

TIPO

ARTIGO TECNOLÓGICO

ÁREA TEMÁTICA:

TEMA 1: ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO:

PLANEAMENTO ESTRATÉGICA E COMUNICATIVA EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIR

Luciano Santos Magalhães (lucianomagalhaes@unir.br)

UNIR

Mariluce Paes-de-Souza (mariluce@unir.br)

UNIR

RESUMO

Na Universidade Federal de Rondônia (Unir) o planejamento parece ser o “gargalo” para o desenvolvimento e consolidação dos cursos *stricto sensu*. A metodologia Planeamento Estratégica e Comunicativa (PEC) pode ser a saída. O objetivo deste estudo consiste em aplicar a PEC no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) e propiciar um formato de planejamento que também atenda outros programas da universidade. Consiste em um estudo qualitativo, aplicado, com objetivos descritivos e procedimentos orientados por métodos participativos, com utilização de diários para registro de observação participante. Utilizamos análise descritiva. Construímos o Plano de Desenvolvimento e Consolidação 2015/2016 do PGCA. Ao final, fazemos uma proposição metodológica para os PPGs da Unir, ressaltada a devida adaptação a cada programa. Consideramos exitosa a PEC no PGCA e sugerimos continuidade com estudos multicaso e longitudinais. Desejamos que os PPGs possa ser exemplos de planejamento na universidade a fim de otimizar à comunidade tantas dádivas quanto forem possíveis.

Palavras-Chave: Planeamento Estratégica e Comunicativa – PEC. Programas de Pós-Graduação. Universidade Federal de Rondônia.

1 INTRODUÇÃO

Programas de pós-graduação (PPGs) têm a missão de formar profissionais qualificados para a produção acadêmica e, para tanto, unem docentes, que se dedicam ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação; pós-graduandos, em um processo de aprendizagem científica; pesquisadores e pós-doutorandos, associados à missão do programa; além de pessoal administrativo. De um lado a liberdade científica, de outro a exigência por formação e produção acadêmica e social de qualidade e impacto. Demandas que solicitam planejamento.

Nesse sentido, liberdade científica e planejamento não se opõem, pelo contrário, se solicitam “[...] para a produção autônoma de pesquisas de qualidade, impacto e responsabilidade social, especialmente no modelo vigente da pós-graduação brasileira.” (MARRARA, 2004, p. 80). Portanto, o planejamento é uma oportuna tecnologia que as organizações universitárias e especialmente os PPGs podem lançar mão a fim de alcançar os critérios de qualidade dos cursos avaliados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) (CAPES, 2016).

Em todo caso, é possível haver dificuldades para se planejar na universidade, dadas as características do planejamento estratégico tradicional diante do contexto destas instituições. Araújo (1996) ao analisar a questão concluiu que o planejamento, quando se dá por uma racionalidade instrumental, não é adequado para instituições acadêmicas. Há ainda a dificuldade para legitimar a atividade de planejamento, pois, em instituições universitárias, o processo decisório é aberto, portanto, o planejamento precisaria ser socialmente construído.

Esse debate reverbera em Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) que discute a necessidade de o planejamento em organizações de natureza pública se orientar pela Racionalidade Comunicativa para ser possível unir as dádivas da estratégia a um processo que erigisse consensos, gerasse acordos, possibilitasse construir um projeto comum.

Habermas (1987) propõe a Teoria da Ação Comunicativa (TAC), na qual a ação se desenvolve por um processo dialógico entre os atores, que chegam a acordos por uma argumentação não impositiva ou manipuladora. Os sujeitos que se orientam pela Racionalidade Comunicativa não se guiam ao êxito individual como um fim em si mesmo, mas perseguem seus fins individuais de forma harmônica entre si. Deve haver um entendimento, motivado por razões, por meio de uma interação intersubjetiva entre sujeitos capazes de linguagem e de ação.

Souto-Maior (2012a, p. 63) trata a Racionalidade Comunicativa no planejamento como a “[...] solução para os principais desafios enfrentados na busca pela efetividade e

sustentabilidade.”. Para tanto, o autor estruturou a Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC). Trata-se de uma metodologia de planejamento que se desenvolve de forma comunicativa, mantendo-se estratégica. Assim, a estratégia – tão necessária às organizações – é otimizada com as possibilidades do processo comunicativo. Portanto, a PEC se torna coesa para organizações de natureza pública. O autor dá especial destaque nesta metodologia à sua capacidade de se mostrar efetiva e sustentável (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013).

Efetividade, compreendida como o impacto da relação entre a implantação de uma ação e seus resultados no cenário em questão (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986; ARRETCHE, 2001). Já sustentabilidade é entendida neste contexto na participação ativa de todos os atores envolvidos no PPG em sua construção e consolidação, possibilitando assim um desenvolvimento do programa de forma sustentada socialmente. Tal compreensão ampla de sustentabilidade orienta-se em Sachs (1995).

Conforme Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) as etapas da PEC são 8, as quais detalhamos a seguir: Etapa 1) preparação para a PEC. Nesta etapa deve-se sensibilizar e construir comprometimento dos dirigentes, estruturar o processo a ser desenvolvido, capacitar participantes, fazer acordos sobre a abrangência e horizontes do plano, definir apoio financeiro e logístico, definir a coleta de dados e demais questões para alimentar o processo. Etapa 2) Histórico e Mandatos. Estudar a história da organização, o *corpus* jurídico e as obrigações que traduzem seus mandatos. Etapa 3) Missão, Visão e Valores. Visa formular as redações das declarações da Missão, Visão e Valores da organização. Etapa 4) Análise Ambiental. Realizar a análise do ambiente externo, estudando oportunidades e ameaças à organização. Etapa 5) Análise Organizacional. Realizar análise interna à organização, estudando recursos, estratégias atuais e desempenho da organização. Etapa 6) Questões Estratégicas. A partir da Matriz *Swot*, formular e priorizar um número adequado de questões estratégicas. Etapa 7) Estratégias e Plano de Ação. Definir as estratégias organizacionais e formular a redação do Plano de Ação. Etapa 8) Monitoramento, Controle e Gestão do Plano de Ação. Monitorar a execução das ações planejadas, controlar e corrigir atrasos e adiantamentos na execução, verificar e dar solução a dificuldades na realização de tarefas, dificuldades com recursos, com pessoal e questões referentes ao cenário.

Quanto às técnicas a serem utilizadas, o autor recomenda utilizar as que tomem menos tempo, sejam de fácil aprendizado, eficazes para a proposta de cada fase da PEC e coesas com a racionalidade comunicativa (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b).

Apresentada a PEC, é possível responder à dificuldade apontada por Araújo (1996) para o planejamento em universidades. A PEC seria essa solução metodológica para possibilitar um planejamento comunicativo e estratégico, legitimando-se na academia. Pois, uma metodologia de planejamento que dê à estratégia uma racionalidade comunicativa se torna coerente com um contexto socialmente construído, como é o caso das universidades, especialmente os PPGs, que possuem características ainda mais singulares.

No caso da Universidade Federal de Rondônia (Unir), seus PPGs têm conceitos estáveis junto à Capes, com médias 3,29 a 3,33 entre 2009 a 2013, mas o preocupante é permanecer neste patamar mesmo em se tratando de cursos antigos (UNIR, 2014). A dificuldade parece ser o planejamento, que é pouco presente na gestão dos cursos *stricto sensu*. Magalhães et al. (2015), a partir da análise das fichas da Avaliação Trienal Capes de 2013 de 11 PPGs da Unir, definiram o planejamento analisado como deficiente, preocupante e, até mesmo, como não havendo planejamento estruturado em alguns casos. As fichas da Capes criticavam, em muitos casos, a não existência de estratégias de desenvolvimento do curso ou, quando estas estratégias existiam, apontavam suas deficiências. A dificuldade colocada por alguns coordenadores destes programas avaliados pela Capes em 2013 é contar com uma metodologia que envolva os docentes para planejar (MAGALHÃES et al., 2015).

Depreendemos, portanto, que o planejamento parece ser o “gargalo” para o desenvolvimento e continuada consolidação destes programas, mas a PEC pode ser uma saída. A PEC oferece um processo participativo de planejamento, abarcando os colaboradores da organização e *stakeholders*; orienta-se por uma racionalidade comunicativa; favorece uma análise ampla do contexto a fim de gerar soluções; cria um elo entre o planejamento e a gestão, racionalizando a atuação no plano operacional, favorecendo efetividade e sustentabilidade.

No entanto, considerando as características dos PPGs na Unir, a PEC precisaria ser adaptada para atender a este contexto específico, o que nos remete responder a seguinte questão: a metodologia PEC atende as demandas de planejamento de um programa de pós-graduação da Unir?

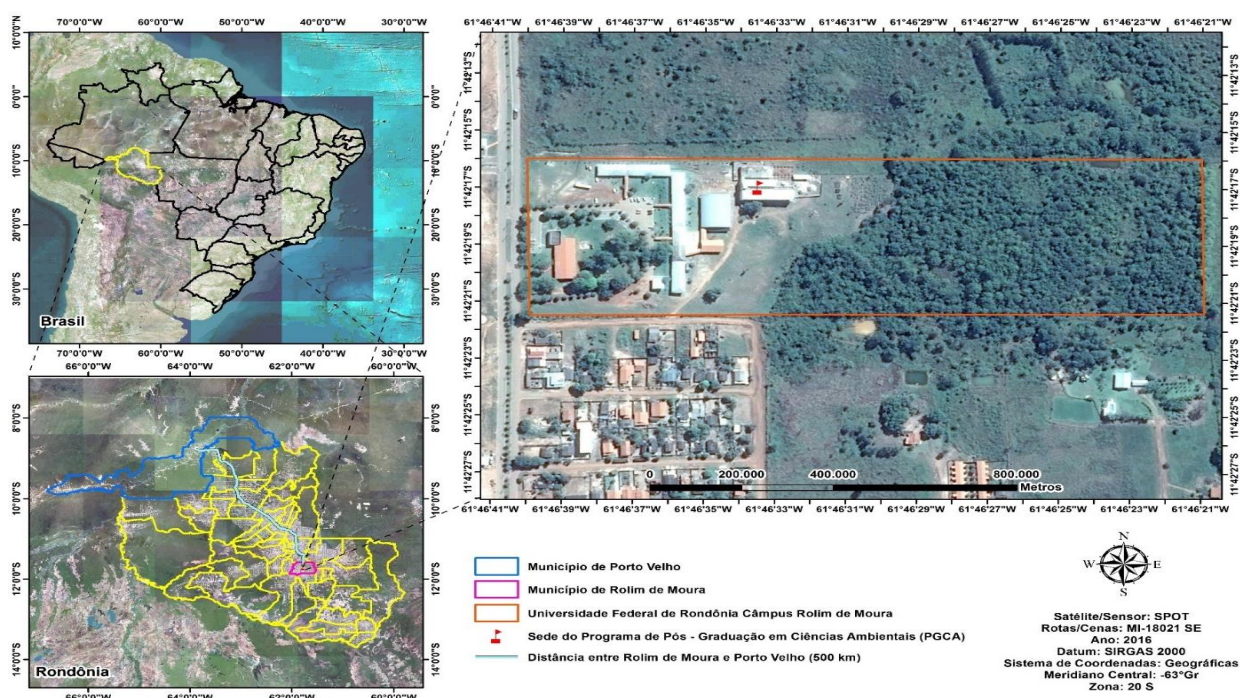
Desta forma, o objetivo deste estudo consiste em aplicar a metodologia PEC no contexto em questão, propiciando um formato de planejamento para o PPG *locus* da pesquisa e ainda, que possa ser utilizada por outros programas da Unir, tendo em vista a possibilidade de generalização argumentativa, naturalística ou qualitativa (GODOY, 2005; ALVES-MAZZOTTI, 2006; GÜNTHER, 2006).

A oportunidade para concretizar este estudo se deu por demanda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) que prescindia ter seu planejamento.

2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

O PGCA está vinculado ao Câmpus Universitário de Rolim de Moura, distante aproximadamente 500 km da sede da Universidade Federal de Rondônia, em Porto Velho, conforme figura 1.

Figura 1 - Municípios-polos que concentram docentes do PGCA e distância entre estes.



Fonte: Elaboração dos autores

O programa obteve aprovação da Capes em fevereiro de 2013 e do Conselho Superior Acadêmico da Unir em setembro do mesmo ano (UNIR, 2013). As atividades do PGCA se iniciaram em outubro de 2013 com a publicação do primeiro edital para ingresso discente no curso de mestrado acadêmico, com admissão no semestre letivo 2013/2.

Atualmente o programa possui 21 docentes vinculados: 10 do quadro da Unir; 7 do quadro da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); 1 do quadro da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) e ainda 3 bolsistas pós-doutorandos. Destes 21 docentes, 17 são considerados permanentes, 1 é colaborador, 1 é permanente pós-doutorando e 2 são colaboradores pós-doutorandos.

Apesar de a sede do PGCA estar localizada no Câmpus de Rolim de Moura, as disciplinas e outras atividades acadêmicas ocorrem em todo o Estado de Rondônia. Isso se deve à localização dos docentes permanentes: 7 estão em Rolim de Moura, 8 em Porto Velho e 2 em Presidente Médici. Os discentes também se encontram vinculados quase sempre a estes locais – especialmente quando bolsistas. Por conta disso as disciplinas ocorrem em formato condensado – com o encontro presencial se dando em 1 ou 2 semanas de forma contínua e demais atividades à distância.

O PGCA, desde sua criação, busca construir o seu planejamento estratégico, que inclusive é previsto no seu Regimento (UNIR, 2016). Isto foi oportunizado por este trabalho.

3 METODOLOGIA DA APLICAÇÃO DA PEC NO PGCA

Para a aplicação da PEC no PGCA definimos um delineamento metodológico de abordagem qualitativa, natureza aplicada, de cunho descritivo e procedimentos orientados por métodos participativos.

Consideramos neste estudo critérios de qualidade como (1) metodologia e delineamento detalhados; (2) relevância dos dados e das questões de pesquisa apresentados; (3) a possibilidade de transferência do resultado a outros contextos é definida e a (4) preservação e qualidade dos registros (GODOY, 2005; GÜNTHER, 2006).

Os procedimentos atendem orientações de métodos participativos. Porém, não tratamos esta pesquisa como sendo o tipo pesquisa participante ou pesquisa-ação, por conta de tradições próprias destes tipos de pesquisa, além de o aspecto participante neste estudo se dar como um imperativo da metodologia PEC (THIOLLENT, 2009; THIOLLENT; SILVA, 2007).

Os dados utilizados no estudo são provenientes de diários construídos durante o processo de observação participante no desenvolvimento do planejamento. Foram observados e registrados o passo a passo do planejamento realizado. Anotamos todos os aspectos relevantes do processo, na forma de um memorial (ZACCARELLI; GODOY, 2010). Para tanto, as anotações procuraram não superar em 24 h o prazo máximo pós-evento para evitar perder dados por eventuais lapsos de memória. Para maior qualidade e preservação dos dados as notas foram integralmente transcritas. Realizamos análise descritiva dos dados.

Tomamos como participantes desta pesquisa todos os docentes do PGCA. Este universo contém vinte e um (21) participantes e procuramos trabalhar com todos estes.

Iniciamos os trabalhos em meados de agosto de 2015. Para tanto, o coordenador do PGCA foi consultado sobre a possibilidade de aplicação da metodologia PEC. O mesmo acolheu com entusiasmo a ideia e formalizamos uma pré-proposta de como este processo planejativo poderia ocorrer: a sugestão era compor uma equipe planejadora, liderada por nós e contando com alguns docentes do PPG, entre eles o coordenador e demais membros docentes.

O PGCA elegeu os membros para a equipe entre os docentes. Em seguida fizemos os convites comunicando em síntese o que seria realizado. Entre as repostas houve desistências por sobrecarga; aceites com preocupações sobre o que seria realizado e aceites de pronto. Enfim, três dos quatro convidados aceitaram. Em 15 de setembro realizamos uma reunião, com as presenças do coordenador e dos membros convidados que aceitaram o convite para compor a equipe. Na reunião foram equacionadas as dúvidas sobre o processo PEC proposto. Àquele momento o processo de planejamento consistia em vídeos, *e-mails*, *surveys* e demais atividades *on-line* com, somente, uma reunião presencial ao final dos trabalhos. Esse formato quase todo *on-line*, no entanto, não foi o foco principal da reunião, pois parecia coeso; o ponto colocado por um dos membros foi: os membros da equipe planejadora não deveriam ser convidados, mas deveriam se prontificar a participar. Ideia que foi aprovada por todos; bastante coesa com um processo comunicativo de planejamento que se pretendia desenvolver.

Então, por *e-mail*, fizemos o convite para a integração de uma nova equipe planejadora e foram aguardados quatro dias para que os docentes se manifestassem. O *e-mail* foi enviado a todos os docentes juntamente com maiores detalhes sobre o processo planejativo PEC. Também gravamos um vídeo de 30 min com a apresentação da proposta. No *e-mail* encaminhado solicitamos também a confirmação de recebimento. Obtivemos 18 confirmações de recebimento e 5 autoindicações para participar da equipe planejadora.

Na sequência, foi enviado outro *e-mail* com uma *survey* que denominamos “Termo de Compromisso”. Esta *survey* sintetizava os principais aspectos do planejamento a ser realizado e solicitava uma confirmação prévia de aceite em se dedicar a planejar. Porém, objetivávamos com este documento verificar a taxa de resposta para uma atividade *on-line*, já que o planejamento pretendia ser prevalentemente virtual. O resultado foi desanimador. Somente depois de outro *e-mail* cobrando resposta que 9 docentes responderam a *survey*, ficando claro que não era possível trabalhar este planejamento com muitas ferramentas virtuais.

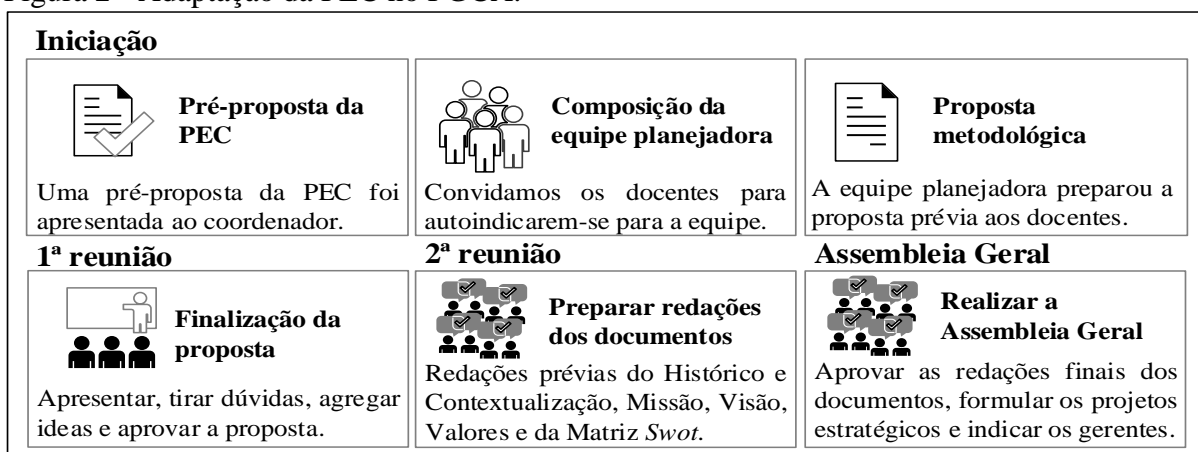
No dia 30 de setembro o coordenador do PGCA expediu Ordem de Serviço nomeando a equipe planejadora, designando-nos para a presidência, tendo na equipe também o coordenador do PGCA e três membros docentes.

Em 6 de outubro a equipe reuniu-se para analisar e propor adequação à metodologia PEC para aplicação no PGCA. Estrutturamos a proposta da seguinte forma:

- a) apresentar pré-proposta da PEC ao coordenador do PPG, tendo assentimento deste;
- b) compor a equipe planejadora entre os docentes que se autoindicariam;
- c) preparar na equipe planejadora a proposta prévia do planejamento a ser realizado;
- d) apresentar a proposta de planejamento aos demais docentes, tirar dúvidas e agregar sugestões – em duas reuniões, uma em Rolim de Moura e outra em Porto Velho;
- e) colher dados para a construção dos documentos junto a todos os docentes – em duas reuniões, uma em Rolim de Moura e outra em Porto Velho:
 - Histórico e Contextualização; Missão, Visão e Valores; Matriz *Swot*.
- f) realizar a Assembleia Geral com todos os docentes – em uma única cidade – para aprovar os documentos, formular estratégias e definir responsáveis para geri-las.

Na metodologia adaptada ao PGCA, foi preservada a maioria dos aspectos da metodologia original de Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013), no entanto, rearranjamos as etapas em blocos presenciais e fizemos opção por não trabalhar a etapa 6 – Questões Estratégicas. O que justificamos com base na abordagem teórica na qual o autor considera a possibilidade de pular a elaboração das questões estratégicas e usar a Matriz *Swot* para construir, diretamente, a formulação das estratégias. Assim sendo, no processo de iniciação trabalhamos a etapa 1 da PEC, tendo sido esta finalizada na 1ª Reunião. Já as etapas 2, 3, 4 e 5 da PEC foram trabalhadas na 2ª Reunião, tendo sido finalizadas na Assembleia Geral, onde também foi composto o Plano de Ação – Etapa 7. Já a etapa 8 da PEC foi inicialmente encaminhada na Assembleia Geral onde os gerentes dos projetos estratégicos foram definidos. Esta etapa 8, porém, extrapola o planejamento em si e é continuamente trabalhada, pois envolve a gestão, monitoramento e avaliação dos projetos constantes no Plano. Outra opção que fizemos foi renomear a Etapa 2, de Histórico e Mandatos para Histórico e Contextualização, contemplando, porém, os mesmos elementos. Esta adaptação foi realizada para considerar o termo adotado pela Capes (2016). A figura 2 sintetiza o processo PEC que foi desenvolvido no PGCA.

Figura 2 - Adaptação da PEC no PGCA.



Fonte: elaborado pelos autores.

Realizamos a 1ª Reunião nos dias 13, em Rolim de Moura, e 15 de outubro, em Porto Velho. Esta objetivava apresentar a proposta de planejamento, responder dúvidas e agregar sugestões. Em Rolim de Moura participaram 7 docentes e faltaram 6; em Porto Velho participaram 6 docentes e faltaram 2. Para tanto, explanamos a proposta e facilitamos a sua discussão pelos presentes. Em todo caso, não houve sugestões de alteração da proposta metodológica para o planejamento. A reunião, porém, foi muito útil para tirar dúvidas e construir colaboração para tornar o planejamento exequível. Nestas reuniões também foram definidas as datas das reuniões subsequentes.

Nos dias 23, em Rolim de Moura, e 26 de outubro, em Porto Velho, foram realizadas as etapas referentes à 2ª Reunião. Esta objetivava colher dados para a construção dos documentos: Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores e a Matriz *Swot*. Em Rolim de Moura participaram 9 docentes e faltaram 4; em Porto Velho participaram 6 e faltaram 2.

Nesta etapa os trabalhos foram mais dinâmicos. Começamos por Rolim de Moura. (1) Inicialmente, apresentamos os objetivos da reunião e os respectivos trabalhos a serem realizados. (2) O coordenador do PGCA trabalhou a dinâmica “Memória histórica”, estimulando que todos compartilhassem o que viram e viveram no programa, bem como, antes de iniciar seu funcionamento. Todos partilharam, evidenciando como foi o envio das várias Propostas de Cursos Novos (APCN) à Capes e todo o passo a passo para planejar o curso e iniciar seu funcionamento. Essas partilhas foram anotadas para, posteriormente, comporem o documento “Histórico e Contextualização do PGCA”. (3) Um membro da equipe deu prosseguimento para trabalhar as declarações de Missão, Visão e Valores. Este membro da equipe entregou aos docentes um texto preparado previamente por ele, porém, verificamos

que seu texto misturava elementos de Visão e Missão, sendo avaliado junto aos presentes que havia necessidade de melhorá-lo, o que foi feito em outra reunião. (4) Passamos à Matriz *Swot*, que foi facilitada por dois membros da equipe planejadora. Utilizamos a técnica chuva de ideias, com respectiva geração de ideias que foram anotadas no quadro-negro, discutidas e aprovadas ao final.

Em Porto Velho, utilizamos os mesmos procedimentos. Porém, foi possível construir já neste dia as declarações de Missão, Visão e Valores – atingindo plenamente os objetivos da reunião. Para as declarações de Missão, Visão e Valores, utilizamos a técnica de oficina facilitada e um projetor multimídia foi utilizado para facilitar a visualização desta discussão. Ao final da reunião em Porto Velho – última antes da Assembleia Geral do PGCA (AGPGCA) – verificamos com os docentes as possíveis datas compatíveis para suas agendas. A data da AGPGCA não foi definida, mas foi possível verificar uma agenda que facilitaria o deslocamento destes docentes, já que a assembleia seria em Rolim de Moura.

Numa nova reunião, em 16 de novembro, em Rolim de Moura, foi possível finalizar as declarações de Missão, Visão e Valores. Estavam presentes 6 docentes e 7 faltaram. Utilizamos a técnica oficina facilitada, como em Porto Velho. Tomamos o cuidado de não apresentar as redações das declarações de Missão, Visão e Valores construídas em Porto Velho para não influenciar os docentes de Rolim de Moura. A proposta foi que as redações construídas em Rolim de Moura e Porto Velho fossem rediscutidas e mescladas, de forma que chegassem a uma única redação para que fosse submetida à aprovação na AGPGCA.

A 2ª Reunião serviu também para dar encaminhamentos para a AGPGCA. Consideramos algumas datas que seriam melhores para os docentes de Porto Velho, especialmente iniciar os trabalhos à tarde num dia e finalizar tudo ao meio-dia do dia seguinte, facilitando o tempo de viagem. Também definimos, em conjunto com os presentes, considerando agendas de pesquisadores da Embrapa, a AGPGCA para 10 e 11 de dezembro.

Ainda em 16 de novembro, foi enviado convite por *e-mail* a todos os docentes para a AGPGCA. Aos docentes de Porto Velho foram disponibilizadas diárias e o deslocamento seria com veículos do Câmpus Unir de Porto Velho ou da Embrapa. Os docentes foram avisados também da disponibilidade de passagens terrestres, se fossem necessárias. De 21 docentes, 20 poderiam participar, pois residem no Estado de Rondônia. Solicitamos no *e-mail* a confirmação da presença, obtendo resposta de 9 docentes: 4 confirmando presença; 2 informando ausência e o restante sem dar certeza da presença. Em todo caso, mantivemos a

data da assembleia, com o acordo do coordenador do PGCA, do contrário, somente seria possível uma nova data em março do ano seguinte.

Em 27 de novembro a equipe planejadora se reuniu para organizar a realização da AGPGCA. De forma geral, pensamos numa assembleia com técnicas como oficinas facilitadas, para definir e aprovar as declarações de Missão, Visão e Valores; grupos focais, chuva de ideias, plenárias e votações para construção de estratégias. O número de docentes foi menor que o previsto, mas readequamos as técnicas para o número de docentes presentes.

Realizamos a AGPGCA em Rolim de Moura, nos dias 10 e 11 de dezembro, com 8 docentes presentes no primeiro dia e 10 no segundo. A atividade consistiu em: (1) às 14 h 30 min iniciamos com boas-vindas aos presentes e validação da dinâmica de trabalho, realizada pelo coordenador do PGCA. (2) Às 10 h o coordenador deu continuidade com a apresentação do documento Histórico e Contextualização prévio, por meio de um projetor multimídia, o qual havia sido enviado previamente por *e-mail* e disponibilizado aos presentes de forma impressa no momento da assembleia. Objetivamos, neste instante, consolidar e aprovar o documento que contemplava desde o histórico das APCN para aprovar o PGCA até a concretização do programa, o estado atual do PGCA em termos de sua proposta e organização além de dados quantificados de sua composição, áreas dos docentes, linhas e projetos de pesquisa, produção bibliográfica e técnica. O texto foi discutido e aprovado sem maiores alterações. (3) Às 15 h 15 min começaram os trabalhos de construção de estratégias. Para isso, distribuimos e discutimos junto aos docentes uma proposta de como construir projetos estratégicos, contando com a Matriz *Swot* e o Documento de Área em Ciências Ambientais, referente aos critérios de avaliação de programas acadêmicos (CAPES, [2013], p. 32-41).

Explicamos como seria o processo e solicitamos que os docentes estudassem o Documento de Área e a Matriz *Swot*, e foram informados que as estratégias seriam formuladas por meio da técnica chuva de ideias. Assim sendo, as ideias eram escritas por cada docente em uma nota adesiva e coladas na parede, agrupadas apenas dentro do item Proposta do Programa – o primeiro dos 5 itens trabalhados. Depois de concluída a geração de ideias para este item por parte dos docentes, o coordenador motivou à discussão, na forma de grupo focal, inicialmente agrupando as ideias afins em *clusters*. Em cada *cluster* foram agrupadas desde ações a normas. Nessa discussão, as propostas foram qualificadas e validadas pelo grupo, sendo então redigidos cartazes estruturando os projetos estratégicos com itens básicos como o título do projeto, seus objetivos e ações. Conforme esses cartazes foram escritos, eles foram colados em outra parede para que fossem visíveis a todos.

Realizamos um intervalo no meio dos trabalhos, às 16 h 15 min, para lanche e voltamos à dinâmica de geração de estratégias logo depois. Às 17 h 46 min encerramos o dia. No dia seguinte, iniciamos às 8 h 20 min com a mesma dinâmica de trabalho para os demais itens de avaliação do programa, constantes no Documento de Área. Neste dia foram tratados Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social, nesta ordem. Foi realizado um intervalo para lanche às 9 h 30 min e em seguida continuamos a dinâmica de geração de estratégias. Concluída a geração de estratégias, (4) o coordenador pediu que os presentes se autoindicassem para gerir, cada um, um projeto, e *a posteriori* indicassem suas equipes. Solicitou também que após as férias/recesso acadêmico estes projetos estratégicos prévios deveriam ser readequados ou formalizados por cada equipe. Então, todos tomaram o pincel marcador e anotaram seus nomes, cada um em um cartaz. O coordenador fez alguns agradecimentos e encerrou os trabalhos às 12 h 45 min.

Em 16 de dezembro preparamos o Plano de Desenvolvimento e Consolidação (PDC) 2015/2016 do PGCA e entregamos à coordenação em sua redação prévia para que esta desse encaminhamento. O coordenador fez sua revisão e em 3 de março de 2016, o PDC foi enviado aos docentes para revisão, juntamente com as ordens de serviço nomeando-os como gerentes dos projetos estratégicos que eles assumiram na AGPGCA. O coordenador solicitou aos docentes de cada projeto estratégico que indicassem suas equipes no prazo de 10 dias e que formalizassem ou (re)escrevessem seus projetos no prazo de 45 dias.

Em 22 de abril de 2016, a equipe planejadora encerrou os trabalhos entregando o relatório final do processo planejativo, contando especialmente com o *feedback* dos docentes.

A continuação da PEC, referentes à etapa 8, com a gestão, monitoramento e avaliação dos projetos estratégicos, fica a cargo do PGCA. Estes projetos foram descentralizados para serem geridos pelos próprios docentes. O monitoramento e a avaliação terão que ser pensados, mas no PGCA já se sinaliza a possibilidade de reuniões ampliadas de meio termo ou reuniões focais locais de acompanhamento. E, naturalmente, tudo levará ao próximo processo de planejamento, continuamente, desaguando numa 2ª AGPGCA, e assim por diante.

4 PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA PARA OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIR

Considerando que os PPGs da Unir guardam similaridade entre si, propomos um roteiro que pode ser utilizado na Unir. A proposta foi muito balizada pela experiência no PGCA, onde, apesar de suas dificuldades amazônicas, tornou-se possível adaptar a PEC.

Ilustramos o roteiro completo na figura 3. A seguir, detalhamos as fases da PEC.

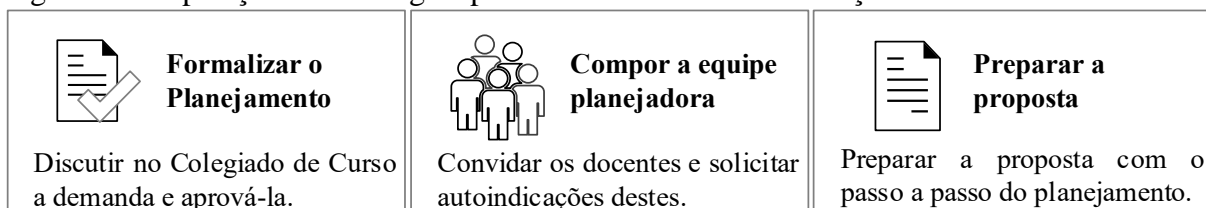
Figura 3 - Proposição metodológica para os PPGs da Unir.

1 Iniciação		
 <p>Formalizar o Planejamento</p> <p>Discutir no Colegiado de Curso a demanda e aprová-la.</p>	 <p>Compor a equipe planejadora</p> <p>Convidar os docentes e solicitar autoindicações destes.</p>	 <p>Preparar a proposta</p> <p>Preparar a proposta com o passo a passo do planejamento.</p>
2 Processos da 1ª reunião		
 <p>Definir data/local e preparar/dividir os trabalhos da 1ª Reunião</p> <p>Definir a data/local mais viável possível junto aos docentes e preparar a reunião junto à equipe.</p>	 <p>Discutir a proposta, fazer emendas e construir acordos</p> <p>Apresentar a proposta, tirar dúvidas, receber emendas e definir o formato do planejamento.</p>	
3 Processos da 2ª reunião		
 <p>Definir data/local e preparar/dividir os trabalhos da 2ª Reunião</p> <p>Definir a data/local mais viável possível junto aos docentes e preparar a reunião junto à equipe.</p>	 <p>Colher dados para os documentos por meio de técnicas grupais</p> <p>Aplicar técnicas grupais para construir as redações do Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e a matriz Swot.</p>	
4 Processos da assembleia geral		
 <p>Definir data/local e preparar/dividir os trabalhos da assembleia</p> <p>Definir a data/local mais viável possível junto aos docentes e preparar a reunião junto à equipe.</p>	 <p>Realizar a assembleia geral</p> <p>Aplicar técnicas grupais para definir e aprovar as redações do Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores; construir estratégias.</p>	
5 Finalização, continuidade e reiniciação		
 <p>Solicitar <i>feedback</i></p> <p>Solicitar aos participantes um <i>feedback</i> e preparar relatório.</p>	 <p>Monitorar concretização dos projetos estratégicos</p> <p>Monitorar por meio uma equipe ou da coordenação a concretização das ações.</p>	 <p>Planejamento continuado</p> <p>Rever redações dos documentos (atualização), avaliar projetos e construir novos.</p>
Recomendações		
<p>Planeja-se em conjunto com <i>stakeholders</i> para ampliar a possibilidade de efetividade das ações.</p> <p>Planeja-se construindo consensos e não somente êxito.</p> <p>Processos comunicativos grupais são indispensáveis.</p> <p>A gestão dos projetos estratégicos construídos no planejamento deve ser compartilhada</p> <p>O monitoramento e avaliação das ações e metas dos projetos estratégicos são fundamentais.</p> <p>O planejamento é contínuo.</p>		

Fonte: elaboração dos autores.

Antes de iniciar a execução do planejamento propriamente dito, são necessários alguns passos preparatórios, como formalizar o processo, compor a equipe planejadora e preparar a proposta, conforme a figura 4 ilustra, a seguir.

Figura 4 - Proposição metodológica para os PPGs da Unir – Iniciação dos trabalhos.



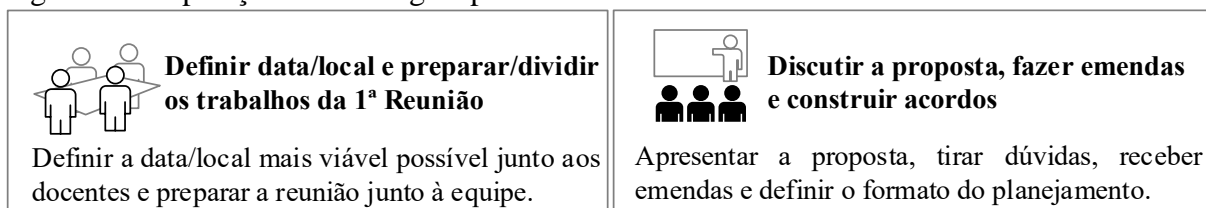
Fonte: elaboração dos autores.

Inicialmente o planejamento precisa ser pré-aprovado. O Colegiado de Curso pode ser um espaço proveitoso para discutir a proposta. Deve-se ter em consideração que o planejamento precisará ser assumido continuamente pelo programa.

A equipe planejadora poderá ser definida por autoindicações e é interessante ter entre seus membros o coordenador. Sua composição poderá ser de, aproximadamente, 5 membros. Na equipe são realizadas reuniões para definir uma proposta viável, adequando etapas e subetapas da PEC em atividades *on-line* e presenciais e definindo responsáveis.

A partir destes trabalhos é possível iniciar os processos para a primeira atividade junto aos demais docentes: a 1ª Reunião, conforme figura 5.

Figura 5 - Proposição metodológica para os PPGs da Unir – 1ª Reunião.



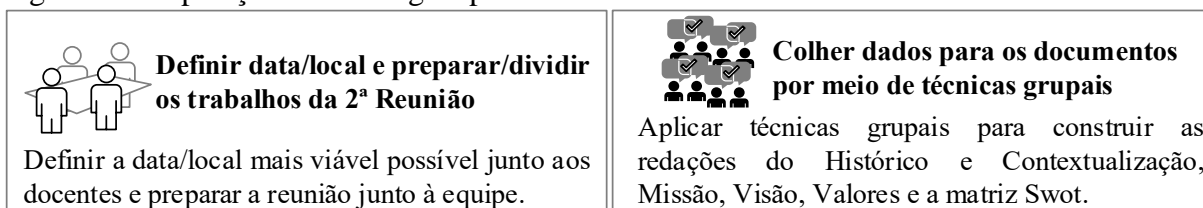
Fonte: elaboração dos autores.

A 1ª Reunião poderá ocorrer em locais e datas diferentes, apesar de utilizar a mesma pauta. Uma possibilidade é inclusive realizar a mesma pauta no mesmo local, mas em diferentes datas para permitir ampla participação dos docentes.

A pauta da 1ª Reunião é, essencialmente, apresentar a proposta, fazer acordos e construir consensos com possíveis emendas e correções. Técnicas como oficina facilitada, chuva de ideias e grupos focais podem ser utilizadas. É importante dividir as tarefas entre os membros da equipe. O documento resultante é a proposta validada.

Concluída a 1ª Reunião com êxito, é possível prosseguir com a aplicação do planejamento. A figura 6, a seguir, ilustra os processos que são excetuados na 2ª Reunião.

Figura 6 - Proposição metodológica para os PPGs da Unir – 2ª Reunião.



Fonte: elaboração dos autores.

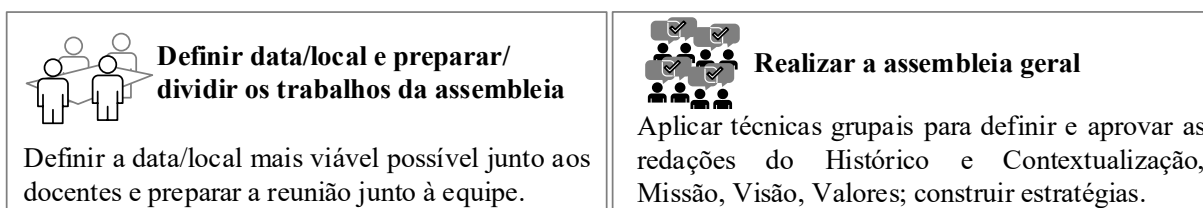
Esta reunião tem uma demanda mais dinâmica – é necessário construir dados, portanto os membros da equipe devem estar preparados. É útil enviar *e-mail* aos docentes com documentos preparatórios, como uma cartilha na qual a equipe explica o que é e como será construída as redações do Histórico e Contextualização do programa, Missão, Visão e Valores, e, finalmente, o que é e como será construída a Matriz *Swot* – o que são ou de onde vêm os pontos fortes, pontos fracos, forças e fraquezas. Na reunião inicialmente é importante apresentar a pauta e explicar em detalhes quais são os documentos que serão construídos e como. Não deve haver equívocos sobre o que é um documento e o que é outro – Missão e Visão, por exemplo, são facilmente confundidas. Pois, isso pode resultar em dificuldades na condução do processo por parte da equipe e principalmente, na construção de textos válidos, o que acarreta retrabalho e desacredita a equipe.

Para a construção do Histórico e Contextualização é interessante utilizar a dinâmica “Memória histórica”, na qual provoca-se os docentes a compartilharem suas memórias sobre suas vivências no programa. Um membro da equipe pode anotar toda partilha, enquanto outro será o facilitador da dinâmica. Este texto precisará de redator especializado, capaz de fazer também buscas documentais para enriquecer o texto, unindo ao que foi verbalizado pelos docentes, visando construir um texto único.

Para as redações da Missão, Visão e Valores pode-se utilizar a técnica oficina facilitada, na qual um membro da equipe será o facilitador dos trabalhos, construindo consensos e definindo questões em um processo dialógico com o grupo, enquanto outro membro da equipe anota num projetor multimídia as redações que vão se definindo. Para a Matriz *Swot* a técnica mais usual é a chuva de ideias. Um membro da equipe irá facilitar a geração de ideias e o outro membro anota num projetor multimídia. Depois de ter as ideias geradas, o facilitador toma explicações sobre cada uma, avaliando-as em grupo, de forma a melhorar a redação delas e qualificá-las. Isso é importante, pois todos devem entender cada ideia proposta para comprometer-se com elas. Os documentos resultantes são: Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e a Matriz *Swot*. Estes, se forem realizadas 2 ou

mais seções com turmas diferentes, terão várias versões. Todas as versões serão concluídas na Assembleia Geral – exceto a Matriz *Swot* que terá suas versões apenas mescladas. É importante a equipe planejadora organizar e guardar bem os dados. Sugerimos deixar cada documento aos cuidados de um membro. A seguir, é possível dar continuidade com os processos para a Assembleia Geral, conforme a figura 7.

Figura 7 - Proposição metodológica para os PPGs da Unir – Assembleia Geral.



Fonte: elaboração dos autores.

A data e local da Assembleia Geral precisa ser definida considerando a agenda de todos os docentes. Será necessário realizar uma única assembleia, pois todos os documentos anteriormente produzidos precisarão ser (re)negociados e suas redações finais definidas/aprovadas; serão construídas estratégias que precisarão ser consensuais e que, claro, valem para todo o programa; será preciso eleger responsáveis e equipe para geri-las. Enfim, é preciso que todos estejam reunidos para construir um único Plano. Aumenta-se com isso o comprometimento do grupo, pois trata-se de uma edificação conjunta. A sustentabilidade deste processo se for desta forma, é maior, bem como a chance de eficácia e efetividade das ações definidas. A definição da data poderá ser feita com o uso de alguma ferramenta *on-line* de cruzamento de agendas ou até mesmo com uma lista de *e-mails*. A autoridade do coordenador pode ser utilizada para frisar a importância da priorização da atividade por parte dos docentes. Não se deve forçar a participação, mas deixar claro que o planejamento é essencial para a continuidade do programa. Naturalmente, a coordenação deve preparar-se para subsidiar a participação, reservando recursos financeiros – especialmente para eventuais deslocamentos. A data, a duração e o local deverão ser os mais adequados possíveis, para facilitar ampla participação. O tempo precisará ser otimizado e os trabalhos para o dia deverão ser preparados com antecedência e executados com eficiência e conforme o cronograma previsto.

A Assembleia requer uma preparação minuciosa e um cronograma a ser seguido rigidamente. Uma divisão adequada da responsabilidade pela condução das atividades entre os membros da equipe é fundamental. Além dos textos preparados em etapas anteriores,

devem ser enviadas as partes do Documento de Área onde constam os itens de avaliação e eventuais textos para reflexão que sejam necessários.

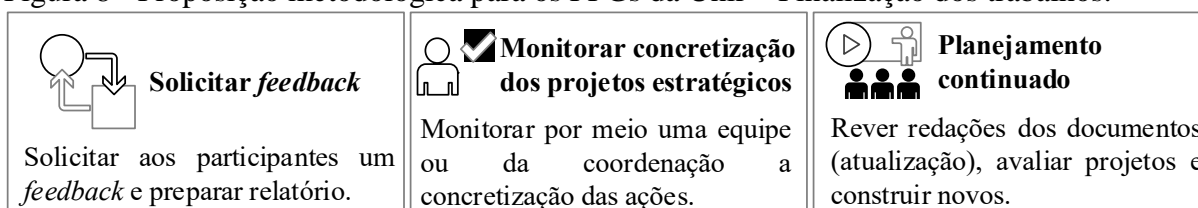
Quanto à dinâmica de trabalho, temos duas sugestões, conforme o número de participantes. Para até 14 docentes na Assembleia Geral (incluindo a equipe) é mais adequado formar um único grupo focal. O primeiro bloco de trabalhos é a aprovação dos documentos: Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores. Para estes trabalha-se com oficina facilitada, negociando os textos para conciliar apenas uma única redação para cada documento. Se, anteriormente, para a 2ª Reunião, fez-se apenas um encontro num único local e data, estes documentos não terão várias versões, mas uma só. Neste caso, basta uma última revisão em grupo e a aprovação. Já para a construção de estratégias pode ser interessante o uso de chuva de ideias. Estas ideias são geradas como sugestões de estratégias para alcançar os itens da avaliação do programa constantes no Documento de Área e conforme as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças constantes na Matriz *Swot*. Por isso os participantes devem ter consigo o Documento de Área e a Matriz *Swot* impressas. Já a Missão, Visão e Valores podem ser projetados numa tela ou ainda escritos em cartazes para iluminar a geração de estratégias. Trabalha-se cada um dos itens de avaliação em seu momento: Proposta do Programa, Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social. No entanto, as eventuais ideias geradas que não se enquadrem em um item podem ser armazenadas para utilização à frente, quando o item respectivo for tratado. As ideias são geradas, escritas em uma nota autoadesiva e coladas a um quadro ou parede; o facilitador as organiza em blocos semelhantes ou *clusters*. Esses *clusters* serão *a posteriori* discutidos em grupo a fim de serem validados e transformarem-se em pré-projeto(s) estratégico(s) que poderá(ão) ter, neste momento: título, objetivo, atividades, datas ou prazos, responsável e equipe. Outro facilitador anota estes projetos numa cartolina ou cartaz e os afixa a uma parede ou quadro, de forma que fiquem visíveis ao grupo. Ao final da atividade, convida-se os docentes a assumirem a gestão de cada projeto, sendo possível definir a equipe neste momento também ou *a posteriori*.

Para um número igual ou superior a 15 docentes na Assembleia Geral (incluindo a equipe) é mais adequado formar grupos focais com uma validação posterior em plenária. Cada grupo pode ter 3 ou mais docentes e constituir-se por afinidade com o tema/item de avaliação do Documento de Área. Para os documentos base, no entanto, é possível trabalhar em um grande grupo na forma de oficina facilitada. Somente para a geração de estratégias que serão formados os grupos focais. Seriam cinco grupos focais: Corpo Docente, Corpo

Discente, Produção Intelectual e Inserção Social. Cada membro da equipe integraria um grupo e, naturalmente, seria o facilitador de seu grupo focal. Outra possibilidade é compor um número menor de grupos focais – assim cada grupo teria dois ou três itens de avaliação. Em cada grupo focal são trabalhadas as técnicas chuva de ideias e oficina facilitada para a construção de seu(s) respectivo(s) pré-projeto(s) estratégico(s). Posteriormente, realiza-se a plenária para apresentação dos pré-projetos, onde podem ser feitas emendas, correções ou até mesmo aprovar integralmente os pré-projetos. A indicação dos responsáveis e equipe para gerir os projetos estratégicos podem se dar pelo grupo focal que os criaram ou por indicações e aprovação na plenária. A plenária é importante, pois todos os docentes devem estar de acordo com todos os pré-projetos estratégicos construídos nos grupos. Com isso, gera-se um maior comprometimento na execução.

O documento resultante da Assembleia é o Plano de Ação, que engloba o Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e pré-projetos estratégicos. Uma introdução pode ser inserida ao Plano, além de alguns documentos que podem ser anexados ou apensados à critério da equipe planejadora ou da coordenação. Os pré-projetos poderão ser readequados, completados, por suas respectivas equipes, conforme o tempo acordado para tal. No Plano estes podem constar conforme foram criados na Assembleia. Após a Assembleia é preciso dar continuidade com alguns trabalhos de finalização, conforme a figura 8.

Figura 8 - Proposição metodológica para os PPGs da Unir – Finalização dos trabalhos.



Fonte: elaboração dos autores.

A equipe planejadora, após finalizar a redação do Plano, pode enviá-lo aos docentes para revisão. Envia-se por *e-mail*, definindo-se um prazo limite para revisão e, então, a equipe se reúne para analisar as revisões propostas e concluir a redação. Neste envio aproveita-se para solicitar *feedback* aos docentes/participantes do processo planejativo. Grosso modo, questiona-se o que foi positivo, o que foi negativo e solicita-se sugestões. Os *feedbacks* recebidos pela equipe planejadora, que incluem os *feedbacks* dos membros da equipe planejadora, podem ser analisados em uma reunião e comporá um documento/relatório avaliativo do processo desenvolvido. Outra possibilidade é um membro da equipe fazer a análise dos *feedbacks* e preparar um relatório prévio que é discutido/aprovado junto à equipe

por lista de *e-mail* ou numa reunião. O relatório final será útil para aperfeiçoar a metodologia no PPG. Uma vez entregue o relatório, os trabalhos da equipe planejadora estão conclusos.

A própria equipe planejadora pode ser de monitoramento. Ato do coordenador pode nomear os membros da equipe planejadora, agora como equipe de monitoramento do Plano. Porém, o monitoramento pode ser realizado apenas pelo coordenador, que poderá lançar mão de reuniões de meio termo ou outros processos comunicativos. O monitoramento inclui, mas não se limita, a: acompanhar se as tarefas estão sendo executadas, se os objetivos estão sendo alcançados, se há atrasos ou adiantamentos nos prazos, se as equipes estão articuladas e como cada gerente está conduzindo seu projeto estratégico.

Em um contexto dinâmico, multifacetado e complexo como o da pós-graduação não é crível que um processo planejativo que se realiza em esparsos períodos de tempo atenda a demanda. O ideal é que o processo seja cíclico, preferencialmente anual. A cada ano, as redações do Histórico e Contextualização, Missão, Visão e Valores podem ser atualizadas; uma nova Matriz *Swot* para um novo contexto que se apresenta é construída e novas estratégias são geradas para compor novos projetos estratégicos ou até mesmo integrar um projeto já existente, mas com objetivos ainda não alcançados. O andamento dos objetivos de cada projeto anterior deve ser analisado, verificando-se se foi alcançado. Eventualmente ações de médio ou longo prazo ainda não foram concluídas, mas pode-se analisar se estão bem encaminhadas – monitoramento. Já ações de curto prazo realizadas podem ser avaliadas. Esta avaliação e monitoramento da execução do Plano anterior devem preceder o momento da próxima Assembleia Geral ou ocorrer durante esta, antes da geração de novas estratégias. Assim, novas estratégias serão coesas com o andamento de projetos anteriores ou em vigor.

A seguir, fazemos algumas últimas considerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E SOCIAL

Foi possível verificar que a PEC atende plenamente as demandas de planejamento de um PPG, neste episódio, o PGCA. Foi possível a partir desta oportunidade propor um formato adaptado da PEC que pode atender aos demais PPGs da Unir. Em todo caso, há uma agenda de pesquisa que se faz necessária para aprofundar os estudos.

Inicialmente é interessante a aplicação da PEC em outros PPGs da Unir a fim de consolidar a metodologia e definir pontos em comum do planejamento nos vários casos. Estes estudos multicaso são interessantes para aprimorar o modelo de planejamento para a gestão da pós-graduação na Universidade. Estudos longitudinais são desejáveis também, especialmente

para verificar se o modelo de planejamento se consolida a médio e longo prazo num programa, sustentando-se. Estudos de efetividade e eficácia podem ser projetados para analisar até que ponto as estratégias construídas por meio da PEC atingem seus objetivos. Em termos de efetividade, para verificar se o cenário é alterado e eficácia para analisar o cumprimento dos objetivos definidos.

Quanto a utilização da PEC no planejamento de outros PPGs da Unir, ressaltamos algumas vantagens desta metodologia a partir da experiência no PGCA. Consideramos que o planejamento acontece, de alguma forma, nos PPGs. O potencial da PEC está em estruturar esse planejamento que já ocorre e, em se tratando de uma metodologia comunicativa, otimizar a gestão por meio da participação dos docentes. Destacamos também a abertura da PEC ao contexto do PPG. A PEC não é uma metodologia hermética. Sua aplicação nesta oportunidade demonstra sua possibilidade de adequar-se ao contexto do PPG. O fundamental para a equipe planejadora é atentar-se para a necessidade de manter a orientação comunicativa da metodologia.

Esperamos que os demais PPGs da Unir possam se apropriar da PEC e a metodologia possa enraizar nestes setores de excelência científica e formação acadêmica. E, assim, estes setores possam ser, igualmente, bons exemplos de planejamento na academia, a fim de otimizar à comunidade científica e local tantas dádivas quanto forem possíveis.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742006000300007>>. Acesso em: 15 out. 2015.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul./ago. 1996. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

ARRETCHE, M. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, E. M. (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez; Instituto de Estudos Especiais, 2001. p. 29-39.

CHAIMOVICH, H. Brasil, ciência, tecnologia: alguns dilemas e desafios. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 14, n. 40, p. 134-143, set./dez. 2000. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142000000300014>>. Acesso em: 13 jan. 2015.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR.
Documento de área e Comissão da Trienal 2013 (Ciências Ambientais). [2013].

Disponível em:

<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Ciencias_Ambientais_doc_area_e_comiss%C3%A3o_block.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2016.

_____. **Documentos de área.** 2016. Disponível em:

<<http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/documento-de-area-e-comissao>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise & conjuntura**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 107-127, set./dez. 1986.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 81-89, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/136>>. Acesso em: 27 jan. 2016.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-209, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987, v. 1 e 2.

MAGALHÃES, L. S.; SIENA, O.; PAES-DE-SOUZA, M.; SOUZA, E. H.; BISINOTO, G. D. S. Planejamento nos programas de pós-graduação da Universidade Federal de Rondônia. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 2015, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/718.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2016.

MARRARA, T. Liberdade científica e planejamento: uma tensão aparente. **Revista brasileira de pós-graduação**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 71-80, nov. 2004. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/41>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 29-63, set./dez. 1995. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141995000300004>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação Estratégica e Comunicativa**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2012a.

_____. Planeação Estratégica e Comunicativa para organizações de natureza pública. In: PHILIPPI JÚNIOR, A.; SAMPAIO, C. A. C.; FERNANDES, V. (Orgs.). **Gestão de natureza pública e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2012b, v. 1, p. 117-145.

_____. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. **Revista brasileira de desenvolvimento regional**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 141-155, set. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7867/2317-5443.2013v1n2p141-155>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

THIOLLENT, M. J. M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIOLLENT, M. J. M.; SILVA, G. O. Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. **Revista eletrônica de comunicação, informação & inovação em saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 93-100, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/888>>. Acesso em: 15 out. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Secretaria dos Conselhos Superiores. **Resolução 322/Consea, de 27 de setembro de 2013**. Criação do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais e seu Regimento Interno – Câmpus de Rolim de Moura. Porto Velho, 2013.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento. **Relatório de gestão do exercício de 2013**. Porto Velho, 2014. Disponível em: <<http://www.proplan.unir.br/index.php?pag=submenu&id=925&titulo=Relat%F3rios%20Ges t%E3o%20UNIR%202012-2013-2014>>. Acesso em: 1º maio 2015.

_____. Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais. **Regimento**. Rolim de Moura, 2016. Disponível em: <<http://www.pgca.unir.br/?pag=estatica&id=1935&titulo=Regimento>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

ZACCARELLI, L. M; GODOY, A. S. Perspectivas do uso de diários nas pesquisas em organizações. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 551-563, set. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512010000300011>>. Acesso em: 5 fev. 2016.