabilidade socioeconômica e o fortalecimento das práticas esportivas na UFBA.	100% dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica acolhidos e atendidos pela política e programas de Assistência Estudantil e Ações Afirmativas
2	Ampliar e qualificar os espaços de convivência para alunos, docentes e funcionarios técnico-administrativos, ampliando a segurança necessária a toda a comunidade nos espaços da Universidade, preservando o seu caráter de espaço público.	Ampliar o número de restaurantes, cafés e cantinas que ofereçam produtos e servicos à comunidade. Melhorar as copas das Unidades Universitárias e administrativas. Otimizar espaços de estudo, pavilhões de aula, convivência e de experiências criativas geradas na comunidade acadêmica ou pela sociedade. Aprimorar o projeto de segurança institucional e qualificar as intervenções voltadas para a segurança das pessoas nos ambientes da Universidade.	Consolidar uma estrutura voltada para o planejamento operacional e monitoramento dos indicadores de segurança das pessoas nos ambientes da Universidade.
			Criar e/ou requalificar quatro espaços de convivência na Universidade por ano.
			Requalificar, pelo menos, uma biblioteca ao ano, visando a atender critérios de sociabilidade.
			Requalificação de um pavilhão de aula por ano, de modo a torná-lo equipado para favorecer a permanência e convivio dos estudantes.
3	Aperfeiçoar o processo de transversalidade e visibilidade das questões relativas aos Direitos Humanos em Educação, bem como o respeito à convivência e à diversidade nas políticas institucionais da UFBA.	Realizar ações e projetos que promovam relações interpessoais e institucionais baseadas no respeito à diferença e no enfrentamento ao sexismo, racismo, etarismo, capacitismo e LGBTfobia institucional. Devem ser promovidos eventos gerais e setoriais, discussões com Colegiados de Cursos para inclusão dessas questões em seus currículos e projetos pedagógicos. Orientar, nesse mesmo sentido, as práticas de gestão de pessoas, com o combate às formas de assédio no ambiente de trabalho.	Realizar, pelo menos, dois eventos semestrais sobre direitos humanos e diversidade.
4	Fomentar uma cultura de hospitalidade e integração, assegurando um acolhimento material e afetivo aos visitantes de outros países.	Realizar debates e discussões em diferentes âmbitos da comunidade sobre a temática da integração e hospitalidade em relação aos estudantes e docentes estrangeiros na UFBA.	Realizar dois eventos ao ano relativos a essa temática.
5	Fortalecer a ação da Ouvidoria como canal de acolhimento de demandas dos diversos segmentos universitários.	Ampliar a rede de escuta e acolhimento de demandas nas Unidades Universitárias.	Diminuir em 20% o número de queixas e ocorrências na Ouvidoria.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10

Consolidar, aperfeiçoar e qualificar a infraestrutura física, tecnológica e de serviços da Universidade à luz do paradigma do *Campus* Inteligente, Sustentável e Humanizado.

	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS AÇÕES	METAS ESPECÍFICAS - 2022
1	Simplificar, integrar e modernizar os processos institucionais das áreas administrativa e acadêmica com novos sistemas de informação	Melhoria, integração e modernização dos sistemas de TIC no atendimento às demandas fins (ensino, pesquisa e extensão) e meio (administrativas, pessoal), considerando-se, inclusive, que os sistemas legados ainda incorporam certo grau de obsolescência e fragmentação. Consolidar Programa UFBA-SIM. Implantar o SIGAA: Sistema Acadêmico. Implantar o SIGRH: Sistema de Recursos Humanos. Consolidar a implantação e utilização do SIPAC: Sistema de Gestão Administrativa, Patrimônio, Administração e Contrato. Implantar o SIGADMIN: Gestão da Estrutura Organizacional. Desenvolver, atualizar e modernizar Portais Institucionais. Desenvolver aplicativos móveis para provimento de serviços	Programa UFBA-SIM implantado, com 27 módulos do SIGAA, 19 módulos do SIGRH, 27 módulos do SIPAC e o módulo do SIGADMIN, atendendo aos requisitos.
			Portais da UFBA redesenhados.
			Sistemas móveis desenvolvidos.
2	Atualizar, ampliar e manter infraestrutura de *hardware* e *software* para ampla oferta de conectividade, processamento e armazenamento, provendo acesso digital seguro, abrangente e universal aos serviços e sistemas da UFBA	Atualizar, ampliar e manter o parque computacional (hardware e software) da Universidade, considerando as melhores práticas do setor público e de tecnologia, investindo no aumento da produtividade e otimização dos recursos de TI, de modo a contribuir de forma efetiva para a eficiência nos processos de governança e gestão da UFBA. Prover tecnologias necessárias ao benefício das atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) e meio. Promover o acesso universal e abrangente a serviços universitários a partir da implantação do cartão digital de identificação único, o UFBA Card, além de autenticação única aos serviços e sistemas. Promover e fortalecer a segurança da informação e comunicação na Universidade. Disponibilizar armazenamento de dados seguro e confiável na nuvem UFBA para a comunidade.	Cumprir 100% das ações relacionadas à infraestrutura de TI previstas no PDTIC.
			Universalizar para a comunidade o acesso aos serviços, armazenamento e sistemas, através de autentificação única e do cartão de identificação (UFBA Card).
3	Reduzir os riscos institucionais de infraestrutura da UFBA	Visa reduzir, substancialmente, problemas oriundos de avaliações de situações de riscos institucionais vinculados à infraestrutura da UFBA decorrentes de processos históricos, mudanças de legislações e adequações normativas, a saber: dotar os prédios e áreas comuns da Universidade com acessibilidade universal; dotar as edificações da Universidade com sistemas de segurança e combate a incêndios; providenciar o habite-se dos prédios universitários; promover a regularização fundiária de terrenos da UFBA; e implantar sistemas de desempenho ambiental nas edificações da UFBA de eficiência energética, lumínica, termo-acústica, consumo de energia e água. Retomar e concluir as obras paralisadas do Programa REUNI nos campi de Salvador, Vitória da Conquista e Camaçari.	Regularizar 100 % de prédios e áreas comuns sem regularização fundiária.
			Ampliar em 50% os prédios dotados com sistemas de segurança e combate a incêndios e condições de assessibilidade universal.
4	Qualificar a infraestrutura física e ambiental da Universidade, propiciando a sustentabilidade de suas instalações e serviços .	Realizar reformas e reparos nas Unidades da UFBA, vinculadas à norma de desempenho e legislações ambientais, que propiciem a redução de custos de manutenção em edificações obsoletas e degradadas, com a utilização da plataforma BIM – Ciclo de Vida da Edificação (Construção Virtual). Elaboração de planos anuais de manutenção das Unidades Universitárias e administrativas da UFBA, reduzindo o tempo de atendimento, reduzindo as manutenções corretivas e estabelecimentos de ciclos de manutenções preventivas. Planejar a infraestrutura e os serviços (mobilidade, transporte, meio ambiente, água, luz, saúde etc.) da Universidade à luz das novas tecnologias. Promover a melhoria da segurança institucional através das TICs. Qualificação de sistemas de iluminação atuais por modelos mais eficientes e com menor consumo de energia. Implantar projeto piloto de energia elétrica a partir de fontes sustentáveis. Captação (perfuração de poços) e utilização de águas subterrâneas para irrigação e outros usos não potáveis. Elaborar e implementar o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos da UFBA.	100% das Unidades Universitárias e Administrativas da UFBA devem ter seus Planos Plurianuais de Manutenção e Reformas construidos e aprovados pelas suas instâncias decisórias.
			Atender 90% das solicitações de manutenção corretiva dentro do prazo estabelecido
			Reforma, ampliação e construção de 28 subestações da UFBA
			Concluir a execução de oito obras em diferentes estágios de andamento
			Sistema de desempenho ambiental implantado, reduzindo, progressivamente, o número de prédios sem fontes alternativas de energia elétrica e sistemas termo-acústicos.
5	Ampliar os serviços de manutenção e conservação de áreas verdes e florestas.	Realizar o cadastramento e sinalização ambiental das áreas para proteção. Promover a requalificação e paisagismo adequado ao bioma local das áreas de uso mais intenso. Realizar a recomposição florística, sob o viés da agroecologia, com plantio de espécies nativas e frutíferas atrativas de fauna. Elaborar o Plano de Arborização dos campi com espécies nativas da Mata Atlântica. Além disso, conservar, integralmente, os fragmentos de floresta e habitats de fauna silvestre existentes nos campi, estabelecendo áreas de proteção ambiental. Promoção de campanha de educação ambiental. D9	Ampliar em 100% a conservação integral dos fragmentos de floresta e hábitats de fauna silvestre existentes nos campi, estabelecendo áreas de proteção ambiental.
			Requalificar 25 áreas de uso mais intenso com paisagismo adequado ao bioma local.

Mapa estratégico

MISSÃO

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.

VISÃO

UMA UNIVERSIDADE CUJA EXCELÊNCIA DA FORMAÇÃO SEJA SOCIALMENTE RECONHECIDA E CUJO MODELO DE GOVERNANÇA E GESTÃO ASSEGURE CONDIÇÕES PARA O CONTINUO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO, ARTÍSTICO E CULTURAL, CONCILIANDO UMA CRESCENTE INSERÇÃO INTERNACIONAL E FORTE ENGAJAMENTO NO ATENDIMENTO DE DEMANDAS SOCIAIS, LOCAIS E REGIONAIS.

EIXO DA MISSÃO — RESULTADOS

- **FORTALECER A INTERNACIONALIZAÇÃO**
  - **AMPLIAR INTERCÂMBIOS/ MOBILIDADE**
    - Intensificar relações Sul-Norte e Sul-Sul
    - Modernizar sites e material divulgação outras línguas
    - Fortalecer a ação do CEAO
    - Intensificar interações com embaixadas
  - **DISSEMINAR DOMÍNIO LÍNGUAS**
    - Ampliar programa de proficiência línguas estrangeiras
  - **AMPLIAR PUBLICAÇÕES INTERNACIONAIS**
    - Consolidar programa de docentes visitantes
    - Apoiar revisão de textos em língua estrangeira
    - Apoiar pagamento de taxas para publicações no exterior
- **AMPLIAR A TRANSPARÊNCIA E A ARTICULAÇÃO COM A SOCIEDADE**
  - **FORTALECER ARTICULAÇÕES SEGMENTOS SOCIEDADE**
    - Estimular e participar de diversos foruns estaduais e nacionais
    - Ampliar relação com representantes políticos do Estado
    - Fortalecer alianças estratégicas com instituições
    - Maior aproximação com a Educação Básica
    - Fortalecer as ações das empresas juniores
  - **ATENDER EXIGÊNCIA TRANSPARÊNCIA**
    - Incrementar atividades Centros de Estudos e Museus
    - Editais apoio atividades culturais
  - **APRIMORAR A COMUNICAÇÃO SOCIAL/ INSTITUCIONAL**
    - Aprimorar veículos comunicação
    - Planejar a comunicação com sociedade
    - Fortalecer assessoria de imprensa
    - Ampliar participação sociedade na vida universitária
- **INTENSIFICAR EXTENSÃO E SEUS IMPACTOS SOCIAIS**
  - **FORTALECER A PRÁTICA ARTÍSTICA**
    - Agenda institucional apoio arte
    - Difusão produtos artísticos
    - Incrementar registro audiovisual
  - **QUALIFICAR ATENDIMENTO A POPULAÇÕES VULNERÁVEIS**
    - Apoiar projetos permanentes diversas unidades
    - Consolidar registros de prestação de serviços sociais
  - **ARTICULAR ENSINO, PESQUISA E SOCIEDADE**
    - Ampliar presença na Graduação
    - Apoiar ampliação ACCS
    - Central de cursos
    - Observartório crítico
  - **FORTALECER DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**
    - Incrementar atividades Centros de Estudos e Museus
    - Editais apoio atividades culturais
- **QUALIFICAR A FORMAÇÃO**
  - **APOIAR A EDUCAÇÃO BÁSICA**
    - Formação continuada via EAD
    - Fortalecimento licenciaturas
    - Fortalecimento PIBID
  - **INSTITUCIONALIZAR A AUTOAVALIAÇÃO**
    - Integrar avaliações internas e externas
    - Rede de apoio à avaliação
    - Acompanhar egressos
    - Novo sistema informatizado
  - **AMPLIAR A PRESENÇA DA EAD**
    - Ampliar a presença nos cursos presenciais
    - Ampliar a oferta para a sociedade
    - Assegurar infraestrutura tecnológica
    - Objetos de aprendizagem multimídia
  - **ATUALIZAR OS PROJETOS PEDAGÓGICOS DA GRADUAÇÃO**
    - Inovações pedagógicas
    - Novas metodologias
    - Uso intensivo de TICs
  - **AMPLIAR A PRESENÇA DA PÓS-GRADUAÇÃO**
    - Processos de inclusão
    - Estímulo novas vocações científicas
    - Expandir doutorados
    - Ampliar docentes vinculados à PG
    - Expandir cursos profissionais
  - **AMPLIAR EFICIÊNCIA PROCESSO DE FORMAÇÃO**
    - Maior integração entre níveis de formação
    - Melhorar uso de recursos institucionais
    - Melhorar fluxo de alunos
    - Espaço de convivência e estudo
- **FORTALECER A PESQUISA**
  - **FORTALECER INOVAÇÃO TECNOLÓGICA**
    - Promover cultura de inovação
    - Aprimorar registros propriedade
    - Editais de apoio iniciação tecnológica
    - Apoiar empresas juniores
    - Projetos de cooperação com empresas
  - **FOMENTAR PESQUISA TECNOLÓGICA**
    - Promover cultura de inovação
    - Aprimorar registros propriedade
  - **AMPLIAR A PRODUÇÃO CIENTÍFICA QUALIFICADA**
    - Estimular redes de cooperação
    - Apoiar tradução de artigos e pagar taxas
    - Apoiar recém doutores e recém ingressos
    - Fortalecer periódicos da Universidade
  - **QUALIFICAR INFRAESTRUTURA PESQUISA**
    - Reduzir obstáculos burocráticos
    - Apoiar administração de projetos
    - Melhorar infraestrutura laboratórios
    - Biotério central
    - Laboratórios multiusuários

EIXO DOS RECURSOS — PROCESSOS INTERNOS

- **APRIMORAR MECANISMOS DE GOVERNANÇA**
  - **AMPLIAR MATURIDADE DA GOVERNANÇA DE TI**
    - Implantar política de segurança das informações
    - Implantar processo de construção de software
    - Adoção de software livre
    - Melhorar atendimento a usuários
    - Implantação de plano de dados abertos
    - Tramitação eletrônica de processos
  - **ATUALIZAR MARCO REGULATÓRIO GERAL**
    - Realizar diagnóstico da necessidade de atualização
    - Debater alternativas de arranjos institucionais
    - Formalizar políticas gerais (extensão, EAD, PDDU, ambiental)
  - **DESENVOLVER CULTURA DE PLANEJAMENTO**
    - Planos de Desenvolvimento das Unidades
    - Acompanhamento/monitoramento de metas
  - **PRODUZIR E DISSEMINAR DADOS CONFIÁVEIS**
    - Manter sistemas de informação integrados
    - Ampliar mecanismos de difusão informações
  - **FORTALECER PROCESSOS DE AUTOAVALIAÇÃO**
    - Vincular avaliação e tomada de decisões
    - Construir rede de atores para avaliação institucional
    - Aprimorar instrumentos e ferramentas de autodiagnóstico
- **FOMENTAR BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO**
  - **PROMOVER O EQUILÍBRIO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO**
    - Implantar um sistema de avaliação de custos universitários
    - Melhorar a qualidade das informações prestadas ao censo universitário
    - Atuar politicamente pela revisão da matriz Andifes
  - **APERFEIÇOAR O PLANEJAMENTO ACADÊMICO**
    - Melhorar o dimensionamento das necessidades
    - Diminuir a subutilização de recursos
    - Promover a regularização fundiária de terrenos
    - Aumentar a eficiência dos registros realizados pela SUPAC
  - **CRIAR SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EFICAZ**
    - Integrar diferentes sistemas de informação
    - Ampliar a capacidade de tomar decisão gerencial
    - Implantar o PEN - Processo Eletrônico Nacional
  - **APERFEIÇOAR ESTRUTURA E PROCESSOS DE TRABALHO**
    - Ampliar os mecanismos de coordenação gerenciais
    - Definir processos de trabalho e requisitos de desempenho
    - Ampliar o uso de TI no processo de gestão
- **VALORIZAR O TRABALHADOR**
  - **APRIMORAR A GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO**
    - Ampliar o uso de recursos de informática e de sistemas de informação
    - Ampliar o controle das nomeações e dos vínculos de trabalho
    - Identificar e controlar situações de risco à gestão de pessoal
    - Melhorar o atendimento às demandas dos servidores
  - **APRIMORAR A GESTÃO DO INGRESSO, ALOCAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO**
    - Realizar o dimensionamento de pessoal e racionalizar a sua alocação
    - Aprimorar o processo de ingresso, alocação e fixação dos docentes e TAE
    - Aprimorar o controle dos processos de movimentação
  - **PROMOVER QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR**
    - Promoção da UFBA SAUDÁVEL
    - Manejo da cultura e clima organizacionais
    - Reduzir os fatores de adoecimento relacionados ao mal-estar no trabalho
  - **APRIMORAR PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO E QUALIFICAÇÃO**
    - Implementar a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)
    - Melhorar o acompanhamento da carreira docente
    - Garantir maior eficiência e qualidade dos serviços prestados
- **ASSEGURAR CONVIVÊNCIA SAUDÁVEL**
  - **AMPLIAR E QUALIFICAR OS ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA**
    - Ampliar o número de restaurantes, cafés e cantinas
    - Melhorar as copas das unidades acadêmicas e administrativas
    - Otimizar espaços de estudos e pavilhões de aula
  - **FOMENTAR UMA CULTURA DE HOSPITALIDADE E INTEGRAÇÃO**
    - Ampliar programa de proficiência em línguas estrangeiras
  - **FORTALECER PROGRAMAS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL E AÇÕES AFIRMATIVAS**
    - Assegurar a permanência estudantil
    - Garantir a atenção à saúde do/da estudante
    - Ampliar o acolhimento de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica
    - Fortalecer as práticas esportivas na UFBA
    - Combater o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho
  - **FORTALECER A AÇÃO DA OUVIDORIA**
    - Ampliar a rede de escuta e acolhimento de demandas nas Unidades Acadêmicas
    - Realizar debates e discussões em diferentes âmbitos da comunidade
- **QUALIFICAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA, TECNOLÓGICA E DE SERVIÇOS**
  - **QUALIFICAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E AMBIENTAL**
    - Ampliar os serviços de manutenção e conservação de áreas verdes e florestas
    - Realizar reformas e reparos nas unidades da UFBA
    - Planejar a infraestrutura e os serviços à luz de novas tecnologias
    - Promover a melhoria da segurança institucional através das TICs
    - Elaborar e implementar o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
  - **REDUZIR OS RISCOS INSTITUCIONAIS DE INFRAESTRUTURA**
    - Dotar os prédios e áreas comuns da Universidade com acessibilidade universal
    - Dotar as edificações com sistemas de segurança e combate a incêndios
    - Promover a regularização fundiária de terrenos
    - Implantar sistemas de desempenho ambiental nas edificações
    - Retomar e concluir as obras paralisadas do Programa Reuni
  - **INTEGRAR E MODERNIZAR OS PROCESSOS INSTITUCIONAIS**
    - Consolidar Programa UFBA-SIM
    - Implantar o SIGAA: Sistema Acadêmico
    - Implantar o SIGRH: Sistema de Recursos Humanos
    - Consolidar a implantação e utilização do SIPAC: Sistema de Gestão Administrativa
    - Implantar o SIGADMIN: Gestão da Estrutura Organizacional
    - Modernizar Portais Institucionais
    - Desenvolver aplicativos móveis para provimento de serviços
  - **ATUALIZAR, AMPLIAR E MANTER INFRAESTRUTURA DE *HARDWARE* E *SOFTWARE***
    - Prover tecnologias necessárias ao benefício das atividades fins (ensino, pesquisa e extensão) e meio
    - Implantar o cartão digital de identificação único, o UFBA Card
    - Promover e fortalecer a segurança da informação e comunição
    - Disponibilizar armazenamento de dados seguro e confiável na nuvem UFBA

VALORES INSTITUCIONAIS

- INDISSOCIABILIDADE ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO
- BUSCA DA EXCELÊNCIA NAS SUAS ATIVIDADES FINS
- RESPEITO À DIVERSIDADE
- ABERTURA E RIGOR INTELECTUAL, CRIATIVIDADE E BUSCA DE INOVAÇÕES
- VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS, DIÁLOGO, TRANSPARÊNCIA E ESTÍMULO À COOPERAÇÃO
- RESPEITO À HISTÓRIA E TRADIÇÃO E ABERTURA PARA A CONTEMPORANEIDADE
- RIGOR ÉTICO EM SUAS DECISÕES E AÇÕES
- BUSCA DA EQUIDADE NO ACESSO E PERMANÊNCIA NA UNIVERSIDADE
- PLURALISMO DE IDÉIAS, PROMOÇÃO DE VALORES DEMOCRÁTICOS E DE CIDADANIA
- COMPROMISSO COM A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL
- CARÁTER PÚBLICO E AUTÔNOMO DA UNIVERSIDADE
- SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

Foto: fachada da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa

Capítulo 4

Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional

Bases do processo de avaliação

O Plano de Desenvolvimento Institucional constitui a espinha dorsal de todo o processo de autoavaliação institucional por ser o marco geral que orienta as decisões estratégicas da Instituição rumo àquilo que ela projeta para o futuro. Quando se examinam os marcos regulatórios dos processos de avaliação das universidades brasileiras, fica evidente que a existência de um PDI para orientar todo o processo de governança e gestão universitária é seu primeiro e básico requisito. Os relatórios de autoavaliação anuais podem ser sintetizados como relatórios de acompanhamento da execução do PDI – ou seja, em que medida a Instituição caminha para atingir metas definidas que concretizam sua missão, visão e valores.

Para além disso, o PDI é também objeto de orientação para avaliações externas com diferentes finalidades (recredenciamento da Instituição, reconhecimento de cursos etc.). Em alguns dos seus quesitos, tais avaliações verificam a congruência entre o PDI e as ações desenvolvidas pela Instituição em todos os seus campos de atuação.

O peso crescente que o PDI passa a desempenhar nos processos de governança e gestão das universidades decorre de um movimento mais amplo que

busca, no âmbito do serviço público federal, implantar/consolidar/desenvolver um modelo de administração estratégica. Trata-se de uma mudança cultural de largo espectro, considerando a tradição de uma administração cartorial, voltada para solucionar problemas emergentes para os quais, muitas vezes, as instituições não foram capazes de prever e não têm condições de dar respostas adequadas.

A Figura 1 revela a estrutura do processo de avaliação institucional como regulamentado no Brasil, mostrando como as iniciais dez dimensões da avaliação do SINAES foram agrupadas em cinco grandes eixos avaliativos.

Há uma orientação do Ministério do Planejamento que busca fortalecer os mecanismos de governança institucional (processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes organizacionais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente) geradores de estratégias que devem ser implementadas pela gestão (processos e práticas focadas tanto na definição da direção a ser tomada quanto na alocação de recursos para alcançar os fins).

A Universidade Federal da Bahia, mesmo considerando a autonomia que lhe é constitucionalmente atribuída, junta-se ao esforço de uma política de Estado que busca aprimorar os mecanismos de governança e gestão.

A avaliação tem papel fundamental no ciclo que define a governança (direcionar, monitorar, avaliar). São os processos avaliativos que permitem a *accountability.* Isso

significa que as informações sobre a atuação governamental devem estar disponíveis para que todos - legisladores, Governo, sociedade, cidadãos e os próprios gestores públicos – saibam se:

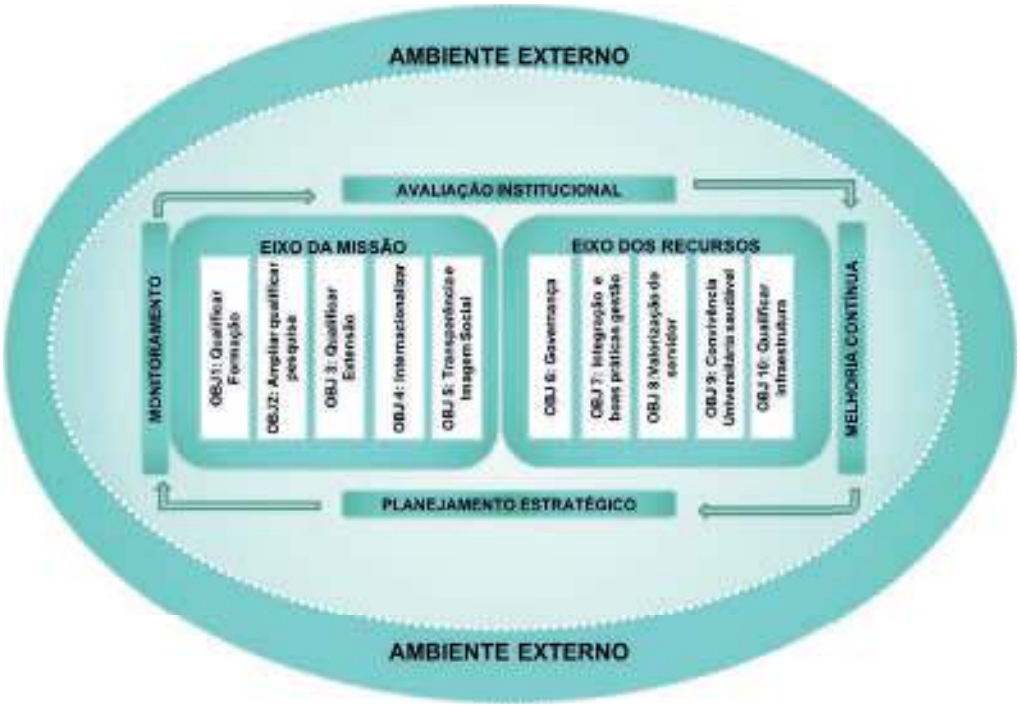
a. os recursos governamentais são utilizados apropriadamente e os gastos efetuados de acordo com as leis e regulamentos;
b. os programas e projetos governamentais são conduzidos de acordo com seus objetivos e efeitos desejados;
c. os serviços governamentais seguem os princípios da economia, da eficiência, da eficácia e da efetividade.

Em síntese, dois grandes vetores vêm determinando a centralidade dos processos avaliativos (auto e hetero) nos modelos desejados de governança e gestão das instituições públicas, inclusive as universidades:

a. a escassez de recursos em um cenário de demandas sociais crescentes, obrigando os tomadores de decisão, nos programas e instituições, e os formuladores de políticas, no nível governamental, a fundamentarem suas decisões a partir de dados coletados de maneira sistemática e rigorosa, de modo a otimizá-las;
b. uma sociedade cada vez mais exigente em termos de qualidade dos serviços que lhe são oferecidos e de transparência da ação pública.

A UFBA, considerando essas mudanças que trazem grandes demandas para a gestão da Universidade, criou e implantou, na última revisão de seu Regimento Geral, uma instância voltada para coordenar e executar os múltiplos processos de autoavaliação que precisam ser desenvolvidos e fortalecidos. A SUPAD encontra-se em fase inicial de estruturação e tem como marca específica a busca por integrar avaliação com desenvolvimento institucional, ou seja, os processos de avaliação devem ser fortalecidos e estar estreitamente vinculados a outros que conduzam a melhorias organizacionais, quer de estruturação, governança, gestão, métodos de trabalho ou desempenho de grupos etc. Essa novidade, associada a uma tradição em que os esforços de avaliação foram pontuais e não incorporados amplamente ao cotidiano da gestão em seus diferentes níveis, constituem o contexto mais geral que justifica o projeto de acompanhamento, monitoração e avaliação do PDI, descrito abaixo em suas linhas estruturantes.

Figura 2: Estrutura do PDI UFBA 2017-2021 inserido no ciclo de acompanhamento e avaliação



O planejamento estratégico aqui construído como cerne do PDI da Universidade para os próximos cinco anos insere-se em um processo de ações de acompanhamento, monitoração e avaliação, tendo em vista melhorias contínuas ao longo do período.

Processo de monitoramento do PDI

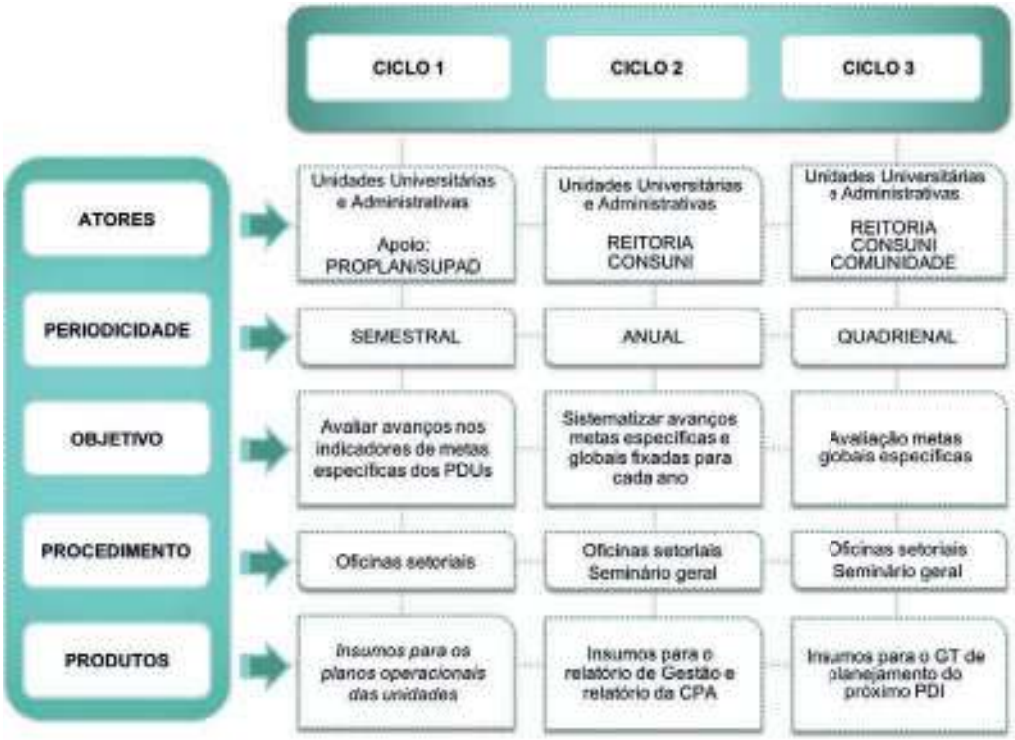
O monitoramento do PDI tem como objetivos centrais: a) atualizar, periodicamente, as informações sobre o desempenho institucional, fornecendo insumos para se pensar a efetividade das ações desenvolvidas, atualizar o conjunto de barreiras ou forças propulsoras não previstas e que facilitaram ou dificultaram o atingir das metas específicas; b) permitir a atualização do próprio PDI, visto como um instrumento vivo a guiar decisões e ações dos gestores e lideranças da Universidade, o que pode significar ajustes de rumo com base em mudanças no cenário externo e interno e repactuação de metas e objetivos; c) promover uma maior integração da

gestão em todos os seus níveis, tendo como vetor os objetivos estratégicos estabelecidos; c) estimular maior socialização dos objetivos e metas com todos os atores institucionais, tornando o PDI amplamente conhecido por todos. O ideal é que seu monitoramento permita medidas corretivas e preventivas.

Etapas, periodicidade, atores envolvidos, produtos

A Figura 3 sintetiza os momentos do processo de acompanhamento do PDI, destacando os principais atores institucionais envolvidos, a periodicidade, objetivos, procedimentos e produtos gerados por cada momento ou ciclo avaliativo.

Figura 3: Ciclos do Processo de monitoramento e avaliação do PDI



Indicadores de apoio à decisão – matriz de avaliação institucional

O painel a seguir sintetiza o conjunto de indicadores que serão utilizados para acompanhar e avaliar as metas gerais definidas para os grandes objetivos estratégicos. O trabalho de acompanhamento, monitoração e avaliação do andamento das metas do PDI será desenvolvido pela SUPAD – Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional, em conjunto com a CPA – Comissão Própria de

Avaliação. Tal trabalho será complementado com o processo de acompanhamento das metas dos PDUs – Planos de Desenvolvimento das Unidades, envolvendo tanto as unidades da Administração Central como as Unidades Universittárias.

Neste precesso, é importante destacar a necessidade de um engajamento crescente de toda a comunidade da Universidade nas ações de acompanhamento e avaliação das metas que estão sendo colocadas para o próximo quinquênio.

					ACOMPANHAMENTO				
			METAS GLOBAIS	DADO ATUAL	2018	2019	2020	2021	2022
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EIXO DA MISSÃO	OE1	100% dos cursos de Graduação com CPC igual ou superior a 4 na avaliação do INEP.						
			Ampliar em 50% o número de Programas de PG com notas iguais ou superiores a 5 na avaliação da CAPES.						
			Ampliar de 48,2% para 60% na Taxa de Sucesso da Graduação (TSG).						
			Ampliar em 25% o valor da razão concluintes/matriculados na Pós-Graduação.						
			Ampliar de 0,13 para 0,20 o grau de envolvimento do discente com a Pós-Graduação (GEPG)						
			Promover revisão, avaliação e atualização dos projetos político-pedagógicos e estruturas curriculares de 100% dos cursos de Graduação.						
		OE2	Ampliar em 50% os indicadores de publicação do corpo docente e discente.						
			Aumentar em 5% o número de registros de patentes.						
			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.						
		OE3	Envolver, pelo menos, 30% dos alunos em projetos de Extensão abrangentes e institucionalizados, no âmbito de todas as Unidades Universitárias (taxa de alunos extensionistas).						
			Implantar dispositivos institucionais que assegurem a consolidação e a qualificação das atividades de Extensão.						
		OE4	Aumentar em 50% o valor da razão entre o número de publicações indexadas na *Web of Science* e o número de docentes.						
			Aumentar em 50% o número de alunos de Graduação e Pós-Graduação da UFBA, bem como o número de instituições acadêmicas de outros países em atividades de intercâmbio internacional.						
			Aumentar em 50% o número de professores visitantes de instituições acadêmicas de outros países.						
			Posicionar a UFBA entre as dez mais internacionalizadas universidades públicas federais, marca a ser avaliada a partir de um indicador global construído pela UFBA e calculado com bases nos indicadores de produção bibliográfica, mobilidade estudantil e acordos de colaboração.						
		OE5	Atender em 100% as exigências da Lei de Acesso à Informação.						
			Ampliar em 5% ano o percentual de notícias positivas da UFBA sobre o total de notícias veiculadas na mídia local e estadual.						
			Ampliar a imagem social positiva da UFBA na comunidade interna e na sociedade, a partir de um patamar a ser estabelecido em uma primeira pesquisa em 2018.						
	EIXO DOS RECURSOS	OE6	100% das Unidades Universitárias e órgãos da Administração Central com Planos Diretores Plurianuais (ou PDU's) 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.						
			Ampliar, progressivamente, o índice de atingimento de metas nos PDUs de todas as Unidades a partir do patamar estabelecido na primeira avaliação em 2018.						
		OE7	100% dos processsos de trabalho redesenhados em conformidade com os novos sistemas de informação, com a redução de redundâncias e de excessos burocráticos.						
			Construir indicadores de custo, tempo e qualidade para os principais processos de gestão e definir melhoria progressiva a partir da primeira mensuração em 2018.						
		OE8	Construir um indicador de satisfação no trabalho e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação de 2018.						
		OE9	Construir um indicador de percepção de ambiente saudável e inclusivo para ser aplicado a alunos e servidores da Universidade e definir níveis progressivos de melhoria a partir da primeira avaliação em 2018.						
		OE10	Reduzir os riscos institucionais de infraestrutura da UFBA com a implementação de 100% das metas do PDDU.						
			Implantar 100% das metas do Plano de Logística Sustentável da UFBA.						
			Alcançar 100% de cobertura dos meios e instrumentos de tecnologia de informação e comunicação para assegurar o acesso da comunidade universitária às informações acadêmico- científicas e para oferecer os meios para as boas práticas de gestão, consoante com a implementação integral do PDTI.						
			Realizar em 100% das áreas e espaços pertinentes projetos de intervenção física para assegurar ampla acessibilidade e segurança.						

Anexo 1

Foto: fachada da Faculdade de Medicina

Linha do tempo

1946

- Criação da Universidade da Bahia, constituída pelas unidades pré-existentes: **Medicina** (1808), **Politécnica** (1897), **Direito** (1897), **Ciências Econômicas** (1905) e **Filosofia** (1941).

1947

- Anexação da recém-criada **Escola de Enfermagem** (1946).
- Anexação da **Escola de Belas Artes** (1877).

1948

- Inauguração do Hospital das Clínicas, que posteriormente irá se chamar Hospital Universitário Professor Edgard Santos (HUPES).
- Reestruturação e anexação definitiva da **Escola de Biblioteconomia**, subvencionada desde 1946.

1949

- Criação da **Faculdade de Farmácia**.
- Criação da **Faculdade de Odontologia**.
- Começa a funcionar o Colégio de Aplicação, extinto em 1976.

1950

- Com a Lei 1.254, que estabelece o funcionamento do sistema federal de ensino superior, a Universidade da Bahia é federalizada.
- Inauguração do prédio da Escola de Enfermagem, no Canela.

1952

- Inauguração do prédio da Reitoria.

1954

- Criação dos **Seminários Livres de Música** (atual Escola de Música).
- Criação da Orquestra Sinfônica da UFBA (OSUFBA).
- Criação do Madrigal da UFBA.
- A Escola de Biblioteconomia passa a ser denominada Escola de Biblioteconomia e Documentação.

1955

- Realização do I Congresso Nacional de Ensino da Matemática no Curso Secundário.

1956

- Criação da **Escola de Teatro**.
- Criação da **Escola de Dança**.
- Criação da **Escola de Nutrição**.
- Criação do Departamento de Assistência ao Estudante (DAE).
- Criação da Residência da Universitária.
- Criação do Instituto Franco-Brasileiro.
- Criação do Instituto de Estudos Portugueses.
- Criação do Instituto de Cultura Hispânica.
- Inauguração do prédio da Faculdade de Ciências Econômicas, na Piedade.

1957

- Criação da **Escola de Geologia** (hoje o curso de Geologia se insere no Instituto de Geociências).

1958

- Inauguração do Teatro Santo Antônio (atual Teatro Martim Gonçalves).
- Inauguração do prédio da Faculdade de Odontologia, no Canela.

1959

- Criação da **Escola de Administração**.
- Criação da **Faculdade de Arquitetura**.
- Criação do Museu de Arte Sacra.
- Criação do Departamento Cultural.
- Criação do Laboratório de Geomorfologia e Estudos Regionais da Universidade da Bahia (LGERUB).
- Criação do Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO).
- Criação do Instituto de Estudos Norte-Americanos.
- Criação do Instituto Alemão.

1960

- A UFBA sedia o I Seminário Latino-Americano de Reforma e Democratização do Ensino Superior, promovido pela UNE e pela UEB.
- Inauguração do prédio da Escola Politécnica, na Federação.
- Criação do Instituto de Matemática e Física (IMF).
- Criação do Instituto de Estudos Britânicos.

1961

- A Universidade sedia o I Congresso Nacional de Reforma Universitária.
- Inauguração do prédio da Faculdade de Direito, na Graça.

1962

- Criação do Curso de Licenciatura em Desenho e Plástica, primeiro curso no Norte Nordeste voltado à formação de professores de arte/educação.

1963

- Criação do Serviço de Apoio Jurídico (SAJU).
- Publicação do Atlas Prévio de Falares Baianos (APFB).
- Realização do Seminário dos Estudantes do Mundo Subdesenvolvido, na Reitoria.

1964

- Criação do Instituto do Serviço Público (ISP) vinculado à Escola de Administração que viria a se transformar no Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP

1964

- Criação do Curso de Artes Plásticas a partir da junção dos antigos Cursos de Gravura, Pintura e Escultura.

1965

- A Universidade da Bahia passa a se chamar Universidade Federal da Bahia.
- Criação do Grupo de Dança Contemporânea (GDC).

1966

- Criação do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), a partir de reunião ocorrida em Salvador, com Miguel Calmon como primeiro presidente.
- Criação do Grupo de Compositores da Bahia (GCB).
- Criação do Centro de Ensino de Ciências da Bahia (Ceciba), através de convênio assinado entra a UFBA, o governo do Estado e o Ministério da Educação.
- Instalação da pioneira Oficina de Criação Literária, no Curso de Letras.

1967

- Anexação da **Escola de Agronomia** (1859).
- Anexação da **Escola de Medicina Veterinária** (1951).
- Instalação de um computador IBM-1130.
- O Conselho Universitário aprova a criação do sistema de pós-graduação.
- Início das atividades do Mestrado em Matemática. Antes, em 1942, já havia sido autorizado o funcionamento dos Cursos de Licenciatura e Bacharelado em Matemática, cujas atividades iniciam no ano seguinte, na Faculdade de Filosofia.

1968

- Com o Decreto Federal 62.241, a UFBA é reestruturada. Alguns destaques:
  - Criação do **Instituto de Matemática**.
  - Criação do **Instituto de Física**.
  - Criação do **Instituto de Química**.
  - Criação do **Instituto de Biologia**.
  - Criação do **Instituto de Letras.**
  - Criação do **Instituto de Ciências da Saúde**.
  - Criação da **Faculdade de Educação**.
  - Criação do **Instituto de Geociências**.
  - Criação da Biblioteca Central da UFBA.
  - Autorização para o início de funcionamento do Curso de Processamento de Dados, atual Bacharelado em Ciência da Computação.
  - Incorporação da Maternidade Climério de Oliveira (1910).

1968

- Com o Decreto Federal 62.241, a UFBA é reestruturada. Alguns destaques:
  - A Faculdade de Filosofia passa a se chamar Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.
  - A Escola de Biblioteconomia incorpora o Curso de Jornalismo, originalmente ligado à Faculdade de Filosofia, e passa a se chamar Escola de Biblioteconomia e Comunicação.
  - Criação da Associação dos Professores Universitários da Bahia (APUB).
  - Publicação do primeiro número da Revista Universitas.
  - Criação dos primeiros mestrados da UFBA: Ciências Humanas, Química e Matemática.

1969

- Criação do Mestrado em Geofísica da UFBA.

1970

- Criação da Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação.
- A Escola de Belas Artes instala-se em definitivo no prédio que ocupa atualmente, no Canela.
- Criação da Galeria Cañizares.
- Instalação de um computador Burroughs B-500.
- O Curso de Geologia e o Laboratório de Geomorfologia, com o Curso de Geografia, são transferidos para o Instituto de Geociências, inaugurado nesse ano.

1971

- Implementação do Vestibular Unificado.
- O DSVU é transformado na Superintendência Estudantil (SET).
- Criação da Coordenação Central de Extensão (CCE).
- Criação do Centro Editorial e Didático.
- Inauguração do prédio do Instituto de Biologia, em Ondina.
- Inauguração do prédio do Instituto de Química, em Ondina.

1972

- Criação do Doutorado em Geofísica.
- Criação do Centro de Recursos Humanos (CRH).
- Criação do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público (ISP).
- Realização da primeira Jornada de Cinema da Bahia.

1973

- Inauguração do prédio da Escola de Administração, no Vale do Canela.
- Criação do Conjunto Música Nova.

1974

- Inauguração do prédio da Faculdade de Educação, no Vale do Canela.
- Criação do Centro de Estudos Baianos.
- A FFCH muda-se para a Estrada de São Lázaro.

1975

- Criação do Centro de Processamento de Dados (CPD).
- Organização dos departamentos do Instituto de Matemática na sua configuração atual.
- Realização do primeiro Festival de Arte Bahia.

1976

- Criação da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG).
- Criação do Programa de Desenvolvimento Integrado da Cidade Monumento de Cachoeira (Prodesca).
- Criação do Programa de Pós-Graduação em Geologia – Mestrado.

1977

- Realização da primeira Oficina Nacional de Dança Contemporânea.

1979

- A CCE torna-se a Pró-Reitoria de Extensão.
- Salvador sedia o Congresso de Reconstrução da UNE.

1980

- Realização do I Seminário Estudantil de Pesquisa da UFBA.
- Criação da Fundação de Apoio à Pesquisa e à Extensão (FAPEX).

1981

- A UFBA sedia a 33ª reunião anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).
- Realização da primeira greve docente, liderada pela APUB — abertura democrática.
- Inauguração do prédio do Instituto de Matemática, em Ondina.
- Inauguração do prédio da Faculdade de Farmácia, em Ondina.
- Criação da Associação dos Servidores da UFBA (ASSUFBA).
- Criação da Companhia de Teatro da UFBA.

1982

- Criação do Museu Afro-Brasileiro (MAFRO)
- Criação do Memorial de Medicina.

1983

- Inauguração da Creche da UFBA.
- Inauguração do atual prédio da Biblioteca Central em Ondina.
- Criação do Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE).
- Criação do Curso de Bacharelado em Estatística.

1984

- Criação do Projeto Cansanção: uma vivência da Universidade no Sertão da Bahia.

1985

- A Escola de Nutrição instala-se em sua sede atual, no Canela.

1986

- Criação do Fórum Tancredo Neves.
- Criação do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação Científica (atual PIBIC) da UFBA, experiência pioneira que servirá de modelo para outras universidades.

1987

- Criação da **Faculdade de Comunicação**.
- A Escola de Biblioteconomia e Comunicação volta a se chamar Escola de Biblioteconomia e Documentação.
- Realização do primeiro processo de consulta à comunidade, tendo em vista a eleição para o cargo de Reitor.

1988

- A Escola de Música e Artes Cênicas é desmembrada em três unidades: Música, Dança e Teatro.
- Realização do primeiro Seminário Internacional de Música.

1989

- Criação do primeiro Programa de Educação Tutorial (PET) da UFBA, o Programa de Educação Tutorial de Comunicação (PETCOM).
- Criação da Empresa JR ADM UFBA, a primeira empresa júnior da Universidade.

1991

- Inauguração do prédio do Instituto de Letras, em Ondina.
- Criação do Curso de Desenho Industrial (atual Design)
- Criação do Curso Superior de Decoração.
- Criação do Curso de Mestrado em Arte.

1992

- Inauguração do prédio da Escola de Dança, em Ondina.
- Criação do Curso de Graduação em Geofísica.
- Criação do Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Geologia.

1993

- O Centro Editorial e Didático transforma-se em Editora Universitária, surgindo assim a EDUFBA.
- Criação do Mestrado na Pós-Graduação em Geografia.

1994

- Criação da **Faculdade de Ciências Contábeis**.

1995

- Criação do **Instituto de Saúde Coletiva**.
- O Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher (NEIM) torna-se órgão suplementar.

1996

- Criação da Assessoria para Assuntos Internacionais (AAI).
- Criação do Programa “UFBA em Campo”.
- Criação do “UFBA em Pauta”.

1998

- Criação do Mestrado Profissional em Administração, o primeiro desta modalidade na UFBA.
- A Escola de Biblioteconomia e Documentação passa a se chamar Instituto de Ciência da Informação.

1999

- Instalação do Projeto UFBANET, marco inicial da Educação a Distância (EAD) na Universidade.
- A FACOM passa a funcionar no *Campus* de Ondina no prédio do antigo Restaurante Universitário.

2001

- A UFBA sedia a 53ª reunião anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).
- Criação da TV UFBA.
- Durante manifestação política, a Polícia Militar invade o *campus* da UFBA.

2002

- Conclusão das obras do Pavilhão de Aulas do Canela (PAC), que começa a funcionar no ano seguinte.
- Implantação do Mestrado em Psicologia, primeiro programa *stricto senso* da área no Estado da Bahia.

2003

- Criação do Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal da Bahia (NEJ-UFBA).
- Início das atividades do Programa de Pós-Graduação em Mecatrônica.
- Criação do Curso de Oceanografia.

2005

- Implantação do sistema de cotas na Graduação.
- Sob a tutoria da UFBA e a partir do desmembramento da Escola de Agronomia, é criada a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).
- Criação do **Instituto Multidisciplinar em Saúde,** *Campus* **Anísio Teixeira**, em Vitória da Conquista.

2006

- Criação do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável, *Campus* Professor Edgard Santos, em Barreiras.
- Criação da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE), que absorve a SET.

2007

- Instala-se na UFBA o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais — REUNI.
- Inauguração do Cinema da UFBA.
- Criação do Programa Permanecer.
- Inicio do curso de Doutorado em Psicologia.

2008

- Reinauguração do Salão Nobre da Faculdade de Medicina, no Terreiro de Jesus, como parte das comemorações pelo bicentenário da Faculdade.
- Criação do **Instituto de Psicologia**.
- Criação do **Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos**.
- Inauguração do Pavilhão de Aulas da Federação III (PAF-III).
- O Governo Federal cria o Programa Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT), com três institutos sediados na UFBA.
- Criação do Curso de Especialização em Arte Educação: Cultura Brasileira e Linguagens Artísticas Contemporâneas.
- Início das atividades do Curso de Licenciatura em Matemática a Distância.

2009

- Primeiro Projeto Institucional do PIBID UFBA.
- Inauguração do Pavilhão de Aulas Thales de Azevedo, também conhecido como Pavilhão de Aulas de São Lázaro (PASL).
- Os Bacharelados Interdisciplinares entram em funcionamento.
- Aprovação do novo Estatuto e Regimento Geral da UFBA.
- Criação do Programa de Pós-Graduação em Geoquímica: Petróleo e Meio-Ambiente – Mestrado.

2010

- Pela primeira vez um Programa de Pós-Graduação da UFBA alcança o conceito 7 na avaliação da CAPES.
- Inauguração do PAF-V.
- Inauguração da Biblioteca Universitária de Saúde Professor Álvaro Rubim de Pinho.
- Criação do Repositório Institucional.
- Início das atividades do Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional – PROFMAT.
- Criação do Curso de Bacharelado em Sistemas de Informação.
- Criação do Curso de Licenciatura em Computação.
- Criação do Doutorado em Matemática.
- Criação do Doutorado em Geografia.

2011

- Inauguração do PAF-IV, que então passa a abrigar provisoriamente o IHAC.
- Criação do Laboratório Multi-Usuário de Microscopia Eletrônica (LAMUME), início de um novo modelo de laboratórios na Universidade.
- A Faculdade de Ciências Econômicas passa a se chamar Faculdade de Economia.

2012

- Adesão à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).
- O Governo do Estado cria o Parque Tecnológico da Bahia, no qual estão inseridos atualmente três projetos da UFBA.
- Inauguração da Residência Universitária Estudante Frederico Perez Rodrigues Lima (R5).
- Inauguração da Praça das Artes.

2013

- Sob a tutoria da UFBA, é criada a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB).
- Sob a tutoria da UFBA e a partir do desmembramento do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável, *Campus* Professor Edgard Santos, é criada a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB).
- Inauguração do PAF-VI.
- Instalação da Comissão Milton Santos de Memória e Verdade da UFBA.
- CPD passa a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI). Surge a Superintendência de Meio Ambiente e Infraestrutura (SUMAI) que absorve da antiga Prefeitura de *Campus*. Criação das Superintendências de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD), de Ensino à Distância (SEAD) e Superintendência de Administração Acadêmica (SUPAC). Novas estruturas para tratar de processos transversais às Pro-reitorias.

2014

- Criação da Ouvidoria Geral da UFBA.
- Adesão ao Sistema de Seleção Unificada (SISU); o ingresso na graduação passa a ocorrer via Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).
- Inauguração do prédio da Faculdade de Ciências Contábeis, no Vale do Canela.
- Realização do primeiro Festival de Livros e Autores da UFBA.
- Início das atividades do Programa de Pós-Graduação em Computação.
- Criação da área de concentração em Estatística no Mestrado em Matemática.

2015

- Realização do Ato Público em Defesa da Educação e da Universidade Pública.
- Aprovada a criação do *campus* de Camaçari, que levará o nome de Carlos Marighella.
- Realização do primeiro UFBA Cultural.
- Realização da primeira edição do "UFBA Mostra Sua Cara".
- Criação da Associação de Ex-Alunos da Universidade Federal da Bahia (AEXA).
- Aquisição de um computador SGI ICE X.
- Criação do Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Geoquímica: Petróleo e Meio-Ambiente.

2016

- Realização do Congresso da UFBA.
- Oito propostas da UFBA são aprovadas no edital de 2014 do INCT.
- Inauguração da Biblioteca Universitária de Ciências e Tecnologia Omar Catunda.
- Inauguração do Ponto de Distribuição de Alimentos em São Lázaro.
- Realização do Ciclo Mutações - Entre Dois Mundos: 30 Anos de Experiência do Pensamento.
- Criação do Edgar digital.
- O Instituto de Matemática torna-se Instituto de Matemática e Estatística (IME).

2017

- Aprovação do sistema de cotas na Pós-Graduação.
- Lançamento de edital para contratação de até 70 professores visitantes, algo inédito na história da Universidade.

Anexo 2

Foto: área interna da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa

Como visto no organograma, a estrutura da Universidade é composta por Órgãos Superiores de Deliberação, da Administração Central, por Órgãos de Ensino, Pesquisa e Extensão e por Órgãos de Controle, Fiscalização e Supervisão.

Órgãos Superiores de Deliberação

Assembleia Universitária	Responsável por avaliar o cumprimento dos objetivos institucionais da Universidade, levando em conta as necessidades econômicas, políticas e culturais da sociedade; por aprovar moções, recomendações e proposições a serem encaminhadas aos Conselhos Superiores e por apreciar assuntos de alta relevância, quando convocada especialmente para esse fim.
Conselho Universitário (CONSUNI)	Possui competência para deliberar sobre políticas acadêmicas, de gestão de pessoas e de ações afirmativas e assistências estudantil, assim como sobre questões orçamentárias, financeiras, patrimoniais, espaço físico e meio ambiente na Universidade. Também é responsável por deliberar sobre recursos e apreciar alterações estatutárias, regimentais e emitir normas gerais, ressalvando as competências dos outros Conselhos.
Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)	Conselho responsável por estabelecer, anualmente, o Calendário Acadêmico, fixar normas e deliberar sobre políticas de integração entre ensino, pesquisa e extensão e apreciar propostas de programas estratégicos que articulem essas três áreas. É de competência do CONSEPE a regulamentação de aspectos inerentes às interfaces entre as distintas éticas acadêmica, pedagógica, profissional e de pesquisa e também o julgamento, em grau último de recurso, de processos referentes a decisões em primeira instância dos Conselhos Acadêmicos.

Conselho Acadêmico de Ensino (CAE)	Conselho responsável pela supervisão das atividades acadêmicas do ensino de Graduação e de Pós-Graduação. Delibera e fixa normas referentes ao regime didático, à criação, alteração e extinção de cursos de Graduação, Pós-Graduação e Especialização na forma de Residência, sobre a alteração do número de vagas, processo de seleção e admissão para alunos de Graduação e de Pós-Graduação e ao reconhecimento de graus e títulos acadêmicos de Graduação e de Pós-Graduação. Por fim, é o Conselho responsável por regulamentar aspectos inerentes à ética acadêmica nas relações de ensino, nos níveis de Graduação e de Pós-Graduação.
Conselho Acadêmico de Pesquisa e Extensão (CAPEX)	Responsável por supervisionar as atividades acadêmicas de pesquisa, criação e inovação e de extensão universitária e apreciar planos e programas nessas áreas. Também fixa normas e delibera sobre formação profissional, educação permanente e sobre regras gerais relativas a consultorias, prestação de serviços e outras atividades nas interfaces entre Universidade, governos e sociedade e regulamenta aspectos inerentes à ética acadêmica e profissional e à integridade científica, cultural e estética na sua área de competência.

Órgãos de Controle,Fiscalização e Supervisão

Conselho de Curadores	Exerce a fiscalização econômico-financeira na Universidade, mediante a emissão de parecer sobre a proposta orçamentária e as alterações no orçamento-programa sugeridas pela Reitoria; sobre a prestação de contas do Reitor, a ser submetida à aprovação do Conselho Universitário, além de fazer exame, a qualquer tempo, dos documentos da contabilidade da Universidade.
Coordenadoria de Controle Interno	Vinculada ao Conselho de Curadores. É responsável por supervisionar as atividades desenvolvidas na Instituição, especialmente quanto à regularidade da gestão contábil, orçamentária, financeira, patrimonial, de sistema e de pessoal.

Órgãos Consultivos

Conselho Consultivo Social	Órgão de caráter consultivo e propositivo em matéria referente à interface Universidade-sociedade, com finalidade de promover relações efetivas de colaboração entre a Universidade e outras instituições, órgãos de Governo, entidades e organizações nos domínios da cultura, da ciência, das artes, das tecnologias, do trabalho e da produção.
Conselho Consultivo de Aposentados, Eméritos e Ex-alunos	Órgão de caráter consultivo e propositivo em matéria referente à integração dos segmentos que contribuíram para a história da UFBA, com finalidade de promover ações destinadas a fortalecer os laços entre a comunidade universitária e os segmentos de ex-docentes, ex-servidores técnico-administrativos e ex-alunos.
Conselho Social de Vida Universitária	Órgão de caráter consultivo e propositivo em matéria referente à integração dos segmentos que constituem a comunidade universitária, com finalidade de promover ações no âmbito da vida universitária que fortaleçam a integração entre docentes, discentes e servidores técnico-administrativos.
Consultoria Jurídica	Vincula-se, diretamente, ao Gabinete do Reitor, cabendo-lhe opinar sobre a juridicidade das propostas que lhe forem submetidas, tais como minutas de convênios e contratos, incluindo-se termos de ajustes e outros instrumentos que projetem responsabilidades, encargos ou benefícios.

Comissões Centrais

Comissão Própria de Avaliação	Responsável pela coordenação dos processos internos de avaliação, sistematização e análise, em todos os níveis de atividade e áreas de atuação, assim como pela realização de estudos e pesquisas pertinentes ao desempenho acadêmico, institucional e de gestão da UFBA. Atua como interface perante o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e presta as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Comissão de Ética	Supervisiona e zela pelo cumprimento das normas de conduta ética na Universidade, acompanhando as atividades dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) em humanos e animais, conforme a legislação pertinente, além de elaborar códigos de ética científica, profissional, estudantil e de gestão institucional, a serem aprovados pelos Conselhos Superiores da UFBA.
Comissão Permanente de Arquivo	Propõe, implementa e acompanha a execução de uma política de arquivo para as Unidades Universitárias; estabelece normas e diretrizes para o funcionamento dos arquivos setoriais nas Unidades Universitárias e administrativas, além de orientar as ações necessárias à preservação de documentos de valor permanente nos respectivos núcleos de arquivamento.

Administração Central

Segundo o Regimento Interno da Reitoria (2013), sua estrutura organizacional é composta por:

Gabinete da Reitoria

Secretaria Geral	Responsável por prestar assistência ao Reitor na execução de suas atribuições legais e estatutárias.
Cerimonial	Responsável pelos espaços destinados a solenidades e eventos (Salão Nobre, Sala dos Conselhos, Sala de Recepção do Reitor), pelo planejamento e organização dos eventos institucionais, desde o agendamento até a execução.
Protocolo Geral	Responsável pela execução dos serviços de recepção, protocolo, expedição e tramitação de processos, correspondências e expedientes em geral no edifício sede da Reitoria.
Assessoria Jurídica	Responsável pela assessoria ao Reitor em todos os assuntos e decisões que envolvam matéria jurídica.

Setor de Gestão Administrativa e Financeira	Responsável pelo planejamento e controle dos serviços de informação, vigilância e transporte da Reitoria; pela solicitação da emissão de guias de recolhimento da União (GRU) atinentes a taxas de utilização dos espaços da Reitoria; pelas demais atividades administrativas referentes ao controle da frequência de pessoal da Reitoria, entre outras.

Pró-Reitorias

Ensino de Graduação (PROGRAD)	Órgão responsável por coordenar, planejar, executar, assistir, supervisionar e fiscalizar as políticas do ensino de Graduação, prestando suporte aos demais órgãos na normatização de práticas e procedimentos acadêmicos.
Ensino de Pós-Graduação (PROPG)	Responsável por planejar, coordenar, assistir, supervisionar e superintender a execução das políticas de ensino de Pós-Graduação, bem como pelo fomento e avaliação das atividades de ensino de Pós-Graduação e controle da alocação de recursos financeiros destinados a essa área.
Pesquisa, Criação e Inovação (PROPCI)	Responsável por coordenar e manter sistemas de informação para gestão dos programas institucionais de fomento e intercâmbio científico, artístico e tecnológico na UFBA, assim como estimular e supervisionar programas de natureza multi e interdisciplinar e prospectar oportunidades de pesquisa, criação e inovação e respectivas fontes de financiamento.
Extensão Universitária (PROEXT)	Órgão responsável por coordenar os programas de fomento, intercâmbio, divulgação e avaliação da Extensão, da Pós-Graduação *lato sensu*, da educação permanente e dos serviços e pela gestão do sistema de informações para registro dessas ações. Também é responsável pela supervisão e estímulo dos programas de natureza interdisciplinar e pela autorização da expedição de certificados referentes a ações extensionistas e correlatas.
Desenvolvimento de Pessoas (PRODEP)	Responsável pelas funções de gestão do quadro de pessoal ativo e inativo, no que tange às atividades de administração de pessoal e de gestão de programas de desenvolvimento e à capacitação de pessoal.
Planejamento e Orçamento (PROPLAN)	Órgão responsável pelo planejamento, gestão do orçamento, contratos e convênios acadêmicos e informações de dados estatísticos da Instituição.

Administração (PROAD)	Responsável pela gestão administrativa e de material e patrimônio no que tange aos contratos administrativos, transporte, logística, aquisição, guarda e controle do material e patrimônio, bem como pela gestão de segurança, arquivos e documentação, contabilidade e finanças.
Ações Afirmativas e Assistência Estudantil (PROAE)	Órgão responsável por apoiar e assistir o corpo discente em suas necessidades, bem como planejar, fomentar, dirigir, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar os programas e projetos de ações afirmativas e de assistência estudantil.

Superintendências

Administração Acadêmica (SUPAC)	Responsável por propor o Calendário Acadêmico da Universidade, elaborar sua agenda acadêmica, prestar serviços acadêmicos relacionados ao registro de cursos e de discentes e documentação das atividades da Graduação e Pós-Graduação, bem como o gerenciamento das instalações e equipamentos de ensino de uso compartilhado.
Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD)	Responsável por coordenar, fiscalizar e superintender as atividades de avaliação e desenvolvimento institucional e fornecer subsídios para a elaboração de políticas universitárias
Educação a Distância (SEAD)	Órgão responsável por desenvolver, coordenar, supervisionar, assessorar e prestar suporte técnico à execução de atividades na área de educação a distância estabelecidas no âmbito da Universidade ou desenvolvidas em parcerias com outras instituições.
Meio Ambiente e Infraestrutura (SUMAI)	Responsável por planejar, coordenar e controlar o desenvolvimento da infraestrutura e patrimônio físico e elaborar, acompanhar e coordenar a implantação das políticas de gestão ambiental, bem como zelar pela manutenção das instalações físicas e espaços comuns.
Tecnologia da Informação (STI)	Responsável por manter, planejar, desenvolver, suprir, especificar e controlar recursos, bens e serviços utilizados para o processamento e a comunicação de informações e dados, bem como liderar o processo de implantação de novas tecnologias de informação e comunicação e apoiar a comunidade universitária na aplicação, compra e utilização de novas soluções integradas de tecnologia da informação.

Outros órgãos

Assessoria Internacional	Órgão de assessoramento aos corpos docente e discente e aos órgãos administrativos nas suas relações com organismos internacionais, em parcerias acadêmicas e em incentivo ao intercâmbio acadêmico.
Assessoria de Comunicação Institucional	Órgão responsável pela coordenação e execução dos assuntos de comunicação institucional para os públicos interno e externo.
Unidade Seccional de Correição	Responsável por todas as sindicâncias e processos administrativos disciplinares em que figure a Universidade como interessada, atuando de oficio ou por provocação dos dirigentes dos órgãos da Administração Central e das Unidades Universitárias.
Ouvidoria	Responsável por contribuir para o desenvolvimento institucional, zelando pelos compromissos éticos de seus membros e servindo de agente catalisador para a comunidade universitária e extrauniversitária quanto à recepção e à apreciação de sugestões, críticas, reclamações e reivindicações concernentes a deveres, direitos e interesses individuais e coletivos.
Secretaria dos Conselhos Superiores	Órgão de apoio e assessoramento aos Conselhos Superiores.

Órgãos estruturantes

Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI)	É responsável pelo funcionamento sistêmico das bibliotecas da Universidade, a fim de oferecer suporte ao desenvolvimento das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, bem como nos campos das tecnologias, das artes e da cultura. Formado atualmente por 20 bibliotecas nos diversos *campi* de Salvador e em Vitória da Conquista.

Sistema Universitário de Saúde (SIUNIS)	Responsável por articular, coordenar, superintender e fiscalizar a gestão e a execução de ações específicas da administração acadêmica e assistencial na área da Saúde. Composto por: Complexo Hospitalar Universitário Professor Edgard Santos (COM-HUPES); Maternidade Climério de Oliveira (MCO); Hospital de Medicina Veterinária Renato de Medeiros Neto (HOSPMEV); Serviço Médico Universitário Rubens Brasil (SMURB); além dos programas, projetos de extensão permanentes e serviços de atenção e assistência à saúde vinculados às Unidades Universitárias. O SIUNIS tem como estrutura básica: I - Conselho Deliberativo e II - Superintendência de Saúde (sendo esta composta por uma Coordenação de Articulação Acadêmica e uma Coordenação Administrativa, Orçamentária e Financeira).
Sistema Universitário de Museus	Possui 3 museus e 1 galeria de arte: Museu de Arqueologia e Etnologia, Museu de Arte Sacra, Museu Afro-Brasileiro e Galeria Cañizares.
Sistema Universitário Editorial	O Sistema Universitário Editorial tem como finalidade a difusão da produção científica, tecnológica, técnica, artística e cultural da Universidade, constituindo-se num canal de comunicação com a própria Instituição, bem como com a sociedade.

Anexo 3

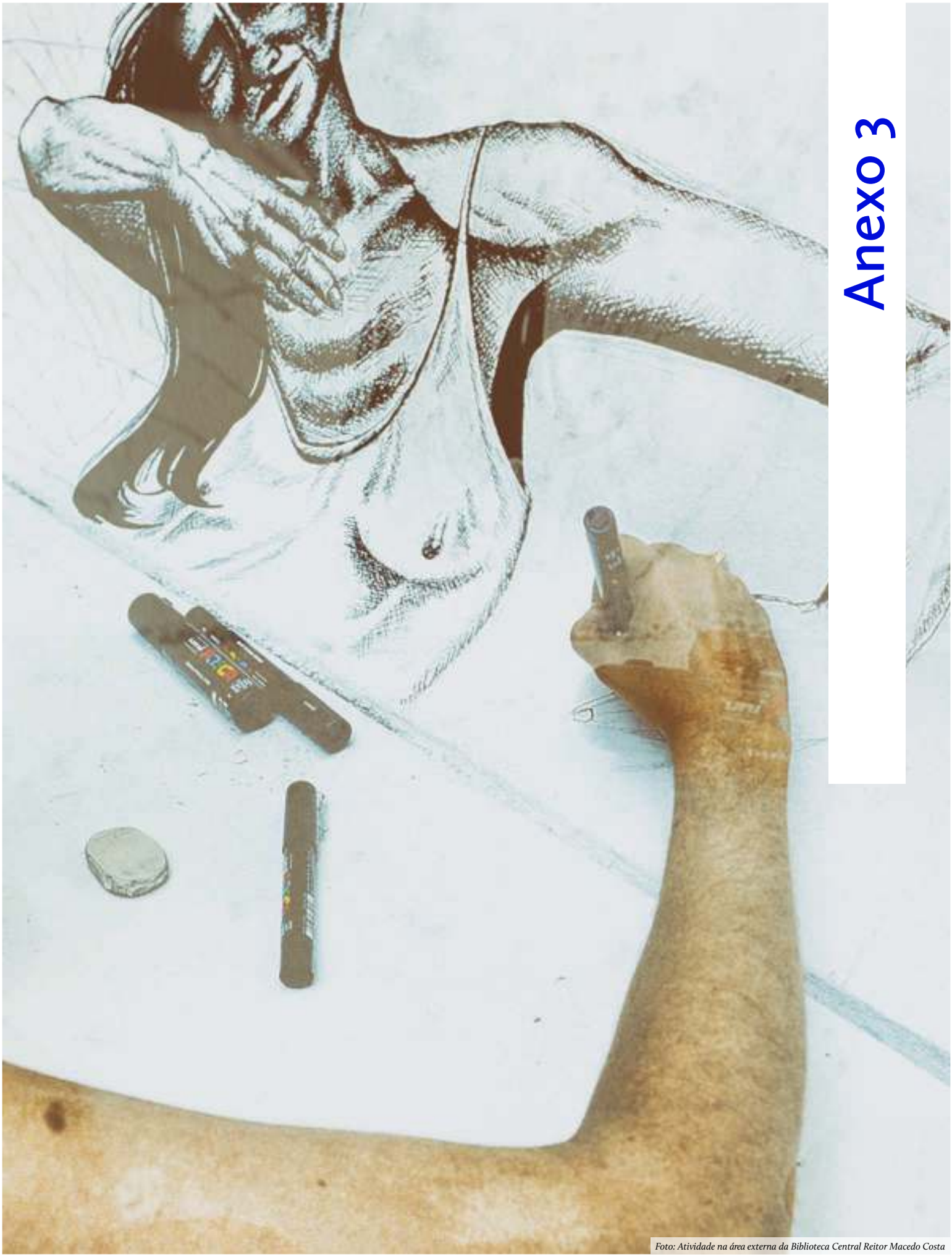


Foto: Atividade na área externa da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa

Lista de cursos de Graduação e Pós-Graduação oferecidos pela UFBA

Área	Unidade	Cursos / Graduação	Modalidade	Turno
I	Arquitetura	ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Diurno
I	Arquitetura	ARQUITETURA E URBANISMO	Bacharelado	Noturno
I	Física	FÍSICA	Licenciatura/bacharelado	Diurno
I	Física	FÍSICA	Licenciatura	Noturno
I	Geociências	GEOGRAFIA	Licenciatura	Noturno
I	Geociências	GEOGRAFIA	Licenciatura/bacharelado	Diurno
I	Geociências	OCEANOGRAFIA	Bacharelado	Diurno
I	Geociências	GEOLOGIA	Bacharelado	Diurno
I	Geociências	GEOFISICA	Bacharelado	Diurno
I	IHAC	CIÊNCIA E TECNOLOGIA	BI	Noturno
I	IHAC	CIÊNCIA E TECNOLOGIA	BI	Diurno
I	Matemática	MATEMÁTICA	Licenciatura	Noturno
I	Matemática	MATEMÁTICA	Licenciatura/bacharelado	Diurno
I	Matemática	CIÊNCIA DA COMPUTACAO	Bacharelado	Diurno
I	Matemática	ESTATÍSTICA	Bacharelado	Diurno
I	Matemática	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Bacharelado	Noturno
I	Matemática	COMPUTAÇÃO	Licenciatura	Noturno
I	Politécnica	ENGENHARIA DE AGRIMENSURA E CARTOGRAFIA	Bacharelado	Noturno
I	Politécnica	TEC. TRANSPORTE TERRESTRE	Técnologico	Noturno
I	Politécnica	ENGENHARIA CIVIL	Bacharelado	Diurno
I	Politécnica	ENGENHARIA ELÉTRICA	Bacharelado	Diurno
I	Politécnica	ENGENHARIA MECÂNICA	Bacharelado	Diurno
I	Politécnica	ENGENHARIA QUÍMICA	Bacharelado	Diurno
I	Politécnica	ENGENHARIA SANITÁRIA E AMBIENTAL	Bacharelado	Diurno
I	Politécnica	ENGENHARIA DE MINAS	Bacharelado	Diurno
I	Politécnica	ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Bacharelado	Noturno
I	Politécnica	ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO	Bacharelado	Noturno
I	Politécnica	ENGENHARIA DE CONTROLE E AUTOMAÇÃO	Bacharelado	Noturno
I	Química	QUÍMICA	Licenciatura/bacharelado	Diurno
I	Química	QUÍMICA	Licenciatura	Noturno
II	Biologia	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	Licenciatura/bacharelado	Diurno
II	Biologia	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	Licenciatura	Noturno
II	Enfermagem	ENFERMAGEM	Bacharelado	Diurno

II	Farmácia	FARMÁCIA	Bacharelado	Diurno
II	Farmácia	FARMÁCIA	Bacharelado	Noturno
II	ICS	FONOAUDIOLOGIA	Bacharelado	Diurno
II	ICS	BIOTECNOLOGIA	Bacharelado	Noturno
II	ICS	FISIOTERAPIA	Bacharelado	Diurno
II	IHAC	SAÚDE	BI	Diurno
II	IHAC	SAÚDE	BI	Noturno
II	IMS	BIOTECNOLOGIA - CAT	Bacharelado	Diurno
II	IMS	NUTRIÇÃO - CAT	Bacharelado	Diurno
II	IMS	FARMÁCIA - CAT	Bacharelado	Diurno
II	IMS	ENFERMAGEM - CAT	Bacharelado	Diurno
II	IMS	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS - CAT	Bacharelado	Diurno
II	ISC	SAÚDE COLETIVA	Bacharelado	Noturno
II	Medicina	MEDICINA	Bacharelado	Diurno
II	Nutrição	NUTRIÇÃO	Bacharelado	Diurno
II	Nutrição	GASTRONOMIA	Bacharelado	Noturno
II	Odontologia	ODONTOLOGIA	Bacharelado	Diurno
II	Veterinária	ZOOTECNIA	Bacharelado	Diurno
II	Veterinária	MEDICINA VETERINÁRIA	Bacharelado	Diurno
III	Administração	TEC.GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL	Técnologico	Noturno
III	Administração	SECRETARIADO EXECUTIVO	Bacharelado	Diurno
III	Administração	ADMINISTRAÇÃO	Bacharelado	Diurno
III	Contábeis	CIENCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Diurno
III	Contábeis	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	Bacharelado	Noturno
III	Direito	DIREITO	Bacharelado	Diurno
III	Direito	DIREITO	Bacharelado	Noturno
III	Economia	CIÊNCIAS ECONÔMICAS	Bacharelado	Diurno
III	FACED	PEDAGOGIA	Licenciatura	Diurno
III	FACED	EDUCAÇÃO FÍSICA	Licenciatura	Diurno
III	FACED	EDUCAÇÃO DO CAMPO MEC/UFBA	Licenciatura	Diurno
III	FACED	CIÊNCIAS NATURAIS	Licenciatura	Diurno
II	FACOM	COMUNICAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM PRODUÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA	Bacharelado	Diurno
III	FACOM	COMUNICAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM JORNALISMO	Bacharelado	Diurno
III	FFCH	CIÊNCIAS SOCIAIS	Licenciatura/bacharelado	Diurno
III	FFCH	FILOSOFIA	Licenciatura	Diurno
III	FFCH	HISTÓRIA	Licenciatura/bacharelado	Diurno
III	FFCH	HISTÓRIA	Licenciatura	Noturno
III	FFCH	MUSEOLOGIA	Bacharelado	Diurno
III	FFCH	ESTUDO DE GÊNERO E DIVERSIDADES	Bacharelado	Noturno
III	ICI	ARQUIVOLOGIA	Bacharelado	Noturno

III	ICI	ARQUIVOLOGIA	Bacharelado	Diurno
III	ICI	BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO	Bacharelado	Diurno
III	IHAC	HUMANIDADES	BI	Diurno
III	IHAC	HUMANIDADES	BI	Noturno
III	IMS	PSICOLOGIA - CAT	Bacharelado	Diurno
III	Psicologia	SERVIÇO SOCIAL	Bacharelado	Diurno
III	Psicologia	PSICOLOGIA	Bacharelado	Diurno
IV	Letras	LETRAS VERNÁCULAS	Licenciatura e bacharelado	Diurno
IV	Letras	LETRAS VERNÁCULAS	Licenciatura	Noturno
IV	Letras	LETRAS VERNÁCULAS E UMA LÍNGUA ESTRANGEIRA MODERNA	Licenciatura	Diurno
IV	Letras	LÍNGUA ESTRANGEIRA MODERNA OU CLÁSSICA	Licenciatura e bacharelado	Diurno
IV	Letras	LÍNGUA ESTRANGEIRA INGLÊS OU ESPANHOL	Licenciatura	Noturno
V	Belas Artes	DESENHO E PLÁSTICA	Licenciatura	Diurno
V	Belas Artes	ARTES PLÁSTICAS	Bacharelado	Diurno
V	Belas Artes	DESIGN	Bacharelado	Diurno
V	Belas Artes	SUPERIOR DE DECORAÇÃO	Bacharelado	Diurno
V	Dança	DANÇA	Licenciatura	Diurno
V	Dança	DANÇA	Licenciatura	Noturno
V	IHAC	ARTES	BI	Diurno
V	IHAC	ARTES	BI	Noturno
V	Música	MÚSICA	Licenciatura	Diurno
V	Música	CANTO	Bacharelado	Diurno
V	Música	INSTRUMENTO	Bacharelado	Diurno
V	Música	COMPOSIÇÂO E REGÊNCIA	Bacharelado	Diurno
V	Música	MÚSICA POPULAR	Bacharelado	Diurno
V	Teatro	ARTES CÊNICAS	Bacharelado	Diurno
V	Teatro	TEATRO	Licenciatura	Diurno

Área	Unidade	Cursos / Pós-Graduação	Nível
I	Arquitetura	ARQUITETURA E URBANISMO	M / D
I	Arquitetura	CONSERVAÇÃO E RESTAURAÇÃO DE MONUMENTOS E NÚCLEOS HISTÓRICOS	MP
I	Geociências	GEOFÍSICA	M / D
I	Geociências	GEOGRAFIA	M / D
I	Geociências	GEOLOGIA	M / D
I	Geociências	GEOQUÍMICA: PETRÓLEO E MEIO AMBIENTE (POSPETRO)	M / D
I	Matemática	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	M / D
I	Matemática	MATEMÁTICA	M
I	Matemática	MATEMÁTICA - UFBA/UFAL	D
I	Matemática	MATEMÁTICA EM REDE NACIONAL (PROFMAT)	MP

I	Politécnica	ENGENHARIA AMBIENTAL URBANA	M
I	Politécnica	ENGENHARIA DE ESTRUTURAS	M
I	Politécnica	ENGENHARIA ELÉTRICA	M / D
I	Politécnica	ENGENHARIA INDUSTRIAL	M / D
I	Politécnica	ENGENHARIA INDUSTRIAL	MP
I	Politécnica	ENGENHARIA QUÍMICA	M
I	Politécnica	ENGENHARIA QUÍMICA	D
I	Politécnica	MEIO AMBIENTE, ÁGUAS E SANEAMENTO	M
I	Politécnica / Matemática	MECATRÔNICA	M / D
I	Química	QUÍMICA	M / D
I	Várias Unidades	ENERGIA E AMBIENTE	D
I	Física	FÍSICA	M / D
II	Biologia	CIÊNCIA ANIMAL NOS TRÓPICOS	M / D
II	Biologia	CIÊNCIAS AMBIENTAIS	M
II	Biologia	DIVERSIDADE ANIMAL	M
II	Biologia	ECOLOGIA APLICADA À GESTÃO AMBIENTAL	MP
II	Biologia	ECOLOGIA E BIOMONITORAMENTO	M / D
II	Biologia	GENÉTICA E BIODIVERSIDADE	M
II	Biologia	IMUNOLOGIA	M / D
II	Biologia	MULTICÊNTRICO EM BIOQUÍMICA E BIOLOGIA MOLECULAR (SBBq)	M / D
II	Enfermagem	ENFERMAGEM	M / D
II	Farmácia	ASSISTÊNCIA FARMACÊUTICA	M
II	Farmácia	CIÊNCIA DE ALIMENTOS	M
II	Farmácia	FARMÁCIA	M
II	ICS	BIOTECNOLOGIA	M
II	ICS	BIOTECNOLOGIA (RENORBIO)	D
II	ICS	CIÊNCIAS DA SAÚDE	M / D
II	ICS	PROCESSOS INTERATIVOS DOS ÓRGÃOS E SISTEMAS	M / D
II	IMS	BIOCIÊNCIAS	M
II	IMS	MULTICÊNTRICO EM CIÊNCIAS FISIOLÓGICAS	M / D
II	ISC	SAÚDE COLETIVA	M / D
II	ISC	SAÚDE COLETIVA	MP
II	Medicina	MEDICINA E SAÚDE	M / D
II	Medicina	PATOLOGIA HUMANA	M / D
II	Medicina	SAÚDE, AMBIENTE E TRABALHO	M
II	Nutrição	ALIMENTOS, NUTRIÇÃO E SAÚDE	M / D
II	Odontologia	ODONTOLOGIA E SAÚDE	M / D
II	Veterinária	ZOOTECNIA	M / D
III	Administração	ADMINISTRAÇÃO	M / D
III	Administração	ADMINISTRAÇÃO	MP
III	Administração	DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL	MP

III	Administração	SEGURANÇA PÚBLICA, JUSTIÇA E CIDADANIA	MP
III	Contábeis	CONTABILIDADE	M
III	Direito	DIREITO	M / D
III	Economia	ECONOMIA	M / D
III	FACED	CURRÍCULO, LINGUAGENS E INOVAÇÕES PEDAGÓGICAS	MP
III	FACED	EDUCAÇÃO	M / D
III	FACOM	COMUNICAÇÃO E CULTURA CONTEMPORÂNEAS	M / D
III	FFCH	ANTROPOLOGIA	M / D
III	FFCH	CIÊNCIAS SOCIAIS	M / D
III	FFCH	ESTUDOS ÉTNICOS E AFRICANOS	M / D
III	FFCH	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES SOBRE MULHERES, GÊNEROS E FEMINISMO	M / D
III	FFCH	FILOSOFIA	M / D
III	FFCH	HISTÓRIA	M / D
III	FFCH	MUSEOLOGIA	M
III	Várias Unidades	ENSINO, FILOSOFIA E HISTÓRIA DAS CIÊNCIAS	M / D
III	IHAC	CULTURA E SOCIEDADE	M / D
III	IHAC	ESTUDOS INTERDISCIPLINARES SOBRE A UNIVERSIDADE	M
III	IHAC	RELAÇÕES INTERNACIONAIS	M
III	ICI	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	M / D
III	Psicologia	PSICOLOGIA	M / D
III	Várias Unidades	DIFUSÃO DO CONHECIMENTO	D
IV	Letras	LETRAS (PROFLETRAS)	MP
IV	Letras	LÍNGUA E CULTURA	M / D
IV	Letras	LITERATURA E CULTURA	M / D
V	Belas Artes	ARTES (PROFARTES)	MP
V	Belas Artes	ARTES VISUAIS	M / D
V	Dança	DANÇA	M
V	Música	MÚSICA	M / D
V	Música	MÚSICA	MP
V	Teatro	ARTES CÊNICAS	M / D

colofão *Formato*: 21 x 27,5 cm
Tipografia: Calluna
Papel: Alcalino 75 g/m² (miolo) e cartão Triplex 300 g/m² (capa)
Impressão: Edufba
Capa e acabamento: I. Bigraf
Tiragem: 100 exemplares

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
VIRTUTE SPIRITUS
1808