



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO

BARREIRAS

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO

Proposta submetida ao Conselho
Superior da Universidade Federal do
Oeste da Bahia – Consuni/UFOB

BARREIRAS

2014



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DA BAHIA

IRACEMA SANTOS VELOSO
Reitora Pro Tempore

JACQUES ANTONIO DE MIRANDA
Vice-Reitor Pro Tempore

ADRIANA MIGLIORINI KIECKHÖFER
Pró-Reitora Administração e Infraestrutura

PAULO ROBERTO BAQUEIRO BRANDÃO
Pró-Reitor de Extensão, Cultura e Desporto

ANATÁLIA DEJANE SILVA DE OLIVEIRA
Pró-Reitora de Graduação e Ações Afirmativas

LUCIANA LUCAS MACHADO
Pró-Reitora de Pós-Graduação Pesquisa e Inovação

POTY RODRIGUES DE LUCENA
Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DAVID DUTKIEVICZ
Pró-Reitor de Tecnologia, Informação e Comunicação

JANES TEREZINHA LAVORATTI
Superintendente do Meio-Ambiente

LAURICLÉCIO FIGUEIREDO LOPES
Superintendente Universitário

PROPLAN

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

EQUIPE DE GESTÃO

POTY RODRIGUES DE LUCENA

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

JORGE SANTOS NERIS

Coordenador da Coordenação de Planejamento e Avaliação (Coplan)

SAMARA FERNANDA DA SILVA

Gestora do Núcleo de Projetos da Coplan

ODALICIO DE OLIVEIRA ALVES

Coordenador da Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF)

RAIMUNDO PIRES TEIXEIRA JÚNIOR

Gestor do Núcleo de Análise Contábil e Liquidação da CCF

RENATO MORAES MARTINS

Coordenador Coordenação de Gestão Orçamentária (CGO)

CÁTIA PEREIRA AIRES DE ALENCAR

Coordenadora da Coordenação de Registro Institucional (CRI)

EQUIPE TÉCNICA

SAMARA FILGUEIRA DOS SANTOS - ADMINISTRADORA

GESLI BEZERRA MELO - CONTADOR

UENIO SANTOS BISPO - CONTADOR

REINILTON DA SILVA JUVENAL - SECRETÁRIO EXECUTIVO

OSNI SANTOS DA CONCEIÇÃO - TÉCNICO EM CONTABILIDADE

PAULO HENRIQUE BARROS - TÉCNICO EM CONTABILIDADE

ANGÉLICA ROCHA ALVES - ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

ROSEMARY AKEMI TAKEMOTO - ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIELE FREIRE DA SILVA - ESTAGIÁRIA

ANYKLEIRIST DA CRUZ SOUZA - ESTAGIÁRIA

VALÉRIA DE LIMA NOVAES - ESTAGIÁRIA

Minuta

Sumário

Apresentação.....	vii
1 O PDI como Instrumento de Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior.....	1
2 Legislação, Avaliação e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior...7	
2.1 O PDI como dispositivo legal.....	7
2.2 A estrutura do PDI na legislação vigente	10
2.2.1 A Lei Nº 9.394 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)	10
2.2.2 A Lei 10.861 de 14 de abril de 2004	10
2.2.3 O Decreto 5.773, de 09 de maio de 2006, da Presidência da República.....	11
3 Proposta de Método de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOB.....	14
3.1 Elementos Estruturantes	18
3.2 Processos Básicos: Divisão do Trabalho e Mecanismos de Coordenação.....	22
3.3 Cronograma	30
4 Referências	34

Apresentação

As diretrizes aqui apresentadas têm por objetivo propor mecanismos de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB. Tais mecanismos permitem a divisão e coordenação do trabalho, no que diz respeito aos princípios, estrutura e processos que devem orientar a construção do PDI.

Para cumprir seus objetivos, a presente proposta, elaborada pela Coordenação de Planejamento da Proplan, estrutura-se em três seções, concebidas nas seguintes abordagens:

- 1) O PDI como Instrumento de Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior
- 2) Legislação, Avaliação e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior e;
- 3) Método e Cronograma de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOB.

Assinalamos aqui a natureza de guia metodológico desta proposta de diretrizes de elaboração do PDI que deve ser avaliada pela comunidade acadêmica, em particular, no que diz respeito a sua pertinência para alcançar os objetivos a que se propõe.

Por fim, esperamos que este documento possa contribuir no processo coletivo de construção, amparado nos princípios democráticos que fundamentam Gestão Universitária.

Barreiras, 05 de Novembro de 2014.

POTY RODRIGUES DE LUCENA

PRÓ-REITOR

JORGE SANTOS NERIS

Coordenador de Planejamento

1 O PDI como Instrumento de Planejamento das 2 Instituições Federais de Ensino Superior

3 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é o principal
4 instrumento de gestão das instituições de ensino superior. Integra, como
5 sistema de planejamento, a identidade institucional e sua evolução, tendo por
6 base sua missão, seus valores e perspectiva de futuro, materializados em
7 objetivos estratégicos, metas e indicadores.

8 O PDI é de caráter obrigatório, sendo requisito fundamental para o
9 reconhecimento e avaliação dos cursos. Contudo, seu papel e importância não
10 se restringem à dimensão legal. O PDI apresenta os meios pelos quais as
11 instituições podem atingir seus objetivos, com eficiência e eficácia. Ao se
12 constituir como um sistema integrado (planejamento, execução e avaliação), o
13 PDI possibilita que as decisões sejam tomadas de forma sistemática, em
14 articulação com os marcos políticos pedagógicos, que orientam as ações
15 organizacionais e acadêmicas.

16 Trata-se, em resumo, de um instrumento que projeta as diretrizes
17 institucionais, mediante o estabelecimento de metas, indicadores, cronogramas
18 e orçamento, possibilitando acompanhar o desenvolvimento da instituição.

19 O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das Instituições
20 Federais de Ensino Superior (IFES) atende a requisitos lógicos e legais.

21 Em termos lógicos, o PDI é constituído a partir dos diversos esforços de
22 planejamento (planos de gestão). Tais esforços buscam atingir metas
23 específicas, em prol do objetivo maior da organização, estabelecido como a

1 missão organizacional. Nessa lógica, a missão, imbuída de valores e perspectiva
2 de futuro (visão), assume a configuração de planos de gestão (Figura 1).

3 **Figura 1. Planejamento Institucional.**



4
5 Cada plano de gestão, por sua vez, agrega, com base na missão
6 organizacional, nos valores e visão as demandas contínuas e provisórias que
7 dizem respeito a determinado eixo temático (infraestrutura, pessoas,
8 tecnologias da informação, etc.), o que se concretiza em um modelo de gestão
9 operacional (demandas contínuas) e um modelo de gestão de projetos
10 (demandas provisórias), em cada campo específico de gestão. Nessa perspectiva,
11 Plano de Gestão significa, aqui, um conjunto de diretrizes, indicadores e metas
12 que agrega as demandas organizacionais (contínuas e provisórias) em busca de
13 determinado objetivo. Se se trata do objetivo maior da organização, podemos
14 considerar que se trata do Plano Geral de Gestão ou Sistema de Planejamento,
15 ao passo que todos os outros planos constituem-se em Planos Específicos de
16 Gestão, uma vez que buscam atender a objetivos específicos do Plano Geral
17 (Figura 2).

1 **Figura 2. Sistema de Planejamento Institucional e Planos Específico de**
2 **Gestão.**



3
4 Em suma, o sistema de planejamento institucional (gestão estratégica,
5 gestão operacional e gestão de projetos) deriva de um requisito lógico, a saber:
6 organizar as demandas (manifestas e latentes) decorrentes da missão
7 institucional. Nessa perspectiva, nasce primeiro o objetivo, aquilo que se
8 pretende alcançar. A partir do objetivo traçado especificam-se as demandas, a
9 divisão do trabalho e a coordenação necessária para que os objetivos
10 pretendidos (geral e específicos) sejam alcançados. Por fim, torna-se necessário
11 algum tipo de controle das ações empreendidas, o que significa a necessidade
12 lógica da avaliação.

13 Em termos legais, no caso das Instituições de Ensino Superior, ocorreu o
14 contrário. Primeiro, a exigência legal da avaliação; depois, a exigência do plano

1 de desenvolvimento institucional. Nesse caso, pode-se pensar o planejamento
2 institucional como resultante de uma política indutiva, que formaliza e
3 apresenta uma estrutura mínima de planejamento para as Instituições de
4 Ensino Superior. Nesse contexto, os requisitos legais dizem respeito às
5 diretrizes postas pelo estado, em especial, com a instituição do Sistema
6 Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que inclui a avaliação
7 das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes.

8 Em conjunto, a legislação federal institui três modalidades de
9 planejamento relativos às Instituições de Ensino Superior: (1) Plano
10 Pedagógico Institucional (PPI), (2) Plano de Desenvolvimento Institucional
11 (PDI) e (3) Planos Pedagógicos dos Cursos (PPC's). É preciso compreender cada
12 um deles, seu papel, em um sistema integrado, que norteará as ações
13 organizacionais.

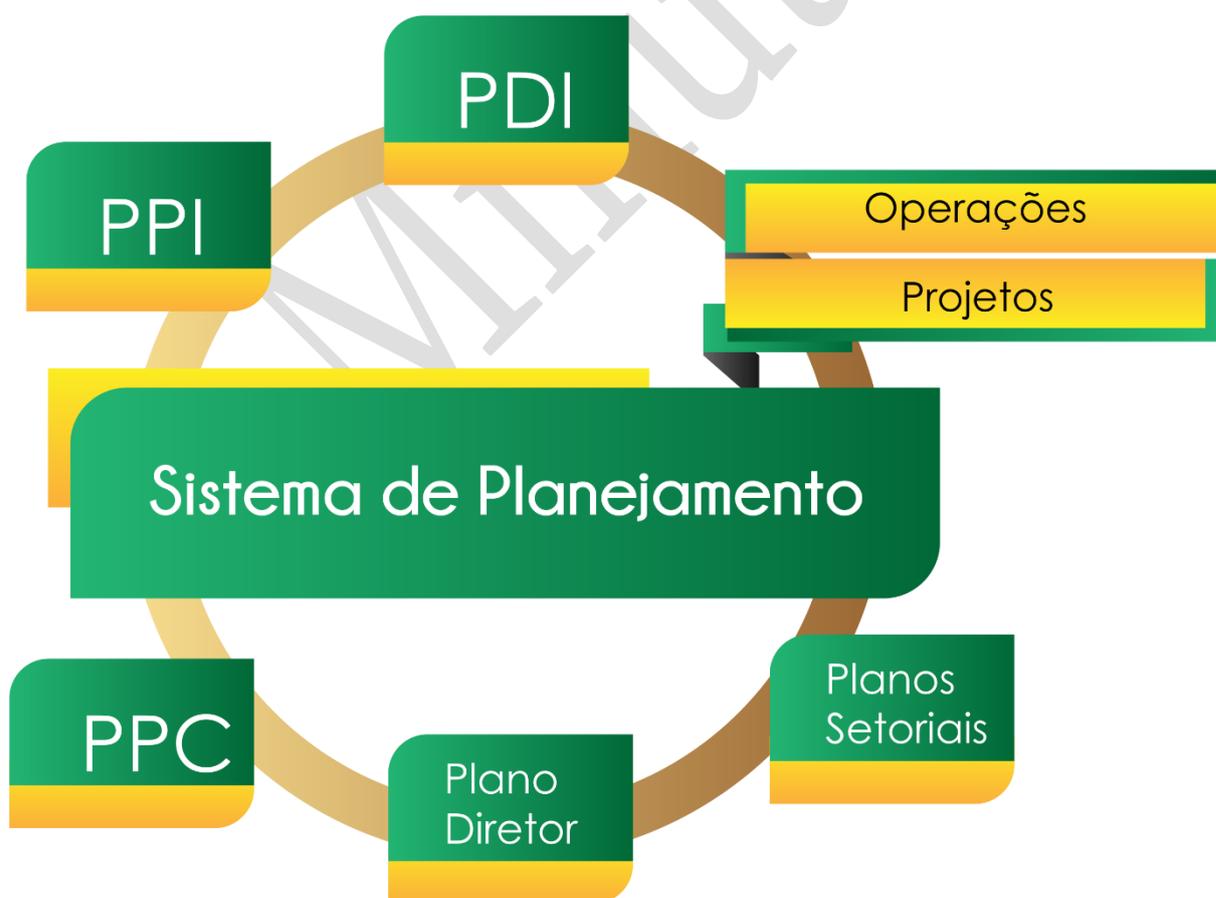
14 O Plano Pedagógico Institucional (PPI) estabelece a missão, a vocação,
15 os objetivos, os princípios e as diretrizes da Instituição de Ensino Superior.
16 Sendo assim, é um elemento-chave da gestão acadêmica. É de caráter
17 permanente e deve ser articulado ao PDI e aos PPC's, primando, assim, pela
18 coerência do sistema de planejamento institucional. Constitui-se, em outros
19 termos, como "pano de fundo", a partir do qual todo o sistema de planejamento
20 institucional, seja o PDI, sejam os planos específicos de gestão, se articulam e,
21 dessa forma, se definem.

22 Os Planos Pedagógicos dos Cursos (PPC's), como mencionado
23 anteriormente, devem ser articulados ao PPI, obedecendo a princípios, tais
24 como: contemporaneidade, inovação, flexibilidade, coerência, respeito às
25 especificidades de cada área de conhecimento, dentre outros.

1 Por fim, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), objeto desta
2 proposta de diretrizes, é o produto do planejamento estratégico que visa, em
3 um tempo determinado, materializar as diretrizes do PPI. É de caráter
4 plurianual (geralmente de cinco a dez anos) e deve ser, pelo que foi dito,
5 desenvolvido em consonância com a missão institucional (ZAINKO e PINTO,
6 2008).

7 Contudo, o planejamento da universidade não se resume aos planos
8 instituídos legalmente. Podemos falar em planos específicos de gestão, ou
9 simplesmente Planos de Gestão, que funcionam como elementos operacionais
10 do planejamento estratégico.

11 **Figura 3. O Planejamento Institucional e seus subsistemas.**



12

13 Tais planos, como subsistemas, formam o Sistema de Planejamento
14 Institucional de uma Instituição Federal de Ensino Superior. No caso das

- 1 universidades federais, pode-se vislumbrar como principais subsistemas: PPI
- 2 (Plano Pedagógico Institucional), PDI (Plano de Desenvolvimento
- 3 Institucional), PPC (Plano Pedagógico do Curso), Plano Diretor e Planos
- 4 Setoriais (Figura 3).

Minuta

1 2 **Legislação, Avaliação e Planejamento das Instituições** 2 **Federais de Ensino Superior**

3 Nesta seção, apresentamos o Plano de Desenvolvimento Institucional
4 (PDI), no contexto da legislação educacional e, em seguida, destacamos as
5 principais bases legais vigentes que devem orientar a elaboração do PDI da
6 Universidade Federal do Oeste da Bahia.

7 **2.1 O PDI como dispositivo legal**

8 As Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento
9 Institucional, elaboradas pelo Ministério da Educação com base no **artigo 16 do**
10 **Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006¹**, destacam os principais dispositivos
11 legais que orientam a elaboração do PDI.

12 É importante destacar, que as referências legais aqui apresentadas não
13 esgotam à legislação pertinente à elaboração do Plano de Desenvolvimento
14 Institucional. É indispensável considerar a Lei nº 13.005, de 25 de junho de
15 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), o estabelecido no
16 Estatuto da Universidade Federal do Oeste da Bahia, dentre outros documentos
17 norteadores desta construção. Além disso, cada temática do PDI, a exemplo do
18 eixo de gestão de pessoas, deve ser debatido e elaborado com base em
19 legislações específicas.

¹ O decreto nº 5.773 que “dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino” estabelece, no artigo 16, a estrutura mínima do PDI.

1 No Quadro 1, a seguir, apresentamos os temas sobre os quais versam
 2 cada um desses dispositivos, a fim de destacar aqueles responsáveis pela
 3 definição da estrutura do PDI.

4 **Quadro 1. O PDI no Contexto da Legislação Educacional**

Legislação	Ano	Tema
Lei Nº 9.394, 20 de dezembro de 1996	1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Decreto Nº 2.494/1998	1998	Regulamenta o Art. 80 da LDB (lei n.º 9.394/96) (revogado pelo decreto 5.622, de 190 de dezembro de 2005)
Resolução CES/CNE Nº 2/1998	1998	Regulamenta o Art. 80 ² da Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada), e dá outras providências. É revogado em 2005 pelo Decreto nº 5.622.
Resolução CNE/CP Nº 1 de 30 de setembro de 1999	1999	Dispõe sobre os institutos superiores de educação, considerados os Art. 62 e 63 da Lei 9.394/96 e o Art. 9º, § 2º, alíneas "c" e "h" da Lei 4.024/61, com a redação dada pela Lei 9.131/95.
Portaria MEC Nº 1.466/2001	2001	Procedimentos de autorização de cursos fora de sede por universidades.
Portaria MEC Nº 2.253/2001	2001	Oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem modalidade semipresencial (Revogada pela portaria Nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004).
Resolução CES/CNE Nº 1, de 03 de abril de 2001	2001	Estabelece normas para o funcionamento de cursos de pós-graduação.
Portaria MEC Nº 3.284/2003	2003	Dispõe sobre requisitos de acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências, para instruir os processos de autorização e de reconhecimento de cursos, e de credenciamento de instituições.
Lei nº 10.861, 14 de abril de 2004	2004	Institui o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. O SINAES tem o objetivo de assegurar processo

		nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes.
Decreto Nº 5.224 de 01 de outubro de 2004	2004	Dispõe sobre a organização dos Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências.
Portaria MEC Nº 7, de 19 de março de 2004	2004	Dispõe sobre o aditamento do PDI.
Portaria MEC Nº 2.051, de 9 de julho de 2004	2004	Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.
Portaria MEC Nº 4.361 de 29 de dezembro de 2004	2004	Dispõe sobre o Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC.
Decreto Nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005	2005	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
Decreto Nº 5.773 de 9 de maio de 2006	2006	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.
Portaria Normativa Nº 40, de 12 de dezembro de 2007	2007	Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições.
Portaria Normativa Nº 1 de 10 DE janeiro de 2007	2007	O calendário de avaliações do Ciclo Avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES para o triênio 2007/2009.
Portaria Normativa Nº 2/2007	2007	Dispões sobre o credenciamento de instituições para oferta de educação na modalidade a distância (EAD).

1 Fonte: Pesquisa Documental (<http://portal.mec.gov.br>: acesso em 03.09.2014)

1 **2.2 A estrutura do PDI na legislação vigente**

2 Dentre os dispositivos mencionados anteriormente, analisamos nesta
3 seção aqueles que influenciam diretamente a estruturação do PDI: a Lei nº
4 9.394, 20 de dezembro de 1996, a Lei nº 10.861, 14 de abril de 2004 e o Decreto
5 nº 5.773 de 9 de maio de 2006.

6 **2.2.1 A Lei Nº 9.394 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)**

7 A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da
8 Educação (LDB), é o ponto de partida para compreendermos a inserção do PDI
9 em um marco legal. Até recentemente, as Instituições de Ensino Superior (IES)
10 desenvolviam suas políticas de planejamento com base em diretrizes próprias.
11 Uma perspectiva exclusivamente interna de planejamento que será modificada
12 com a LDB, ao assegurar, em seu artigo nono³, a avaliação das IES como
13 responsabilidade da União: Nessa perspectiva, a necessidade de planejamento
14 é definida tacitamente, , sem qualquer referência ao PDI, uma vez que não é
15 possível, como destacam de Zainko e Pinto (2008), avaliar sem planejar.

16 **2.2.2 A Lei 10.861 de 14 de abril de 2004**

17 A Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 institui o Sistema Nacional de
18 Avaliação da Educação Superior (SINAES) e dá outras providências, dentre as
19 quais apresenta as dimensões obrigatórias de avaliação das Instituições de

3“Art. 9º a união incumbir-se-á de: (...) VIII - assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;”.

1 Ensino Superior (IES). O objetivo do SINAES, conforme expresso na lei que o
2 institui, é assegurar o processo nacional de avaliação das instituições de
3 educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de
4 seus estudantes. Tal objetivo tem como finalidades: (1) melhorar a qualidade
5 da educação superior, (2) orientar a expansão da sua oferta, (3) aumentar
6 permanentemente sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e,
7 em especial, (4) promover o aprofundamento dos compromissos e
8 responsabilidades sociais das instituições de educação superior.

9 O art. 3º observa que a avaliação das instituições de educação superior
10 visa identificar o perfil e o significado de atuação da IES, considerando suas
11 diferentes dimensões institucionais, dentre as quais se destaca em sua
12 obrigatoriedade, no inciso I, seu Plano de Desenvolvimento Institucional
13 (PDI). Nesse contexto, os resultados da avaliação são apresentados como o
14 referencial básico dos processos de regulação e supervisão da educação
15 superior, envolvendo o credenciamento, a autorização e o reconhecimento de
16 cursos de graduação.

17 Portanto, a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004, ao instituir o Sistema
18 Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), também institui o PDI
19 como uma dimensão obrigatória de avaliação das IES.

20 **2.2.3 O Decreto 5.773, de 09 de maio de 2006, da Presidência da República**

21 O Decreto 5.773, de 09 de maio de 2006, da Presidência da República, ao
22 dispor sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de
23 instituições de educação superior e cursos de graduação, apresenta o Plano de
24 Desenvolvimento Institucional como um dos referencias básicos da avaliação.

- 1 Nessa perspectiva, o decreto apresenta, em seu artigo 16, 10
2 componentes mínimos que devem constar no PDI:
- 3 1) Missão, objetivos e metas da instituição, em sua área de atuação, bem como
4 seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;
 - 5 2) Projeto pedagógico da instituição;
 - 6 3) Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um
7 de seus cursos, especificando-se a programação de abertura de cursos,
8 aumento de vagas, ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, a
9 previsão de abertura dos cursos fora de sede;
 - 10 4) Organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de
11 número de turmas previstas por curso, número de alunos por turma, locais
12 e turnos de funcionamento e eventuais inovações consideradas
13 significativas, especialmente quanto a flexibilidade dos componentes
14 curriculares, oportunidades diferenciadas de integralização do curso,
15 atividades práticas e estágios, desenvolvimento de materiais pedagógicos e
16 incorporação de avanços tecnológicos;
 - 17 5) Perfil do corpo docente, indicando requisitos de titulação, experiência no
18 magistério superior e experiência profissional não-acadêmica, bem como os
19 critérios de seleção e contratação, a existência de plano de carreira, o regime
20 de trabalho e os procedimentos para substituição eventual dos professores
21 do quadro;
 - 22 6) Organização administrativa da instituição, identificando as formas de
23 participação dos professores e alunos nos órgãos colegiados responsáveis
24 pela condução dos assuntos acadêmicos e os procedimentos de auto-
25 avaliação institucional e de atendimento aos alunos;
 - 26 7) Infraestrutura física e instalações acadêmicas, especificando:

- 1 a. Com relação à biblioteca: acervo de livros, periódicos acadêmicos e
2 científicos e assinaturas de revistas e jornais, obras clássicas,
3 dicionários e enciclopédias, formas de atualização e expansão,
4 identificado sua correlação pedagógica com os cursos e programas
5 previstos; vídeos, DVD, CD, CD-ROMS e assinaturas eletrônicas;
6 espaço físico para estudos e horário de funcionamento, pessoal
7 técnico administrativo e serviços oferecidos;
- 8 b. Com relação aos laboratórios: instalações e equipamentos existentes
9 e a serem adquiridos, identificando sua correlação pedagógica com os
10 cursos e programas previstos, os recursos de informática disponíveis,
11 informações concernentes à relação equipamento/aluno; e descrição
12 de inovações tecnológicas consideradas significativas; e
- 13 c. Plano de promoção de acessibilidade e de atendimento prioritário,
14 imediato e diferenciado às pessoas portadoras de necessidades
15 educacionais especiais ou com mobilidade reduzida, para utilização,
16 com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços,
17 mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de
18 transporte; dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e
19 informação, serviços de tradutor e intérprete da Língua Brasileira de
20 Sinais - LIBRAS;
- 21 8) Oferta de educação a distância, sua abrangência e polos de apoio presencial;
22 9) Oferta de cursos e programas de mestrado e doutorado; e
23 10) Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras.

1 3 Proposta de Método de Elaboração do Plano de 2 Desenvolvimento Institucional da UFOB

3 Neste capítulo, apresentamos a estrutura proposta para o PDI da UFOB,
4 a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, bem como o
5 cronograma de elaboração.

6 A proposta aqui apresentada, em termos substanciais, as diretrizes legais
7 e normativas que, de certa forma, estabelecem os alicerces do Plano de
8 Desenvolvimento Institucional das Instituições de Educação Superior:
9 *articulação ao PPI* (considerando que o PDI é materialização dessas diretrizes)
10 e *elaboração participativa* (considerando o caráter democrático da universidade
11 pública). Existem, naturalmente, diferenças na condução do processo, no que
12 diz respeito a divisão do trabalho, aos mecanismos de coordenação, ao tempo
13 de elaboração do PDI e ao próprio tempo estabelecido para sua execução, em
14 função mesmo das especificidades locais e das diretrizes pedagógicas e
15 institucionais peculiares a cada instituição de ensino.

16 Esta proposta atende de forma sistemática e consistente, três requisitos
17 fundamentais: (1) Estabelecimento de metas e indicadores articulados às
18 diretrizes legais, em particular ao PPI e as especificidades legais e
19 organizacionais de cada eixo temático do PDI; (2) Estabelecimento de
20 mecanismos de participação que permitam, efetivamente, a construção de um
21 plano de desenvolvimento institucional pautado nos anseios da comunidade
22 acadêmica e da sociedade em geral; (3) Consideração das especificidades locais,
23 pedagógicas e institucionais da UFOB.

24

1 **Atender a esses requisitos significa, nesta proposta:**

- 2
- 3 1. Construir um diagnóstico sistemático da situação atual da Universidade
4 Federal do Oeste da Bahia, considerando suas origens, missão, valores e
5 perspectiva de futuro (visão), em especial para o tempo de vigência do
6 PDI;
 - 7 2. Demarcar o tempo de elaboração do plano de desenvolvimento
8 institucional que permita efetivamente a participação da comunidade
9 acadêmica e da sociedade em geral;
 - 10 3. Considerar as especificidades da UFOB, em especial, sua natureza
11 Multicampi e sua origem recente, que significa não a construção de um
12 novo PDI, mas a elaboração do primeiro PDI, em um momento no qual
13 os marcos legais da universidade estão em fase de elaboração, inclusive
14 os projetos pedagógicos dos cursos;

15

16 **Considerando esses requisitos, o presente documento propõe:**

- 17 1. O prazo de cinco anos para execução do primeiro Plano de
18 Desenvolvimento Institucional da UFOB, uma vez que nesse período a
19 universidade terá condições de avaliar o seu desenvolvimento e
20 reorientar, se for o caso, suas políticas e práticas de desenvolvimento para
21 os próximos anos.
- 22 2. O interstício de 2016-2020, para que o Plano de Desenvolvimento
23 Institucional da UFOB possa ser executado em compasso ao conjunto de
24 políticas públicas contidas no Plano Plurianual 2016-2020, previsto no
25 art. 165 da Constituição Federal e destinado a organizar e viabilizar a
26 ação pública do estado;

- 1 3. A construção do PDI em sete eixos estruturantes:
 - 2 a. Gestão Organizacional;
 - 3 b. Gestão Pedagógica;
 - 4 c. Gestão da infraestrutura;
 - 5 d. Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação;
 - 6 e. Gestão de Pessoas;
 - 7 f. Gestão Financeira;
 - 8 g. Gestão da Avaliação.
- 9 4. A elaboração de diretrizes específicas para cada um dos eixos
10 estruturantes, considerando a aprendizagem contínua e a inovação como
11 premissas fundamentais ao atendimento da missão institucional da
12 UFOB, seus valores e perspectiva de futuro (visão).
- 13 5. A criação de uma Comissão Geral, Secretaria Geral, Comissões Temáticas
14 (como frequentemente acontece, ainda que com outras denominações,
15 como grupos de trabalho) e Comissões Locais, que representem as
16 colaborações de cada um dos Centros Multidisciplinares da UFOB. A
17 Comissão Geral, estará responsável por viabilizar a sistematização e
18 uniformização dos produtos gerados e dos modelos para realização das
19 atividades e apoio às demais Comissões (a exemplo de modelos de
20 relatório, de apresentação das metas, indicadores, etc.), bem como pela
21 capacitação das comissões/comunidade e organização dos eventos
22 voltados para a participação da comunidade, tanto presenciais como
23 virtuais.
- 24 6. A utilização de mecanismos de coordenação dentre e entre as comissões,
25 a fim de garantir o alinhamento estratégico, diagnóstico – diretrizes –
26 metas – indicadores.

- 1 7. A criação de um portal na internet e utilização de meios, tanto presencial
2 como virtual, que permitam a colaboração efetiva da comunidade. Em
3 particular, no caso da colaboração virtual, que a comunidade tenha
4 acesso imediato as contribuições realizadas, a fim de possibilitar o debate
5 e, dessa forma, a construção de propostas mais consistentes;
- 6 8. Que seja garantida a representatividade em todas as comissões instituídas
7 e assegurada a representação multicampi para elaboração do PDI;
- 8 9. Em função dos sete eixos propostos, a elaboração do PDI em duas etapas:
 - 9 a. **ETAPA I**, para o primeiro semestre de 2015, envolvendo quatro
10 subsistemas: *Gestão Organizacional, Gestão Pedagógica, Gestão da*
11 *Infraestrutura, Gestão da Tecnologia da Informação e*
12 *Comunicação*, considerando que esses modelos de gestão são
13 instrumentos estruturantes e pressupostos para a discussão dos
14 demais eixos temáticos;
 - 15 b. **ETAPA II**, para o segundo semestre de 2015, envolvendo os três
16 subsistemas que operam no sentido de realizar as diretrizes, metas
17 e indicadores estabelecidos na primeira etapa: *Gestão de Pessoas,*
18 *Gestão Financeira e Gestão da Avaliação.*

19 Ao mesmo tempo, estruturada pelos subsistemas da Etapa I e
20 estruturante da Etapa II, em outras palavras, a divisão em duas etapas foi
21 motivada pelo fato de que os subsistemas da segunda etapa dependem de
22 definições no âmbito dos subsistemas da primeira etapa. Entendemos que a
23 realização conjunta de todos os subsistemas, em uma etapa única, significaria
24 em termos concretos que comissões, como a vinculada a gestão da avaliação,
25 esperassem pela definição de outros subsistemas, como é o caso da gestão
26 pedagógica ou da tecnologia da informação e comunicação, que apontará os

1 mecanismos disponíveis para avaliação institucional. Por outro lado, a
2 subdivisão em três, quatro, cinco etapas etc., revelar-se-ia contraproducente,
3 uma vez que prejudicaria a participação da comunidade na elaboração do PDI,
4 por conta do tempo que se reduziria, considerando o prazo de um ano de
5 elaboração, para consecução de cada uma das etapas. Em outras palavras,
6 quanto mais etapas, menor a disponibilidade de tempo para realização de cada
7 uma delas, menor a possibilidade de discussão sobre as propostas.

8 A proposta aqui apresentada considera o mínimo legal (Decreto 5.773,
9 de 09 de maio de 2006) e acrescenta dois novos elementos: o perfil do corpo
10 técnico-administrativo, que incluímos no subsistema de Gestão de Pessoas, e a
11 Gestão da Tecnologia da Informação e da Comunicação (Gestão da TIC), que
12 incluímos como um subsistema do PDI, por ser um elemento fundamental aos
13 processos de gestão da UFOB, em sua estrutura Multicampi. Portanto, é
14 possível o acréscimo, diminuição ou remanejamento de elementos, quer como
15 parte dos subsistemas já existentes, quer como novos subsistemas, contanto que
16 seja atendido o mínimo legal.

17 Dito isso, passamos a apresentar a proposta relativa aos elementos
18 estruturantes do PDI.

19 **3.1 Elementos Estruturantes**

20 A estrutura do PDI proposta nestas diretrizes procura atender aos
21 requisitos mínimos expressos no decreto 5.773, de 9 de maio de 2006 da
22 Presidência da República, e, além disso, incorporar eixos temáticos
23 relacionados ao contexto atual das Universidades Federais. Nessa perspectiva,
24 destacam-se, dentre os elementos estruturantes do PDI 2016-2019 da UFOB
25 não contemplados na estrutura mínima legal, o perfil do corpo técnico-

1 administrativo, as políticas de ações afirmativas, bem como as políticas de
2 tecnologia da informação e comunicação.

3 A estrutura analítica da proposta contempla a necessidade de se pensar o
4 desenvolvimento institucional de uma universidade não como práticas
5 desarticuladas, mas sim como práticas que concretizam um sistema de
6 planejamento. Tal sistema, como dito anteriormente, é composto por diversos
7 planos de gestão, subsistemas, articulados à missão, valores e visão da
8 universidade. O que significa dizer que os elementos estruturantes, que
9 definem a estrutura, só podem ser pensados no âmbito de diretrizes, ou
10 princípios, que os fundamentam, atribuindo-lhes o sentido particular, que
11 configura a proposta de atuação de determinada universidade.

12 Dessa forma, a estrutura mínima recomendada na legislação, bem como
13 os eixos temáticos aqui acrescentados à estrutura do PDI da UFOB, foram
14 organizados em sete dimensões, ou planos de gestão, a saber: gestão
15 organizacional, gestão pedagógica, gestão da infraestrutura, gestão da
16 Tecnologia da Informação e Comunicação (Gestão da TIC), gestão financeira,
17 gestão da avaliação e gestão de pessoas (Figura 2).

18 A elaboração de cada um desses planos, por sua vez, envolve fases aqui
19 estabelecidas da seguinte forma:

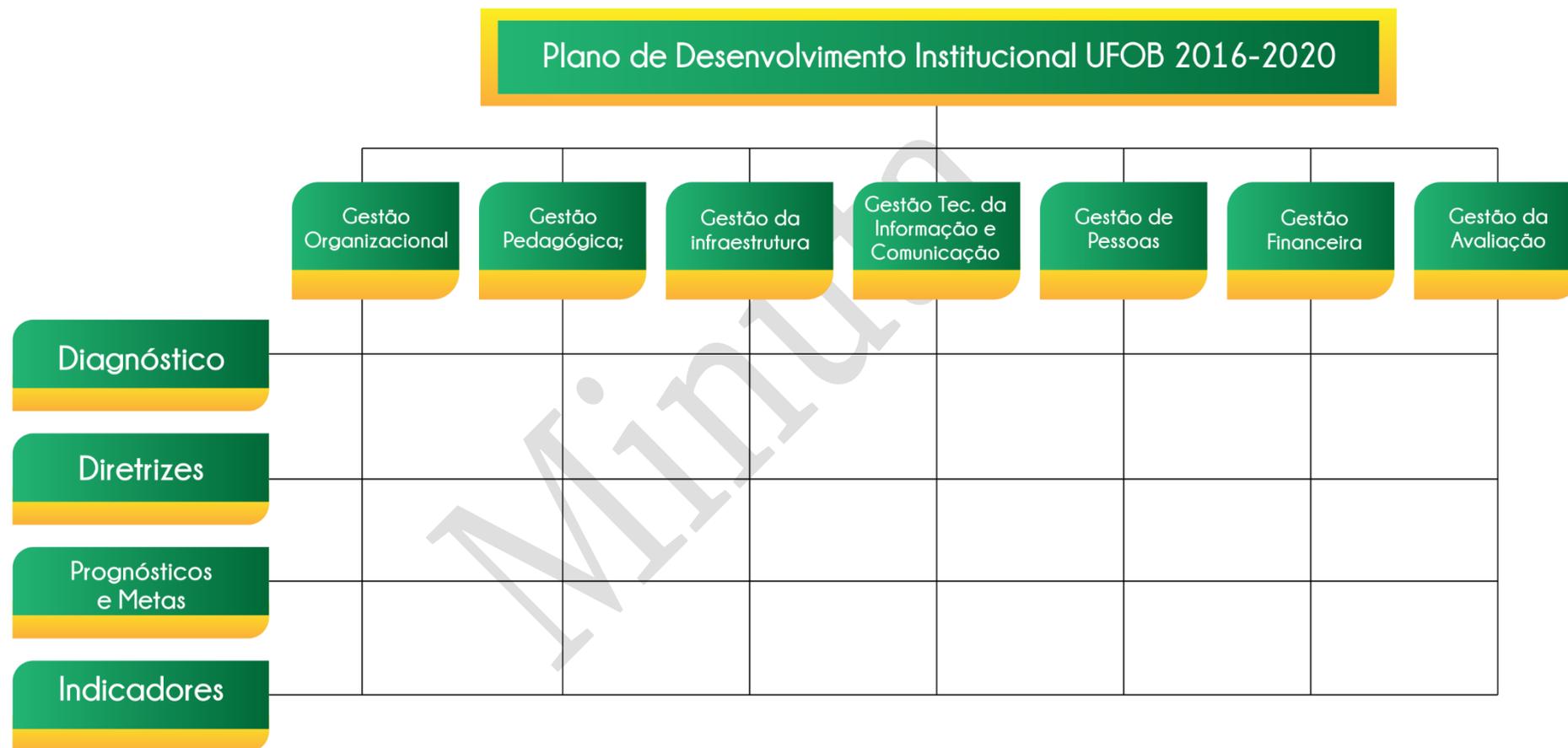
20 **Fase 1 – Diagnóstico:** etapa relacionada à pesquisa de materiais
21 necessários à elaboração do plano de gestão (exemplo: gestão organizacional),
22 tais como legislação específica, material bibliográfico referente à temática e a
23 elaboração propriamente dita do diagnóstico da UFOB, de modo a apontar
24 pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, vinculados à cada eixo
25 temático. O produto desta fase pode ser denominado de “Relatório de
26 Diagnóstico”.

1 **Fase 2 – Diretrizes, metas e indicadores:** etapa relacionada à proposição
2 das diretrizes que nortearão cada campo específico de gestão que compõe o
3 PDI, em articulação com as diretrizes do PPI e princípios legais identificado na
4 fase de diagnóstico. Além disso, nesta fase, são apresentadas as metas e
5 indicadores, que permitirão avaliar a implementação do plano. Por sua vez, o
6 produto desta fase pode ser denominado de plano de gestão, acrescido da
7 especificidade temática: “Plano de Gestão Organizacional”, “Plano de Gestão
8 Pedagógica”, etc.

9 Assim, cada plano de gestão, elaborado em conjunto com a comunidade
10 acadêmica e com a sociedade em geral, constituirá um subsistema que
11 comporão a estrutura redacional do Plano de Desenvolvimento Institucional
12 da UFOB.

13

Figura 4. Estrutura Analítica do Projeto de elaboração do PDI/UFOB 2016-2020.



1 3.2 Processos Básicos: Divisão do Trabalho e Mecanismos de 2 Coordenação

3 Nesta seção, propomos a divisão do trabalho e os mecanismos de
4 coordenação para elaboração do PDI/UFOB 2016-2020, em conformidade com
5 os princípios democráticos que fundamentam a gestão universitária, tendo por
6 base os sete eixos estruturantes, anteriormente propostos: *Gestão*
7 *Organizacional*, *Gestão Pedagógica*, *Gestão da Infraestrutura*, *Gestão da TIC*,
8 *Gestão Financeira*, *Gestão da Avaliação* e *Gestão de Pessoas*. Nessa perspectiva,
9 para garantir a participação da comunidade acadêmica e da sociedade em geral,
10 propomos alguns mecanismos básicos de integração, de natureza estrutural e
11 processual.

12 No que diz respeito aos mecanismos estruturais, propomos a
13 identificação dos eixos estruturantes com sete comissões (Comissões
14 Temáticas), a instituição de cinco comissões locais (Comissões de Centros),
15 representativa de cada Centro da UFOB, uma Comissão Geral e uma Secretaria
16 Geral, que tem como objetivo apoiar, em termos técnicos, o desenvolvimento
17 do trabalho das comissões.

18 Assim, cada eixo de gestão (organizacional, pedagógica etc.) representa
19 uma divisão do trabalho de primeiro nível, tendo como critério a especificidade
20 temática. Tal divisão deve ser avaliada em si mesma e, caso seja aprovada, exige,
21 ainda, a estruturação de divisões de segundo nível, terceiro nível, quarto nível
22 etc., a partir de outros critérios como, por exemplo, etapas de elaboração do
23 plano (diagnóstico, diretrizes, metas e indicadores). O objetivo principal dessas
24 subdivisões é permitir o gerenciamento do processo de elaboração do PDI, ao

1 possibilitar, dentre outras coisas, a especificação dos produtos a serem
2 entregues ao final de cada etapa.

3 Especificamente, a divisão de primeiro nível assume, nesta proposta, a
4 forma de três tipos de comissão: geral, temática e local. No quadro a seguir,
5 apresentamos a quantidade necessária, bem como a justificativa para cada uma
6 delas.

7 **Quadro 2. Tipos de Comissões e Responsabilidade Geral**

COMISSÃO	Nº	RESPONSABILIDADE
Geral	01	Gerenciar o Projeto PDI/UFOB 2016-2019
Temática	07	Coordenar, propor e redigir a proposta de determinado eixo temático do PDI.
Local	05	Coordenar as contribuições de cada um dos Centros Multidisciplinares que compõem a UFOB.

8

9 Em particular, as comissões temáticas, ao serem organizadas em função
10 de cada eixo de gestão do PDI, engloba os elementos estruturais especificados
11 no decreto 5.773, de 09 de maio de 2006, conforme apresentado no quadro a
12 seguir:

13 **Quadro 3. Eixos e Comissões Temáticas**

TEMA	SUB-TEMA	COMISSÃO
Gestão Universitária:	Perfil institucional	Comissão Temática 01
Gestão Organizacional	Organização administrativa	Gestão Organizacional
Gestão Universitária:	Projeto pedagógico institucional	Comissão Temática 02

Gestão Pedagógica	Organização didático-pedagógica	Gestão Pedagógica
	Cronograma de implantação dos cursos de graduação e pós-graduação	
Gestão Universitária:	Perfil do corpo docente	Comissão Temática 03
Gestão de Pessoas	Perfil do corpo técnico-administrativo	Gestão de Pessoas
Gestão Universitária: Gestão da Infraestrutura	Geral	Comissão Temática 04
	Acessibilidade	Gestão da Infraestrutura
	Laboratórios	
	Biblioteca	
Gestão Universitária: Tecnologia da Informação e Comunicação	Tecnologia da informação e comunicação	Comissão Temática 05 Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação
Gestão Universitária: Gestão Financeira	Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras	Comissão Temática 06 Gestão Financeira
Gestão Universitária: Gestão da Avaliação	Auto-avaliação institucional	Comissão Temática 07 Gestão da Avaliação – Auto-avaliação institucional
	Avaliação e monitoramento do PDI	

1

2 A composição das comissões, por sua vez, deve obedecer aos princípios
3 democráticos da gestão universitária, que primam pela participação, e ao
4 princípio de competência técnica, que prima pelas vantagens advindas da

1 experiência de trabalho. Assim, para compor as comissões, além de ser
2 considerada a experiência de trabalho, deve-se considerar o interesse dos
3 membros da comunidade em participar, o que pode ser observado mediante
4 consulta à comunidade, em período a ser especificado após apreciação e
5 aprovação das diretrizes que nortearão a elaboração do PDI.

6 Com base nesses princípios, apresentamos os seguintes critérios de
7 composição das comissões:

8 **Comissão Geral:**

- 9 1. Pró-Reitores ou representantes nomeados pelo Pró-Reitores, que
10 possuem experiência de trabalho nos grandes eixos que compõem o
11 PDI.
- 12 2. 01 Representante de cada segmento da comunidade acadêmica
13 (docente, técnico-administrativo, discente), a ser apresentado pela
14 representação da categoria no Consuni.
- 15 3. 01 Membro da comunidade externa, a ser apresentado pela
16 representação da categoria no Consuni.

17
18 **Comissões Temáticas:**

- 19 1. Servidores que tenham experiência de trabalho nos eixos temáticos.
- 20 2. 01 Representante de cada eixo da comunidade acadêmica (docente,
21 técnico-administrativo, discente), a ser apresentado pela
22 representação da categoria no Consuni.
- 23 3. 01 Membro da comunidade externa, a ser apresentado pela
24 representação da categoria no Consuni.
- 25 4. Que seja assegurada a representação de todos os *Campi* da UFOB.

1 **Comissão Local:**

- 2 1. Que seja respeitada a autonomia do Centro multidisciplinar para
3 definir sua composição sendo sugerida a representação dos segmentos
4 da comunidade acadêmica e a experiência de trabalho nos eixos
5 temáticos;

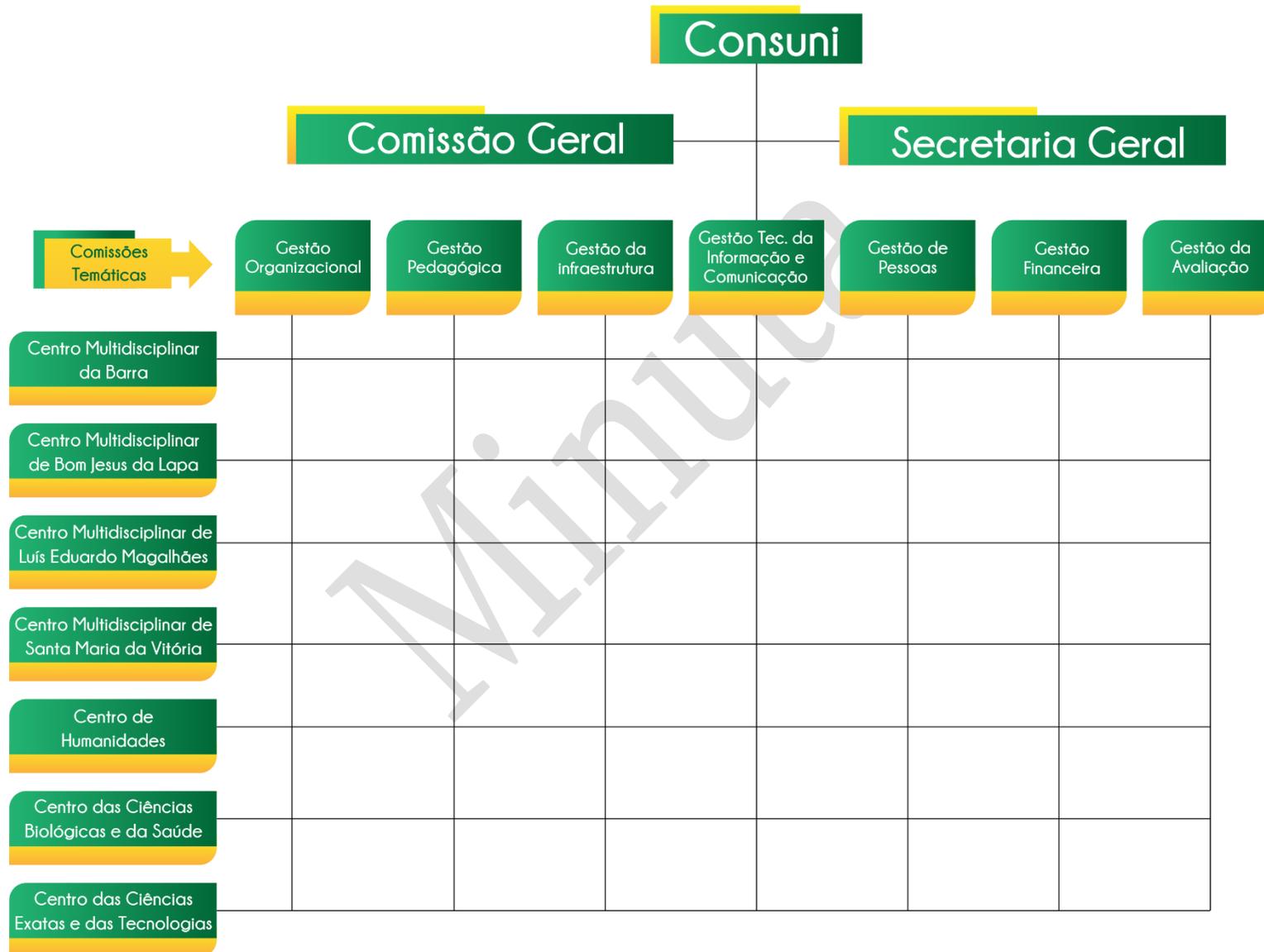
6

7 Por fim, apresentamos a estrutura organizacional aqui proposta para
8 elaboração do PDI 2016-2020 da UFOB, que envolve o Consuni - Comissão
9 Geral - Secretaria Geral - Comissões Temáticas - Comissões Locais (Figura 4).

10

Minuta

Figura 5. Estrutura Organizacional de Elaboração do PDI/UFOB 2016-2020.



1 A efetivação das propostas alinhadas na estrutura de elaboração do PDI
2 depende, concretamente, dos processos envolvidos em sua realização. Tais
3 processo são aqui estabelecidos de forma abstrata, como elementos de
4 coordenação/integração, configurados em mecanismos, como por exemplo:
5 reuniões, seminários, entregas ou produtos, dentre outros. A título de
6 ilustração, trataremos aqui do papel exercido pelas entregas ou produtos.

7 As “entregas” dizem respeito aos resultados esperados em cada fase do
8 projeto (exemplo: *Fase I – diagnóstico e Fase II - diretrizes, metas e*
9 *indicadores*). Nesse sentido, constituem-se como mecanismos secundários de
10 coordenação, ao integrar as diversas fases do projeto, garantido, assim, seu
11 gerenciamento (planejamento, execução, monitoramento, controle e
12 encerramento).

13 Nas diretrizes aqui propostas, as entregas são apresentadas em um nível
14 geral, de modo que devem ser detalhadas por cada comissão em plano de
15 trabalho próprio. Por exemplo, o “relatório diretrizes” envolve etapas, tais
16 como: (1) *pesquisa bibliográfica*, (2) *elaboração de proposta de diretrizes*, (3)
17 *encaminhamento da proposta à comunidade para avaliação e proposições*, (4)
18 *acolhimento das propostas da comunidade*, (5) *elaboração de relatório*
19 *consolidado*. Portanto, cada plano de trabalho deve incorporar cronograma
20 detalhado das atividades a serem realizadas para cumprir os resultados
21 esperados em cada fase do projeto. No quadro a seguir, apresentamos as
22 “entregas”, que serão de responsabilidade das comissões estabelecidas nestas
23 diretrizes.

Quadro 4. Entregas (Resultados Esperados).

Emissor	Responsabilidade	Entrega	Destinatário
Comissão Geral	Gerenciar o Projeto PDI/UFOB 2016-2019	- Plano de Trabalho - Relatórios Temáticos - Plano de Capacitação das Comissões Temáticas - Modelos de Documentos (Plano de Trabalho, relatórios, ofícios etc.	Conselho Superior
Comissão Logística	Viabilizar, mediante atividades de apoio e organização de eventos, os trabalhos desenvolvidos nas diversas comissões.	- Plano de Trabalho - Relatório de Atividades	Comissão Geral
Comissões Temáticas	Coordenar, propor e redigir a proposta de determinado eixo temático do PDI.	Plano de Trabalho Relatório de Diagnóstico Relatório de Diretrizes Relatório de Metas Relatório de Indicadores	Comissão Geral
Comissões Locais	Coordenar as contribuições de cada	Plano de Trabalho	Comissão Geral

	um dos Centros Multidisciplinares que compõem a UFOB.	Relatório de Contribuições	Comissões Temáticas
--	---	----------------------------	---------------------

1 3.3 Cronograma

2 O cronograma apresentado no quadro 5 foi elaborado com base no
3 calendário acadêmico do ano de 2015 da UFOB. Nele, propomos o período de
4 dois semestres para elaboração do PDI 2016-2020, em duas etapas, cada uma
5 delas com duas fases.

6 A divisão em duas etapas - o que significa distribuir a elaboração dos
7 subsistemas do PDI (*Gestão organizacional, Gestão pedagógica, Gestão da*
8 *Infraestrutura, Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, Gestão*
9 *Financeira, Gestão da Avaliação, Gestão de Pessoas*) em dois períodos – busca
10 minimizar os problemas de coordenação relacionados à elaboração simultânea
11 de subsistemas hierarquicamente dependentes, como é o caso da gestão
12 financeira, que depende das decisões relacionadas à infraestrutura.

13 É digno de nota que, nesse sentido, ainda permanecerá em cada etapa
14 (Etapa I e Etapa II) subsistemas que são dependentes hierarquicamente (por
15 exemplo, Gestão Pedagógica e Gestão da Infraestrutura, uma vez que não é
16 possível pensar a infraestrutura sem as decisões relativas à organização
17 pedagógica), o que poderia ser resolvido, talvez, com a subdivisão em mais
18 etapas ao longo do ano. Contudo, essa subdivisão, muito provavelmente,
19 acarretaria prejuízos à elaboração do PDI, em função da complexidade de cada
20 subsistema. A subdivisão em três etapas, por exemplo, exigiria que as comissões
21 e a comunidade (acadêmica e externa) trabalhassem em um período inferior a

1 três meses para elaborar determinado subsistema, caso o período de elaboração
2 do PDI, considerando que o período de elaboração de um ano fosse mantido.

3 Por isso, a opção por duas etapas, sob a ressalva de que mecanismos de
4 divisão e coordenação do trabalho terão que ser adotados pelas comissões (geral
5 e temáticas), para que não se perca a necessária integração entre os subsistemas.
6 É papel da comissão geral e das comissões temáticas assegurar essa integração.

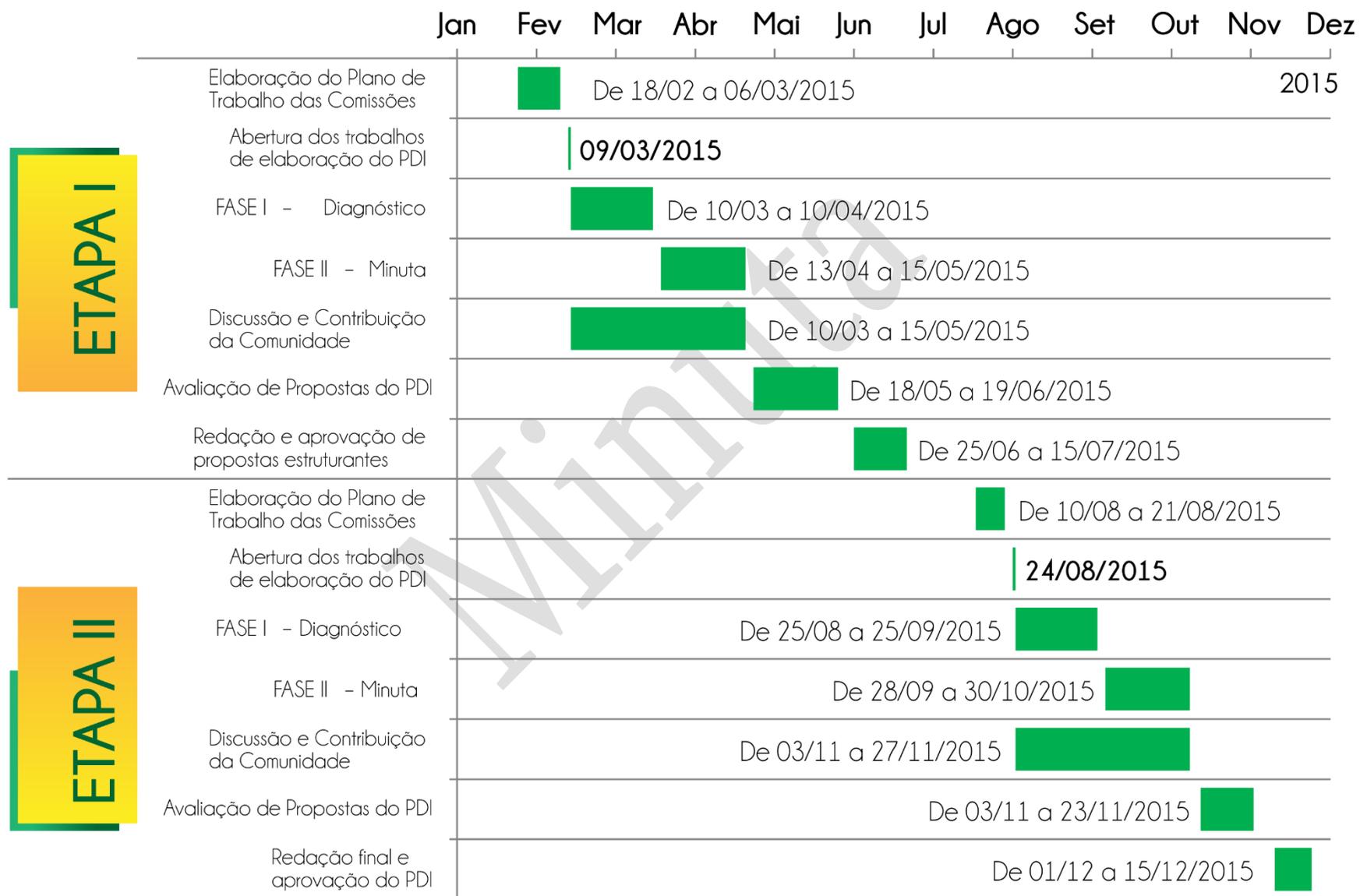
7 Dito isso, esta proposta considera como subsistemas da ETAPA I, *Gestão*
8 *Organizacional, Gestão pedagógica, Gestão da Infraestrutura, Gestão da TIC e,*
9 como subsistemas da ETAPA II, *Gestão Financeira, Gestão da Avaliação e*
10 *Gestão de Pessoas.* A lógica, portanto, é a de que os subsistemas da Etapa II
11 dependem das decisões da Etapa I, contudo, não são independentes entre si. A
12 gestão da avaliação, por exemplo, influencia e é influenciada pela gestão
13 financeira e pela gestão de pessoas.

14 Assumindo as dificuldades inerentes ao processo sistêmico de gestão, que
15 condiciona e ao mesmo tempo é condicionado por fatores internos e externos
16 à organização, devemos considerar toda proposta de cronograma como um
17 guia, a ser constantemente avaliado e redirecionado em propostas que sirvam
18 de ajustes à consecução do objetivo geral. No caso desta proposta de diretrizes
19 de elaboração do PDI da UFOB: *atender aos requisitos lógicos e legais que*
20 *regem a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da*
21 *Universidade Federal do Oeste da Bahia, na forma de uma proposta*
22 *metodológica de trabalho, que compreende o processo de gestão em uma*
23 *perspectiva sistêmica.*

Quadro 5. Cronograma de elaboração do PDI/UFOB 2016 – 2020.

Subsistemas	ETAPA I						ETAPA II				
	Fase I			Fase II			Fase I			Fase II	
	Diagnóstico			Diretrizes, metas e indicadores			Diagnóstico			Diretrizes, metas e indicadores	
	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
1. Gestão Organizacional											
2. Gestão Pedagógica											
3. Gestão da Infraestrutura											
4. Gestão da TIC											
5. Gestão Financeira											
6. Gestão da Avaliação											
7. Gestão de Pessoas											

Quadro 6. Cronograma de elaboração do PDI/UFOB 2016 - 2020.



1 4 Referências

- 2 • BRASIL, Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006: Dispõe sobre o
3 exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições
4 de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no
5 sistema federal de ensino, disponível em <http://www.planalto.gov.br>
6 acesso em: 08/05/14 acesso em 08/05/2014.
- 7 • BRASIL, Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as
8 Diretrizes e Bases da Educação Nacional, disponível em
9 <http://www.planalto.gov.br> acesso em: 08/05/14 acesso em 08/05/2014.
- 10 • BRASIL, Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema
11 Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras
12 providências, disponível em <http://www.planalto.gov.br> acesso em:
13 08/05/14 acesso em 08/05/2014.
- 14 • XAVIER, Carlos Magno - Gerenciamento de Projetos - Como definir e
15 controlar o escopo do projeto. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- 16 • ZAINKO, Maria Amélia S.; PINTO, Maria Lúcia A. Teixeira. Gestão da
17 instituição de ensino e ação docente. Curitiba: Ibpex, 2008.