

Planejamento nos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Rondônia

LUCIANO SANTOS MAGALHÃES

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
lsm_magalhaes@hotmail.com

OSMAR SIENA

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
osmar_siena@uol.com.br

MARILUCE PAES DE SOUZA

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
mariluce@unir.br

ERITON HOLANDA DE SOUSA

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
eritons@bol.com.br

GUSTAVO DOMINGOS SAKR BISINOTO

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)
bisinoto@gmail.com

**PLANEJAMENTO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

Resumo

Este trabalho técnico-científico procurou examinar até que ponto a Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) pode responder bem às demandas de planejamento dos programas de pós-graduação (PPG) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). O trabalho é de natureza qualitativa e se estruturou como um estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de documentos, fichas de avaliação dos cursos, referente à última avaliação trienal da CAPES, de 2013, e entrevistas semiestruturadas aos coordenadores dos programas. Foram analisadas onze fichas de avaliação e quatro entrevistas por meio da análise de conteúdo. Na análise das fichas de avaliação da Capes, os programas foram categorizados em 1 - planejamento deficiente, 2 - há planejamento, mas é preocupante e 3 - não há planejamento. As entrevistas aos coordenadores revelaram planejamento pouco presente e dificuldades de realizá-lo. Foi possível identificar a PEC como uma metodologia adequada de planejamento para os programas de pós-graduação da UNIR, sendo fornecidas indicações de como aplicá-la neste contexto.

Palavras-chave: Planeação Estratégica e Comunicativa; pós-graduação; planejamento participativo.

Abstract

This scientific and technical work aimed to examine to what extent the Strategic Communicative Plane-action (SCP) can respond the demands of planning of the postgraduate programs of the Federal University of Rondonia. This work owns qualitative nature and is structured as a case study. The data collection happened through documents, data sheets of evaluation from the courses, relating to the last triennial evaluation of CAPES, in the year 2013, and semi-structured interviews with all the programs' coordinators. Were analyzed eleven data sheets and four interviews through content analysis. As a result, the analysis of the data sheets of CAPES evaluation, the programs were categorized in 1 - poor planning, 2 - there is planning, but is worrying and 3 - there isn't planning. The interviews with the coordinators, showed a distance planning and difficulties to do it. With it, was possible to identify the SCP as an appropriate methodology of planning to the postgraduate programs of the Federal University of Rondonia, providing indications how to apply in this context.

Key words: Strategic Communicative Plane-action (SCP); postgraduate; participatory planning.

1 INTRODUÇÃO

Universidades são instituições democráticas e contam com pessoal de alto potencial para pensar sua condição e o seu fazer. Como toda organização, uma universidade precisa planejar-se e um planejamento que precisa e pode ser mais efetivo se for coletivo.

As universidades possuem o devido amparo legal em seus ordenamentos jurídicos próprios e sua autonomia está consagrada no art. 207 da Constituição Federal (Constituição do Brasil, 1988/2012). Os aspectos de sua autonomia foram ainda reunidos na LDB (Lei n. 9.394, 1996) que no art. 56 reassegura tais garantias. Como se não bastasse, as universidades federais ainda desejam consolidar sua organização numa lei orgânica própria (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior [Andifes], 2002).

Se de um lado as instituições universitárias possuem sua autonomia e respectivas organizações próprias, por outro lado entidades governamentais que a acreditam e financiam, solicitam comprovação da estruturação dessas instituições.

Para as universidades a comprovação de um planejamento é exigência em várias situações, por exemplo, em seu credenciamento/recredenciamento (Decreto n. 5.773, 2006). Entretanto, as instituições universitárias parecem ter dificuldade nesse sentido. Araújo (1996) descreve a dificuldade de as instituições universitárias institucionalizarem seu planejamento não só em termos de criarem condições materiais, mas também de legitimarem a atividade de planejamento.

Em todo caso, o planejamento é uma necessidade fundamental para qualquer organização pautar seu desenvolvimento, muito mais do que uma necessidade legal, evitando o que Costa (2013) denuncia quando analisa a improvisação na ação de governo, inclusive em relação a programas de pós-graduação (PPG).

Marrara (2004) ao analisar liberdade científica e planejamento não vê contradição tendo em vista o interesse público e a qualidade científica. Para Marrara (2004) “liberdade científica e planejamento são expressões que designam um conjunto de direitos e deveres essenciais para a produção autônoma de pesquisas de qualidade, impacto e responsabilidade social, especialmente no modelo vigente da pós-graduação brasileira” (p. 80).

De fato, para os PPG a comprovação de planejamento é solicitada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por exemplo, nos processos de avaliação, a partir de 2015 quadrienais, na qual o PPG é pontuado se possuir planejamento estabelecido, entre vários outros critérios (<http://www.capes.gov.br>, recuperado em 21 de maio, 2015).

Desta forma, que método de planejamento pode responder adequadamente às demandas da administração universitária pública brasileira, especificamente de seus PPG?

Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013), ao considerar as organizações de natureza pública em geral, argumenta que o planejamento estratégico tradicional não é o ideal. Seria necessária uma abordagem de planejamento e gestão participativa, comunicativa e estratégica que se voltasse às características do setor público. A metodologia desenvolvida pelo autor em resposta a essa demanda é a Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) (Souto-Maior, 2012a, 2012b, 2013).

Este trabalho técnico-científico procura examinar até que ponto a PEC pode responder bem às demandas de planejamento dos PPG da Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

A PEC é uma abordagem de planejamento estratégico (PE), voltada às organizações de natureza pública. Trata-se de uma adaptação do PE tradicional. O PE tradicional foi concebido e desenvolveu-se em organizações privadas e tem sofrido críticas justamente por ser demasiadamente preocupado com aspectos instrumentais (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000, 2001, citado por Souto-Maior, 2012b).

A PEC incorpora aspectos do PE, mas no bojo das contribuições sobre a racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1981) e do Agir Comunicativo de Habermas (1981/1984-87), propõe um processo participativo, comunicativo, não somente estratégico.

A PEC possui oito etapas, sintetizadas na Figura 1. As etapas necessariamente seguem esta ordem, porém são dinâmicas e se inter-relacionam, compondo um processo cíclico.

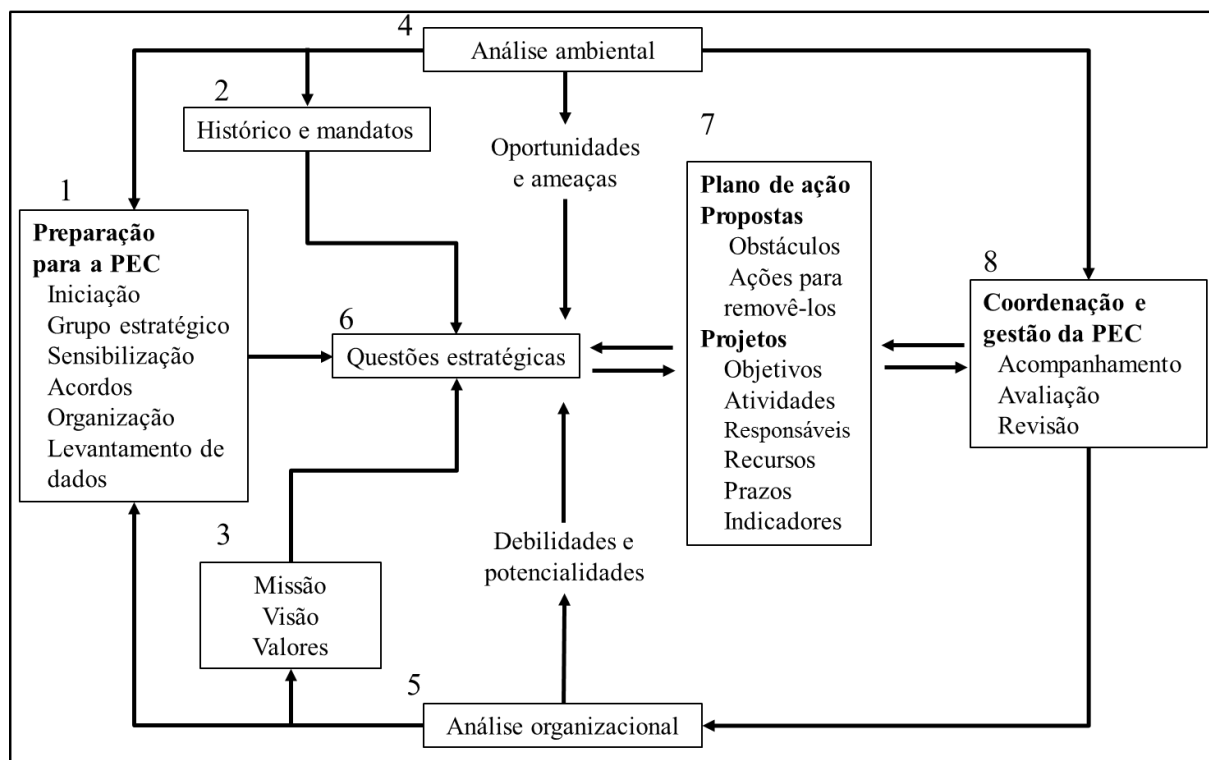


Figura 1. Etapas da PEC.

Fonte: Souto-Maior, Joel (2012b). Planeação Estratégica e Comunicativa para organizações de natureza pública. In Philippi Jr., Arlindo; Cioce, Carlos Alberto Sampaio & Fernandes, Valdir. (Orgs.). *Gestão de natureza pública e sustentabilidade* (p. 124) (Cap. 5, Vol. 1, pp. 117-145). Barueri, SP: Manole.

Etapa 1 - Preparação para a PEC. Souto-Maior (2012a) ressalta esta etapa preparatória e pontua que o processo só pode começar de fato após um período de preparação e sensibilização para o planejamento. Esta etapa (Souto-Maior, 2012a) envolve a sensibilização e compromisso dos dirigentes, estruturar todo o processo a ser desenvolvido, capacitar os participantes, fazer acordos sobre a abrangência e horizontes do plano, definir apoio financeiro e logístico, planejar a coleta de dados e demais informações para alimentar o processo. Num primeiro momento é importante definir quem deverá participar, pois nem todas as pessoas da organização têm condições. Também o grupo que coordenará os trabalhos deve ser estruturado, denominado Grupo Estratégico Comunicativo (GEC). Este deve conter de cinco a nove membros e envolver além de gestores e lideranças da organização também membros de exigentes externos (Souto-Maior, 2012b).

Etapa 2 - Histórico e mandatos. Nesta etapa se propõe estudar a história da organização. Também o *corpus* jurídico e as obrigações que traduzem seus mandatos (Souto-Maior, 2012a). Souto-Maior (2012b) reforça esta etapa, especialmente para organizações públicas. Ao contrário de empresas privadas, onde não se demanda tanto rever o passado, nas organizações públicas é fundamental uma compreensão histórico-crítica da sua atuação, de forma a esclarecer tendências e estudar se é o caso de manter uma continuidade ou reestruturar visão e missão institucional.

Etapa 3 - Missão, visão e valores. A formulação da missão organizacional não deve ser apenas a declaração da missão por parte de seus dirigentes, mas um processo argumentativo-comunicativo que valide e legitime a redação dada (Souto-Maior, 2012b). A missão, juntamente com os mandatos, traduzem o sentido da organização (Souto-Maior, 2012a). Assim, Souto-Maior (2012a, 2012b) pontua que um processo argumentativo-comunicativo também deve ser promovido para definir os valores e visão da organização.

Etapa 4 - Análise ambiental. Trata-se de uma análise do ambiente externo. Souto-Maior (2012a) chega a propor um passo anterior a este, onde se faria a análise apenas dos exigentes (grupos, indivíduos) e na análise do ambiente externo propriamente dita realizar-se-ia apenas o estudo de forças e tendências fora do controle da organização. Entretanto, em outra publicação pouco depois da última citada Souto-Maior (2012b) considera possível a análise de exigentes junto com a análise ambiental. A análise dos exigentes precisa ser capaz de, pelo menos, identificá-los e listar suas demandas à organização, podendo ainda verificar como estes avaliam a organização, a influenciam e podem apoiá-la (Souto-Maior, 2012a).

Etapa 5 - Análise organizacional. Nesta etapa realiza-se uma análise interna, estudando recursos, estratégias atuais e desempenho (Souto-Maior, 2012a). Souto-Maior (2012b) pontua ainda que este é o momento de analisar a eficácia da organização e sua efetividade, além da eficiência na aplicação de recursos.

Etapa 6 - Questões estratégicas. Souto-Maior (2012b) indica para esta etapa fazer um quadro resumo, consequência das duas etapas anteriores, através da matriz SWOT – acrônimo de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, em língua inglesa. Neste sentido, o autor indica que devem ser listadas as variáveis mais importantes visando a efetividade organizacional. A partir disso se priorizam questões estratégicas em quantidade limitada, de 3 a 4 ou conforme possibilidades da organização.

Etapa 7 - Plano de ação. Este é o momento de dar redação e priorizar as estratégias organizacionais. Souto-Maior (2012a) indica que o termo “Plano de ação” é adotado para se referir ao documento produzido ao final do processo e que deve conter necessariamente o conjunto das estratégias, ações e projetos formulados.

Etapa 8 - Coordenação e gestão da PEC. A PEC dá importância a este aspecto, que não se constitui numa etapa do planejamento propriamente dito, mas é fundamental para sua consecução. Souto-Maior (2012b) indica a necessidade de controle e gestão do que foi planejado. Para tanto, o controle pode se dar pela hierarquia ou através de um grupo gestor, já a coordenação da implementação e o acompanhamento como um todo pode ser feito através do GEC – criado na etapa 1 – que deixaria de ser o grupo planejador para assumir esta função.

É necessário que as etapas e subetapas da PEC sejam implementadas como um passo a passo, pois a etapa ou subetapa seguinte é interdependente da atual e assim por diante. Da mesma forma, é importante não subestimar ou ignorar cada uma das etapas ou subetapas. Cada etapa deve propiciar um produto. Para este produto resultante ser propiciado as etapas devem ser planejadas em seus pormenores e implementadas de forma articulada com outras etapas, anteriores e seguintes.

Antes de implementar a PEC, é importante, portanto, planejá-la e articulá-la para que ela seja coesa e não uma soma de ações desarticuladas. Assim será possível uma visão do todo e não um efeito perverso: tornar a PEC meramente instrumental ou uma mera formalidade que é solicitada por algum exigente externo. A PEC merece, portanto, o devido planejamento, priorização e articulação antes de ser implementada sob pena de causar efeitos ainda mais perversos do que a falta de planejamento ou ações de improvisos na gestão da organização.

Depois de constituído o planejamento os esforços se direcionam para o monitoramento e condução do que foi planejado.

Para dispor de forma mais didática Souto-Maior (2012a, p. 191) organizou num quadro as etapas e subetapas da PEC, conforme a Figura 2.

1 - Preparação para a PEC	2 - Histórico e mandatos	3 - Missão, visão e valores	4 - Análise ambiental	5 - Análise organizacional	6 - Questões estratégicas	7 - Plano de ação	8 - Coordenação e gestão da PEC
1.1 Razões para a planeação e sensibilização sobre a abordagem PEC	2.1 Resgate dos principais eventos da história da organização	3.1 Clarificação da missão da organização	4.1 Identificação dos exigentes da organização e suas reivindicações	5.1 Identificação das debilidades (pontos fracos) da organização	6.1 Construção da matriz SWOT (potencialidades x oportunidades x fraquezas x ameaças)	7.1 Estratégias para abordar a matriz SWOT, ou para resolver as questões estratégicas	8.1 Gestão e coordenação do plano de ações, através do acompanhamento contínuo da implementação das ações
1.2 Celebração de acordos e estruturação do processo PEC	2.2 Clarificação do mandato da organização	3.2 Identificação dos principais valores e crenças da organização	4.2 Que tipo de apoio a organização pode esperar dos exigentes e como estes podem influenciar a organização	5.2 Identificação de suas potencialidades (pontos fortes)	6.2 Identificação dos grandes desafios ou questões estratégicas	7.2 Obstáculos às estratégias	8.2 Avaliação do processo PEC e dos resultados parciais do plano de ações
1.3 Seleção e capacitação dos participantes do processo	2.3 Construção do perfil organizacional	3.3 Construção da visão de sucesso da organização (preliminar)	4.3 Identificação das ameaças que a organização enfrenta ou enfrentará	5.3 Priorização das debilidades e potencialidades da organização		7.3 Ações para resolver obstáculos às estratégias	8.3 Revisões do processo PEC e do plano de ações
1.4 Formação do Grupo Estratégico Comunicativo (GEC)			4.4 Identificação das oportunidades que pode aproveitar			7.4 Plano de ações	
1.5 Coleta de informações; duração e custos do processo			4.5 Priorização das ameaças e oportunidades da organização			7.5 Projetos estratégicos	
Produto Acordos, organização e iniciação do processo PEC	Produto Evolução e identidade da organização	Produto Declarações da missão, valores e visão da organização	Produto Diagnóstico do ambiente externo	Produto Diagnóstico do ambiente interno	Produto Desafios organizacionais	Produto Decisões e plano de ações	Produto Boas prática para futuros planos e recomendações para próximas PECs

Figura 2. Etapas e subetapas da PEC.

Fonte: Adaptado de Souto-Maior, Joel (2012a). *Planeação Estratégica e Comunicativa* (p. 191). João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.

Tão importante quanto a própria metodologia PEC em si, são suas técnicas. Várias técnicas, desde que coerentes com a proposta da PEC podem ser implementadas. Souto-Maior (2012a) listou algumas mais usuais, conforme a Figura 3.

Técnica	Aplicação na PEC	Etapa em que é usada
TGN – Técnica de Grupo Nominal	Coletar um amplo leque de ideias dos participantes, discuti-las, organizá-las, priorizá-las.	4 - Análise ambiental 5 - Análise organizacional
Votação	Garantir que a seleção e/ou priorização dos itens seja feita sem erros, e no menor tempo possível.	2 - Mandatos 3 - Missão, valores 4 - Análise ambiental 5 - Análise organizacional 7 - Plano de ação
Análise de Campos de Força	Analisar as forças que impulsionaram a organização para frente, e as que puxam para trás.	6 - Questões estratégicas
Identificação e Priorização de Obstáculos	Identificar os obstáculos às estratégias e priorizá-las.	7 - Identificar os obstáculos às estratégias e priorizá-los
<i>Snow Cards/Oval Mapping</i>	Gerar tópicos, questões, ou objetivos estratégicos, categorizá-los e priorizá-los.	6 - Questões estratégicas 7 - Plano de ação (objetivos estratégicos)
<i>Brainstorming/Brainwriting</i>	Gerar um amplo leque de ideias novas e criativas	Todas as etapas
Armazenamento de Ideias	Capturar ideias/informações dispersas, isto é, que não se enquadram na tarefa do momento, porém potencialmente valiosas e armazená-las em algum lugar (cartolina, arquivo eletrônico) para uso posterior.	Todas as etapas
Cenários	Projetar visões alternativas do futuro da organização e seu ambiente relevante.	3 - Visão 6 - Identificação de objetivos estratégicos
Grupos Focais	Coletar ideias, perspectivas, experiências e informações relevantes em geral, e processá-las sinergicamente, através da interação estruturada dos participantes.	2 - Histórico e mandatos 3 - Missão, visão e valores 4 - Análise ambiental 8 - Monitoramento, avaliação e revisão
Delfos		6 - Geração de estratégias
Intervenção do Facilitador	Ajudar o facilitador a manter os participantes dentro das regras básicas acordadas, serem ágeis e focalizados na tarefa.	Todas as etapas

Figura 3. Técnicas de grupo e sua aplicação conforme a etapa da PEC.

Fonte: Adaptado de Souto-Maior, Joel (2012a). *Planeação Estratégica e Comunicativa* (p. 201). João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.

Souto-Maior (2012a, 2012b) recomenda técnicas grupais que tomem menos tempo, sejam de fácil aprendizado, mais eficazes e coesas com a racionalidade comunicativa.

Neste sentido, ganham importância também compor a equipe planejadora (o GEC) com um número adequado de membros, tanto da própria organização, quanto membros externos; elencar procedimentos adequados para a proposta da PEC; dividir isto em tarefas e partes menores e responsabilizar pessoas pela sua consecução (Souto-Maior, 2012b).

Apesar de não dispensar reuniões técnicas, a PEC preza também pelo tempo dos participantes. Assim, as reuniões são orientadas para deliberações, gerar acordos, consensos (Souto-Maior, 2012a, 2012b).

Souto-Maior (2012a) recomenda uma estruturação das reuniões a fim de evitar que indivíduos com personalidade forte dominem; que haja um direcionamento de decisões; que

peças tenham receio de se posicionar perante indivíduos de posições hierárquicas superiores; apeguem-se pessoalmente a uma posição; tenham medo de dar ideias eventualmente descabidas; confundam problemas e soluções; percam tempo em discussões e não cheguem a deliberações; não cumpram horários; haja conversas e discussões paralelas; não respeitem as ideias e opiniões dos outros; não se prontifiquem para tarefas.

2 OS PPG DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - CONTEXTO

Consoante os objetivos do trabalho, foi verificado até que ponto a PEC pode responder bem às demandas de planejamento dos PPG da UNIR a fim de identificá-la como uma metodologia adequada para tal. A metodologia do trabalho é de natureza qualitativa, estruturando-se como um estudo de caso.

Num primeiro momento foram colhidos dados documentais, para, por meio da análise de conteúdo, verificar os aspectos de planejamento criticados pelos Comitês Técnico-Científicos de cada Área da CAPES, referentes à avaliação trienal 2010-2011-2012 de todos os PPG da UNIR que passaram por esta avaliação, num total de 11. A partir do que constava nas fichas de avaliação, no item proposta do programa, foram analisados, além do conceito recebido, principalmente a redação informada na apreciação, que revelam aspectos importantes que foram criticados pela CAPES.

Visando triangulação dos dados (Azevedo, Oliveira, Gonzalez, & Abdalla, 2013), o segundo passo foi composto por dados de entrevista semiestruturadas com os respectivos coordenadores dos PPG avaliados, para verificar suas demandas e dificuldades de planejamento. Foram enviadas por correio eletrônico seis questões, uma das quais objetiva e as demais subjetivas. Também se utilizou para análise das entrevistas a análise de conteúdo.

Todos os dados colhidos foram confrontados e discutidos em relação às potencialidades da PEC. Assim foi possível identificar as potencialidades da PEC para o planejamento dos PPG à luz das exigências da CAPES e das demandas dos próprios PPG.

Antes de partir para os dados empíricos do estudo, é importante conhecer o portfólio de pós-graduação da universidade e alguns aspectos de seus PPG.

A UNIR é instituição federal de ensino, única universidade pública do Estado de Rondônia e possui 13 PPG, que oferecem 17 cursos: 11 de mestrado acadêmico, 2 de mestrado profissional e 2 cursos de doutorado. Além dos cursos institucionais, a universidade participa de cursos em rede e interinstitucionais, somando 4 mestrados profissionais e 6 doutorados (<http://www.propesq.unir.br>, recuperado em 1º de maio, 2015).

Os PPG da UNIR são recentes, 2 se iniciaram entre 2000 a 2005, 6 entre 2006 a 2010 e 5 depois de 2007. Dos 13 PPG, 1 deles, fundado em 2007, encontra-se com seu único curso, de mestrado acadêmico, em processo de descredenciamento pela CAPES.

Como os PPG não são uma unidade administrativa, mas um projeto especial ligado a um câmpus universitário, núcleo ou departamento acadêmico, nem sempre há um secretário e a disponibilidade do coordenador é pequena, pois precisa se dividir entre aulas e orientações na graduação e pós-graduação, atividades de pesquisa, além de eventuais trabalhos em comissões e conselhos acadêmicos, atividades de extensão, etc, restando pouco tempo para a gestão do PPG. Entretanto, participam de um PPG um número razoável de pessoas, entre docentes, pessoal administrativo, discentes, pesquisadores e eventuais colaboradores.

Em relação ao planejamento, em muitos PPG não parece haver um planejamento claro com vistas ao desenvolvimento futuro dos cursos. Parece haver uma dificuldade de evolução dos conceitos dos cursos junto à CAPES. Os cursos oferecidos vêm mantendo conceitos estáveis ao longo dos últimos anos, com médias 3,29 a 3,33 entre 2009 a 2013 (Universidade

Federal de Rondônia [UNIR], 2014). Apesar da estabilidade dos conceitos CAPES dos PPG, são críticos o seu baixo valor, que não passa de 4, e que permanece neste patamar mesmo em cursos com mais de 10 anos.

Na próxima seção serão apresentados os dados colhidos e serão analisados os aspectos do planejamento nos PPG, pela ótica da CAPES e na visão dos seus coordenadores.

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Para compreender o caso foram colhidos dados de duas fontes, conforme descrito anteriormente. Não poderia ser diferente, pois é necessário olhar o planejamento dos PPG conforme a CAPES avaliou, mas também compreender o planejamento conforme os coordenadores o veem e quais são as dificuldades dos mesmos. Isso ajudará a ponderar a questão e encontrar um caminho mais confiável para propor soluções ao problema.

3.1 Como o planejamento dos PPG foi avaliado pela CAPES

Dos 13 PPG da UNIR, foram encontrados no portal da CAPES (2013) as avaliações de 11 deles. Isso porque há 6 cursos novos e 2 PPG também recém-criados que ainda não passaram pela avaliação trienal 2013, pois a avaliação se refere ao período 2010-2011-2012.

Dos 11 PPG que tiveram seus cursos avaliados, 5 PPG receberam conceito Bom para o aspecto planejamento, dentro do quesito proposta do programa. Outros 6 PPG enquadraram-se em Regular, inclusive um dos quais está em processo de descredenciamento.

Entre os PPG com conceito Bom, em 3 deles não constava na apreciação alguma menção para os aspectos de planejamento, porém em outros 2 foi mencionado algo. E entre os 6 PPG com conceito Regular foi mencionado algo sobre planejamento para todos eles.

Dessa forma, como havia menção na avaliação de apenas 8 PPG, através de análise de conteúdo foram sintetizados os aspectos criticados pela CAPES destes 8. A seguir há uma menção para cada PPG. Os PPG foram categorizados como tendo 1 - Planejamento deficiente, 2 - Há planejamento, mas é preocupante e 3 - Não há planejamento.

1 - Planejamento deficiente. Duas menções nas fichas de avaliação de 2 PPG citam: para um que “a proposta é muita sucinta no que se refere ao planejamento das ações futuras do Programa, particularmente no que se refere ao processo de internacionalização” e para outro que o “planejamento [foi] pouco mencionado, exceto: ‘existem estratégias para o acompanhamento dos egressos e a constante preocupação em se estabelecer normas adequadas para o processo seletivo’”.

2 - Há planejamento, mas é preocupante. 4 PPG se enquadraram nesta categoria. São menções em tom de preocupação dos avaliadores. Numa menção há a preocupação com o planejamento pouco estratégico que é realizado, afirmando que “o Programa começou a realizar mudanças em sua proposta alterando áreas de concentração e suas linhas de pesquisa; obteve aprovação para iniciar o curso de doutorado; ampliou o quadro docente e afirma estar motivado para correção de seus pontos fracos apresentados na proposta. Contudo, o Programa parece não ter identificado a sua vulnerabilidade decorrente da falta de objetivos claros, precisos e que abram à perspectiva científica da proposta de pós-graduação nos moldes da formação acadêmica”. Para outro PPG, outra menção que destaca a inadequação estratégica do planejamento ressalta que “tirando o último item [referindo-se a uma meta do PPG], quase todos os demais estão voltados para questões de infraestrutura. O Programa, pois, precisa pensar seriamente, para o próximo triênio, metas relativas à sua inserção e ao seu

desenvolvimento como indutor de pesquisa qualificada e formador de pesquisadores”. Outras duas menções, respectivamente para 2 PPG, destacam aspectos faltantes ou ignorados no planejamento: Em um PPG “não há planejamento acadêmico com vistas à capacitação docente nem uma política de capacitação para estágio pós-doutoral”; em outro PPG “no que se refere à capacitação docente (pós-doutorado), não há política da instituição e do Programa em relação [a] isso”.

3 - Não há planejamento. 2 PPG tiveram menções destacando que: em um PPG “não foi evidenciado na proposta as metas e tendências do Programa” e no outro PPG “a proposta do Programa não destaca as estratégias que [o PPG] pretende adotar para enfrentar os desafios da área e atingir seus objetivos atuais e futuros”. Estas últimas são sem dúvida as menções mais críticas e evidenciam tons de preocupação ainda maiores nas avaliações.

As constatações permitem inferir que mesmo nos casos em que o critério planejamento tenha sido conceituado como Bom, não é um planejamento adequado – no caso da categoria 1 - planejamento deficiente.

Nos casos em que há planejamento, mas é preocupante, constata-se que há tentativas de planejar, mas com muitas deficiências, ao ponto de os avaliadores serem enfáticos e até detalhistas no que mais preocupa ou falta.

Nos casos associados à categoria 3, não há planejamento, a questão é ainda mais preocupante. Os PPG sequer possuem algum planejamento.

Em síntese, dos 8 PPG analisados, a maioria teve aspectos de planejamento criticados pela CAPES. Em todas as fichas analisadas, não houve muitas menções positivas para o planejamento dos PPG, exceto dois casos, que destacam bons trabalhos planejados. Um deles é um PPG que “possui acordos com a UNB, UFSC, UFAC, UNISUL, além de intercâmbios com o exterior: Bélgica, Holanda, África do Sul”. Esta última menção, no entanto, foi para um PPG que recebeu conceito Regular e que se encontra associado à categoria 2, na análise de conteúdo anteriormente apresentada. Outra menção foi para outro PPG, afirmando que neste “existem estratégias para o acompanhamento dos egressos e a constante preocupação em se estabelecer normas adequadas para o processo seletivo”. De 11 PPG, somente este último recebeu conceito Bom e não teve outro aspecto de planejamento mencionado exceto este, portanto não foi categorizado anteriormente.

Em relação aos 3 PPG que receberam conceito Bom e não tiveram detalhes de seu planejamento mencionados na apreciação da CAPES, não é possível compreender exatamente eventuais aspectos negativos, positivos ou propostas para melhoria. Talvez nestes existam deficiências semelhantes aos outros 2 PPG também com conceito Bom e que anteriormente foram associados à categoria 1, planejamento deficiente, mas não é possível fazer esta constatação.

Para ampliar a questão, a seguir, estão os dados da pesquisa com os coordenadores dos 11 PPG analisados neste tópico.

3.2 Como os coordenadores percebem o planejamento em seus PPG

Foram contatados por meio de correio eletrônico os 11 coordenadores dos PPG da UNIR que foram avaliados pela CAPES na avaliação trienal 2013. O *e-mail* visou entrevistá-los acerca do planejamento que realizam. O endereço para o qual as questões foram enviadas é o institucional de cada PPG, todos com domínio @unir. Por garantia, para confirmar os endereços, foi contatada a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da universidade que, gentil e prontamente, informou os PPG existentes, seus coordenadores e os endereços institucionais de correio eletrônico de todos.

As questões enviadas aos coordenadores eram 6, uma das quais objetiva – se o PPG possuía ou não planejamento constituído. As demais cinco questões, subjetivas, eram: caso houvesse planejamento constituído, como ele foi realizado; caso não houvesse, porquê; como o coordenador entende que deveria ser realizado o planejamento de seu PPG e quais as dificuldades e desafios para realizar o planejamento do PPG. Foi encaminhado também um trecho da ficha da avaliação do PPG pela CAPES, conforme as menções analisadas no tópico anterior, para que o coordenador comentasse. Por último, havia uma questão solicitando demais observações e comentários que o coordenador desejasse informar.

Apenas 4 coordenadores responderam aos *e-mails*. Entretanto, suas respostas foram consideradas suficientes para examinar a questão, especialmente pela diversidade apresentada, mostrando o aspecto multifacetado do planejamento – ou do que se entende por planejamento – nos PPG. As respostas estão descritas e analisadas abaixo, na ordem das questões.

Para a primeira questão, 2 PPG afirmaram possuir planejamento constituído e 2 afirmaram não possuir. Entre os que afirmaram possuir planejamento constituído, um coordenador informou que “o planejamento é realizado coletivamente, por meio de reuniões periódicas com os membros do Colegiado do Programa e comissões definidas em conjunto”. O outro informou que o planejamento: “é anual, muito pautado no que tempos enquanto prioridade a ser realizado para o ano... conforme o cronograma de atividades, em reuniões ordinárias e quando necessárias, extraordinárias, as metas vão se desdobrando em atividades para a sua realização... cada uma com professores responsáveis... e prazos estabelecidos... porém há necessidade de um monitoramento constante”. Dos 2 coordenadores que informaram não possuir planejamento em seu PPG, um alegou que “não há interesse por parte da comunidade acadêmica envolvida em elaborar um planejamento, visto que um programa de pós-graduação trabalha na formação de recursos humanos para os grupos de pesquisa” e outro que “a prática de planejamento sistemático não ocorre em nosso núcleo, o motivo é cultural”.

Das 4 respostas, podemos considerar que há planejamento apenas em um caso. O coordenador que afirmou que “o planejamento é realizado coletivamente”, pelo que afirmou, trata-se de um estilo de gestão do PPG apenas. A resposta mais preocupante é de um coordenador que não acredita ser necessário planejamento por conta do escopo do PPG. Ora, por ser um trabalho de formação de recursos humanos para pesquisa e docência não deve haver planejamento então? Marrara (2004) já estudou a questão e não vê contradição entre liberdade científica e planejamento, pelo contrário. Em todo caso, aqui a questão parecer mais ser uma demanda de sensibilização da comunidade acadêmica para planejar.

Já em relação a como os coordenadores entendem que deveria ser feito o planejamento, um afirmou que deve ser feito “coletivamente”, outro “construindo ações estruturantes de curto, médio e longo prazos” e outro que “o planejamento deve ser participativo, ainda que seja provável que nem todos os professores tenham interesse em se fazer presente”. Outro coordenador deu uma resposta mais completa, porém não contrastante com as anteriores. Para este “o planejamento deve ter uma periodicidade maior, não só em relação ao ano (um ano); deve conter também o maior envolvimento dos pares; assumir a responsabilidade de realizar cada tarefa designada, pois cada tarefa faz parte de um todo, resultando no cumprimento das metas do Programa”.

Nas quatro respostas vê-se pontuadas a necessidade de um planejamento coletivo e estratégico. Interessante também o último coordenador pontuar a necessidade de visão macro a fim de promover o desenvolvimento global do PPG.

Para a questão acerca das dificuldades que os coordenadores sentem para realizar o planejamento, um citou dificuldades financeiras e de infraestrutura e listou uma série de itens que são reais, mas não inviabilizam o planejamento. Este coordenador afirma que “a principal dificuldade enfrentada para realizar o planejamento do Programa é a infraestrutura, pois, não

dispomos sequer de uma sala de aula destinada exclusivamente às atividades do mestrado e dependemos de outras unidades para conseguir este espaço, além do que, há desafios financeiros, o que torna difícil a realização de bancas de qualificação e defesa com membros externos de outras IFES (Instituição Federal de Ensino Superior), a representação do Programa em eventos em outros estados e a realização de eventos próprios”. Outro coordenador repetiu a mesma resposta que deu à questão anterior: “construindo ações estruturantes de curto, médio e longo prazos”. Um terceiro coordenador citou que as dificuldades são a “convergência de ideias para um projeto em comum. Embora todos os docentes tenham seus planos, há necessidade de termos os projetos coletivos. Para então canalizar energias em ações convergentes”. E um quarto coordenador afirmou que as dificuldades e desafios estão no “interesse por parte dos professores, principalmente” e ainda complementou: “estabeleço aqui uma relação, quanto mais dedicação exclusiva, mais professores interessados”.

Novamente os coordenadores afirmam a necessidade de um planejamento coletivo e estratégico. Estas parecem ser suas maiores necessidades e dificuldades também, especialmente em contar com uma participação maior de todos os docentes para planejar. Já na resposta que ressalta a infraestrutura e as finanças como as maiores dificuldades, esse coordenador confunde desafio para planejar com os desafios para gerir o PPG. Certamente a constituição de um planejamento que estruture uma gestão pode diminuir essa confusão e direcionar o PPG para sua consolidação.

Na penúltima questão foi solicitado aos coordenadores comentar a menção na ficha de avaliação trienal da CAPES com o aspecto mencionado sobre o planejamento. Das quatro respostas, para 3 PPG a menção da CAPES sobre planejamento tinha teor negativo; para 1 PPG a menção sobre planejamento tinha teor positivo.

Dos PPG que responderam a questão com menção negativa, um desqualificou a avaliação da CAPES afirmando que “há descompasso de análise da CAPES, porque os objetivos propostos do triênio analisado foram os mesmos que aqueles especificados na última análise e foi conseguida a nota 4, bem como esses mesmos objetivos foram apresentados na submissão para o curso de doutorado e a CAPES autorizou a criação do curso”. Porém, o PPG também destacou avanços na sua consolidação e ao final afirmou que “acata a proposição da CAPES para a criação de um observatório”. O outro coordenador com menção negativa sobre planejamento também afirmou “estar paulatinamente atendendo determinadas questões estabelecidas pela CAPES” e destacou algumas ações nesse sentido. Um outro coordenador relativizou a menção da CAPES que considerou muito sucinta a descrição do planejamento do PPG, afirmando “falamos apenas o trivial, sem uma sistematicidade que se exige quando se faz um planejamento participativo, onde todos são ouvidos”. Já o PPG que recebeu menção positiva da CAPES, qual seja o seu programa de acompanhamento de egressos, comentou que esse acompanhamento é realizado “não só como item de avaliação da CAPES, mas por entender a relevância de um programa de pós-graduação na vida do estudante, mantemos o acompanhamento dos egressos e por meio disso é possível compreender a evolução do Programa de Pós [Graduação] na vida das pessoas, onde temos conseguido avançar, qual o público que procura o nosso curso entre outras possibilidades”.

Aqui constata-se, desde uma dificuldade de um PPG para receber *feedback*, passando por outro PPG com capacidade de receber e responder ao *feedback* até um outro PPG que chega ao ponto de constituir seu planejamento orientado pela CAPES, mas visando o seu bem último, não só um planejamento para cumprir formalidade. Pode ser uma questão crítica a ser melhor investigada noutra oportunidade: se o planejamento nos PPG é sentido como uma necessidade do PPG de consolidar-se ou se é apenas para apresentar à CAPES como item de avaliação. Ou seja, se é um planejamento substantivo de fato ou meramente instrumental. Isto

fica visível e releva um incrementalismo especialmente na afirmação do coordenador que disse ter informado para o triênio os mesmos objetivos novamente, assim como para propor um novo curso.

Por fim, na questão que solicita demais observações, um dos coordenadores não respondeu; outro afirmou que “tenta adequar-se às demandas exigidas pela CAPES, uma vez que esta comissão [a CAPES] que avalia o PPG e estabelece as diretrizes a serem seguidas”, e um outro afirmou: “estamos desenvolvendo formas de trabalho sistemáticos e registrando as atividades cotidianas do Programa para fins de registro. Já estamos pensando no médio prazo que é o doutorado e os projetos de fomento externo (Casadinho e Procad) nos dão rumo quanto ao futuro, basta discutirmos” e o quarto coordenador mencionou que “para consolidação de um programa de pós-graduação depende de uma série de ações, e estas, dependem de uma coletividade. Cada parte que compõe a pós [graduação], desde os alunos, secretaria, professores, egressos e parceiros tem uma função. É necessário estabelecer estratégias para que todos possam se envolver e atuar para benefício da pós [graduação]”.

Constata-se mais uma vez, em duas respostas, que a CAPES é grande exigente dos PPG, mas é limitante pensar que o planejamento deve ser apenas para apresentar à CAPES que o curso tem orientações estratégicas. Dois PPG parecem visualizar o futuro a partir do próprio PPG, ou seja, para além das solicitações da CAPES.

Concluída a parte empírica, a seguir há algumas indicações de aplicação da PEC nos PPG da UNIR.

4 POTENCIALIDADES DA PEC PARA O PLANEJAMENTO PARA PPG DA UNIR

A PEC parece ser uma metodologia adequada de planejamento. A PEC tem a grande vantagem de solicitar o envolvimento de todos que, sensibilizados, poderão pautar substantivamente (e apenas não instrumentalmente ou por formalidade) o PPG, visando sua consolidação, em prol do todo, ligando planejamento e gestão.

Em todo caso, a PEC pode tomar o resultado da avaliação da CAPES com um exigente importante, entre outros exigentes, mas esta metodologia se guia o tempo todo visando o PPG e sua consolidação.

Uma questão a ser pontuada é por que a PEC e não outra metodologia de planejamento?. É pelo seu caráter não apenas estratégico, mas igualmente comunicativo; por favorecer uma racionalidade substantiva e não apenas instrumental do planejamento. É importante resgatar essa questão, especialmente se tratando da gestão de empreendimentos acadêmicos.

São potencialidades da PEC:

- despertar o corpo do PPG para a necessidade de planejar;
- permitir um planejamento adequado;
- impedir, se bem conduzida, um planejamento deficiente – com falta de visão futura;
- permitir um planejamento que abarque o contexto do PPG;
- permitir um planejamento que abarque todo o PPG;
- propiciar um planejamento que não vise apenas aspectos de infraestrutura (objetivos meio) mas questões maiores do PPG em sua consolidação (objetivos fins);
- favorecer que uma visão instrumental não prevaleça;
- não deixar pontos obscuros sem planejamento – ou pelo menos minimizar esta falha;
- planejar a fim de consolidar o PPG e não apenas preparar uma peça para apresentar à CAPES – ou a qualquer outro exigente;

- propiciar um planejamento coletivo e estratégico;
- favorecer a convergência de ideias e interesses para um projeto comum;
- canalizar energias, racionalizar a atuação;
- favorecer um processo de autocrítica e de crítica externa também, que se canaliza para orientar soluções;
- clarear o que é gestão e o que é planejamento;
- planejar-se e este planejamento ser um elo para gerir o PPG.

Para instrumentalizar a PEC à luz das demandas dos PPG, é importante resgatar algumas demandas solicitadas pela CAPES e dificuldades citadas pelos coordenadores. O passo a passo da aplicação da PEC ilustrado na Figura 2 é um guia prático para ser seguido na aplicação da PEC, mas é importante atentar para algumas questões.

Na subetapa 1.1, razões para a planeação e sensibilização sobre a abordagem PEC, o ideal é o PPG se reunir e discutir suas dificuldades e potencialidades e entender as vantagens de planejar-se. Nesse sentido, a opinião de cada participante sobre o planejamento deve ser entendida, discutida e, se for o caso, esclarecida.

Na próxima subetapa, 1.2 celebração de acordos e estruturação do processo PEC, a metodologia deve ser conhecida individualmente e assumida da mesma forma, sem prejuízo da “oficialização” dos trabalhos pelo Colegiado do PPG. É prematuro criar o GEC neste momento, antes da oportunidade de todos conhecerem bem a metodologia. Deve ser discutido quem participará: só o corpo docente? ou também técnicos-administrativos, eventuais colaboradores, exigentes externos, alunos?. Se forem participar outras pessoas além de docentes, é importante se atentar para as estruturas de poder e comunicação existentes, evitando formação de grupos isolados, dificuldades de manifestação de opinião, etc.

Na etapa 1.3, seleção e capacitação dos participantes do processo, reunir todos para uma formação é quase impossível. Mas, textos, vídeos, fóruns *on-line* podem ser promovidos para esta finalidade e, conforme possível, complementar com reuniões, palestras, entre outras atividades presenciais.

Para a subetapa 1.4, formação do Grupo Estratégico Comunicativo (GEC), deve-se, agora sim, constituir o GEC que estruturará o processo. O GEC deve ser constituído neste momento, pois as pessoas já terão conhecimento da PEC e possam se prontificar voluntariamente e conscientemente para compô-lo. Deve-se pensar bem para o GEC um número de membros que não seja difícil de se articular, nem um número mínimo demais que não consiga administrar os trabalhos. Deve-se pensar bem, também, em relação a esses membros: suas aptidões, tempo disponível, dificuldades e outras limitações.

E, por fim, para a subetapa 1.5, coleta de informações; duração e custos do processo, o GEC deve planejar e estruturar bem todo o projeto. Este é um momento bastante crítico, pois uma vez mal formulado o projeto para a aplicação da PEC, corre-se o risco de fazer um planejamento de improviso e que, fatalmente, não será adequado, além do desperdício de tempo e energias com retrabalho e aumento de custos, extrapolção de prazos, etc.

Concluídos estes passos, o GEC deve estudar se a PEC foi conhecida e assumida pelos participantes, se há um projeto de planejamento bem estruturado, se há recursos financeiros suficientes, tempo e pessoas. Se há esses fatores, pode-se dar continuidade com a próxima etapa. Este estudo de avaliação deve ser realizado pelo GEC ao encerrar cada etapa.

Para as etapas 2, 3, 4 e 5 o GEC deverá ser criativo para aplicar técnicas que provoquem manifestações suficientes, mas também sintetize e hierarquize dados. Técnicas, conforme a Figura 3 apresentada anteriormente, como grupos focais, votação, *brainstorming/brainwriting*, armazenamento de ideias e intervenção do facilitador podem ser utilizadas, além de outras mais para casos específicos. Mas, junto a isso será preciso considerar o pouco tempo disponível e a dificuldade de reunir todos de uma só vez. Mais uma vez instrumentos *on-line* podem complementar bem os trabalhos. Uma vez que cada etapa

tenha sido concluída, o GEC deve avaliar se os objetivos foram cumpridos e prosseguir. Caso contrário, a etapa com objetivos não alcançados deve ser revisitada com novas ações focais para consecução desses objetivos não atingidos.

As etapas 6 e 7 são diferenciadas e altamente interdependentes. Antes de iniciá-las, o GEC deve rever todo processo. Aplicação de técnicas como análise de campos de força, *snow cards/oval mapping*, *brainstorming/brainwriting*, armazenamento de ideias, cenários, delfos e intervenção do facilitador, entre outras, podem ser utilizadas na etapa 6. Na etapa 7 são sugestões as técnicas: votação, identificação e priorização de obstáculos, *snow cards/oval mapping*, *brainstorming/brainwriting*, armazenamento de ideias e intervenção do facilitador.

Analisar as questões criticadas ou solicitadas pela CAPES deve ser feito na etapa 6 e essa necessidade será sentida naturalmente, uma vez que a CAPES tenha sido identificada como exigente importante na etapa 4.

A etapa 7 merece uma “oficialidade” ainda maior, uma vez que o plano de ação que dela advir será trilhado pelo PPG nos próximos anos. Nesse sentido, portanto, merece ser adequadamente institucionalizado no PPG.

Estas preocupações sobre a exequibilidade do plano e como ele será monitorado passa a ser objeto da etapa 8.

A etapa 8 lista 3 momentos bastante distintos. A subetapa 8.1, gestão e coordenação do plano de ações, através do acompanhamento contínuo da implementação das ações, suscita um processo de monitoramento constante. Este monitoramento pode se dar pelo GEC, que pode ser destituído da função de planejar para a função de monitorar, oferecendo apoio também nas revisões periódicas do plano, objeto da subetapa 8.3, revisões do processo PEC e do plano de ações. Esta subetapa está listada não como um momento definido, mas como um ato dinâmico da gestão do PPG que deverá ocorrer sempre que necessário. Já a subetapa 8.2, avaliação do processo PEC e dos resultados parciais do plano de ações, é importantíssima também. Afinal, sendo a primeira vez que o PPG aplica a PEC, certamente haverá lições importantes que deverão ser rememoradas na próxima edição da PEC.

Este trabalho procurou examinar se a PEC pode responder bem ao planejamento dos PPG. Através da análise dos dados da avaliação trienal da CAPES dos PPG da UNIR acerca do planejamento e contando também com entrevistas com os coordenadores destes PPG foi possível identificar a PEC como uma metodologia adequada de planejamento para os PPG da UNIR.

Para estudos futuros é interessante aplicar a PEC na construção do planejamento de um PPG. Desta forma, seria possível verificar na prática as potencialidades da metodologia e eventuais dificuldades na condução do processo.

5 REFERÊNCIAS

Araújo, Maria Arlete Duarte de (1996). Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*, 30(4), 74-86. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028>

Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (2002). *Lei orgânica das universidades públicas federais: proposta de um anteprojeto de lei*. Recuperado de http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/Biblioteca_009_LOU-IFES.pdf

Azevedo, Carlos E. F., Oliveira, Leonel G. L., Gonzalez, Rafael K., & Abdalla, Márcio M. (2013, novembro). A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e

proximidades com o pragmatismo. In *Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (ENANPAD)*, Brasília, Brasil, 5. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ5.pdf

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (2012). Brasília: Senado Federal.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (2013). *Fichas de Avaliação (Resultados após reconsideração - Trienal 2013)*. Recuperado de <http://avaliacaotrienal2013.CAPES.gov.br/resultados/fichas-de-avaliacao>

Costa, Greiner (2013). Estrutura de governo para a gestão estratégica. In Costa, Greiner & Dagnino, Renato (Orgs.). *Gestão estratégica em políticas públicas* (Cap. 6, pp. 155-185). Campinas, SP: Alínea.

Decreto n. 5.773, de 09 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm

Guerreiro Ramos, Alberto (1981). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV.

Habermas, Jürgen (1984-87). *The theory of communicative action* (v. 1, 1984; v. 2, 1987) (Thomas McCarthy, Trans.). Cambridge: Polity. (Original Suhrkamp, 1981)

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1980). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm

Marrara, Thiago (2004). Liberdade científica e planejamento: uma tensão aparente. *RBPG*, 1(2), 71-80. Recuperado de <http://ojs.rbpg.CAPES.gov.br/index.php/rbpg/article/view/41>

Souto-Maior, Joel (2012a). *Planeação Estratégica e Comunicativa*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB.

Souto-Maior, Joel (2012b). Planeação Estratégica e Comunicativa para organizações de natureza pública. In Philippi Jr., Arlindo; Cioce, Carlos Alberto Sampaio & Fernandes, Valdir. (Orgs.). *Gestão de natureza pública e sustentabilidade* (Cap. 5, Vol. 1, pp. 117-145). Barueri, SP: Manole.

Souto-Maior, Joel (2013). Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 1(2), 141-155. Recuperado de: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/4088/2566>. doi: 10.7867/2317-5443.2013V1N2P141-155

Universidade Federal de Rondônia (2014). *Relatório de gestão do exercício de 2013*. Recuperado de <http://www.proplan.unir.br/index.php?pag=noticias&id=10924>