

# Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO BRASIL 2**

---

Atena Editora  
2017

*2017 by Rudy de Barros Ahrens*

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /  
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):  
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.  
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## **Apresentação**

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

**Apresentação.....03**

### **Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica**

#### Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

*Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08*

#### Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

*Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23*

#### Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

*Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39*

#### Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

*Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55*

#### Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

*Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71*

#### Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

*Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87*

## Capítulo VII

### ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

*Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza*.....104

## Capítulo VIII

### INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

*Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro*.....122

## Capítulo IX

### INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

*Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado*.....138

## Capítulo X

### RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

*Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva*.....154

## Capítulo XI

### AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

*Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes*.....167

## **Eixo 2 Políticas Públicas**

## Capítulo XII

### ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

*Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho*.....179

## Capítulo XIII

### DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

*João André Nascimento Ribas*.....195

#### Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL  
*Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210*

#### Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO  
*Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226*

#### Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR  
*Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244*

#### Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA  
*Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260*

#### Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015  
*Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276*

#### Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)  
*Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292*

#### Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
*Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307*

#### Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS  
*Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322*

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

*Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336*

**Eixo 3 Compras e Licitações Públicas**

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

*Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350*

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

*Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr. ....369*

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

*Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385*

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

*Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes .....402*

**Sobre o organizador.....413**

**Sobre os autores.....414**



## **CAPÍTULO VII**

### **ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO**

---

**Luciano Santos Magalhães  
Mariluce Paes de Souza**

## ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

**Luciano Santos Magalhães**

Universidade Federal de Rondônia

Câmpus Rolim de Moura

Rolim de Moura – Rondônia

**Mariluce Paes de Souza**

Universidade Federal de Rondônia

Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas

Porto Velho – Rondônia

**RESUMO:** A metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC) alia estratégia e racionalidade comunicativa, tornando-se coerente para contextos socioconstruídos, como programas de pós-graduação (PPGs), viabilizando seu planejamento estratégico. Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) da Universidade Federal de Rondônia com a PEC em seu planejamento 2015/2016, permitindo balizar uma proposição metodológica para os demais PPGs da Unir. Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, orientada por métodos participativos, com dados de diários desenvolvidos durante o processo de observação participante. A análise é descritiva. Foi composta uma equipe planejadora que incluiu docentes do PGCA para adaptar a PEC e aplicá-la. Foi apresentada uma proposição metodológica para outros PPGs da universidade, ressalvada a devida adaptação e contextualização. Os resultados apontam que a PEC é uma proveitosa tecnologia social para propiciar aos PPGs atingir mais plenamente suas potencialidades, estruturando as bases para que o programa dialogue com o seu meio e possa produzir ações de impacto científico e social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teoria do Agir Comunicativo (TAC); Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC); Programas de Pós-Graduação; Estratégia; Planejamento.

### 1. INTRODUÇÃO

Os Programas de pós-graduação (PPGs) reúnem pesquisadores, pós-graduandos e vários *stakeholders* visando o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no bojo de um processo de aprendizagem científica. De um lado a liberdade científica, de outro a demanda por formação, produção acadêmica e responsabilidade social que impacte a comunidade. Portanto, PPGs lidam com demandas complexas e múltiplos atores.

O planejamento estratégico (PE) pode auxiliar no desenvolvimento e consolidação de PPGs. A dificuldade consiste na racionalidade do PE tradicional, orientando instrumentalmente. Em universidades o processo decisório é aberto e o planejamento deve ser socialmente construído, sendo inviável outro modelo (ARAÚJO, 1996). Souto-Maior (2012a, 2012b), por meio da metodologia Planeação Estratégica e Comunicativa (PEC), propõe que o planejamento deve orientar-se pela

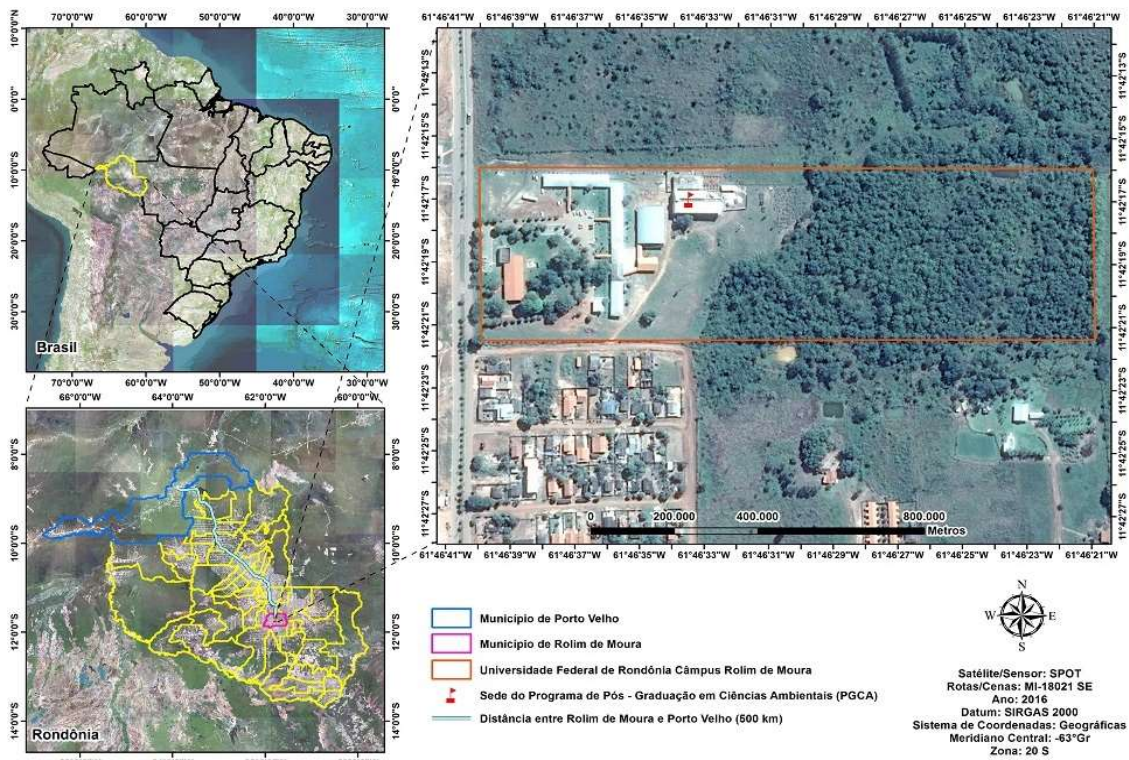
Teoria do Agir Comunicativo de Habermas (2012). Justamente para ser possível unir as dádivas da estratégia a um processo orientado na racionalidade comunicativa. A PEC possibilita construir estratégias comunicativas, produzindo efetividade e sustentabilidade organizacionais, sendo coesa com universidades. Estas instituições, especialmente as públicas, precisam visar sobretudo à efetividade e à sustentabilidade para não correr o risco de ter seu planejamento obsoleto, ilegítimo ou pouco duradouro (ARAÚJO, 1996).

Os PPGs da Universidade Federal de Rondônia (Unir) têm conceitos estáveis junto à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (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 parecer ser o planejamento, que é pouco presente na gestão dos PPGs. Magalhães et al. (2016), a partir da análise das fichas da Avaliação Trienal Capes de 2013 dos 11 PPGs da Unir avaliados, definiram o planejamento analisado como deficiente, preocupante e, até mesmo, como não havendo planejamento estruturado em alguns casos. As fichas da Capes criticavam a não existência de estratégias de desenvolvimento do curso ou, quando estas 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. O potencial da PEC está em estruturar o planejamento do programa e, em se tratando de uma metodologia comunicativa, aliar colaboradores e *stakeholders*, otimizando a gestão. Depreendemos, portanto, que ter um planejamento mais adequado parece ser o “gargalo” para o desenvolvimento e continuada consolidação dos PPGs da Unir e a PEC pode ser a solução (MAGALHÃES et al., 2016).

Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência de planejamento do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) com a PEC, o qual desenvolvemos de agosto de 2015 a abril de 2016. A partir da aplicação da PEC no PGCA balizamos uma proposição metodológica para os demais PPGs da Unir, com base na generalização qualitativa, que abre possibilidades para que uma proposta se aplique em outro contexto, ressalvadas as devidas adaptações (GODOY, 2005; ALVES MAZZOTTI, 2006).

O PGCA iniciou suas atividades em 2013, vincula-se à Unir e atua em todo o Estado de Rondônia, tendo seus atuais 21 docentes e 35 discentes concentrados especialmente nos câmpus de Rolim de Moura (sede), Presidente Médici e Porto Velho. O Programa conta ainda com pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) - Rondônia. Dez docentes são do quadro da Unir; sete da Embrapa; um da Universidade Federal de Pelotas (Ufpel) e há três bolsistas pós-doutorandos. Disciplinas e outras atividades ocorrem em todo o Estado, nos câmpus da Unir ou Embrapa. A figura 1 fornece uma perspectiva dessa geografia desafiadora.

Figura 1 – Perspectiva geográfica de atuação do PGCA em Rondônia



Fonte: Elaboração dos autores.

Na primeira parte deste trabalho discutimos aspectos da situação-problema, entre outros elementos e a seguir tratamos referenciais teóricos e empíricos que versam sobre PE, particularmente em organizações universitárias, acerca da TAC e da PEC. Já na terceira seção definimos aspectos metodológicos, seguimos apresentando os resultados obtidos, nossa análise e a proposição metodológica. Finalizamos com algumas considerações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O PE é um instrumento da administração que se popularizou e foi muito incentivado para tornar os processos organizacionais mais eficientes, efetivos e eficazes, visando otimizar a aplicação de recursos e esforços, prevendo a construção de uma série de providências a serem tomadas pela organização (OLIVEIRA, 2007; RIGBY; BILODEAU, 2007; MINTIZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Via de regra alguns elementos são essenciais num PE: 1 - Plano de Ação ou Plano Estratégico é o documento resultante do processo de planejamento desenvolvido. 2 - Projetos Estratégicos envolvem ações a serem desenvolvidas, com definição de responsáveis, resultados a alcançar, definição de prazos e recursos, entre outros. 3 - A Matriz Swot – acrônimo em língua inglesa de *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, consiste em uma forma de cruzamento de informações do ambiente que possibilitam as análises interna e

externa da organização: forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos; oportunidades e ameaças referem-se aos aspectos externos ou ambientais. 4 - Missão, Visão e Valores envolvem aspectos definidores da essência, atuação e relação da organização com o seu meio: em síntese, Missão traduz a razão de existência da organização; Visão determina o ideal de realização da organização e Valores definem altos princípios e questões éticas fundamentais (PORTO, 1997; OLIVEIRA, 2007; MISOCZKY; GUEDES, 2012; PEREIRA, 2012).

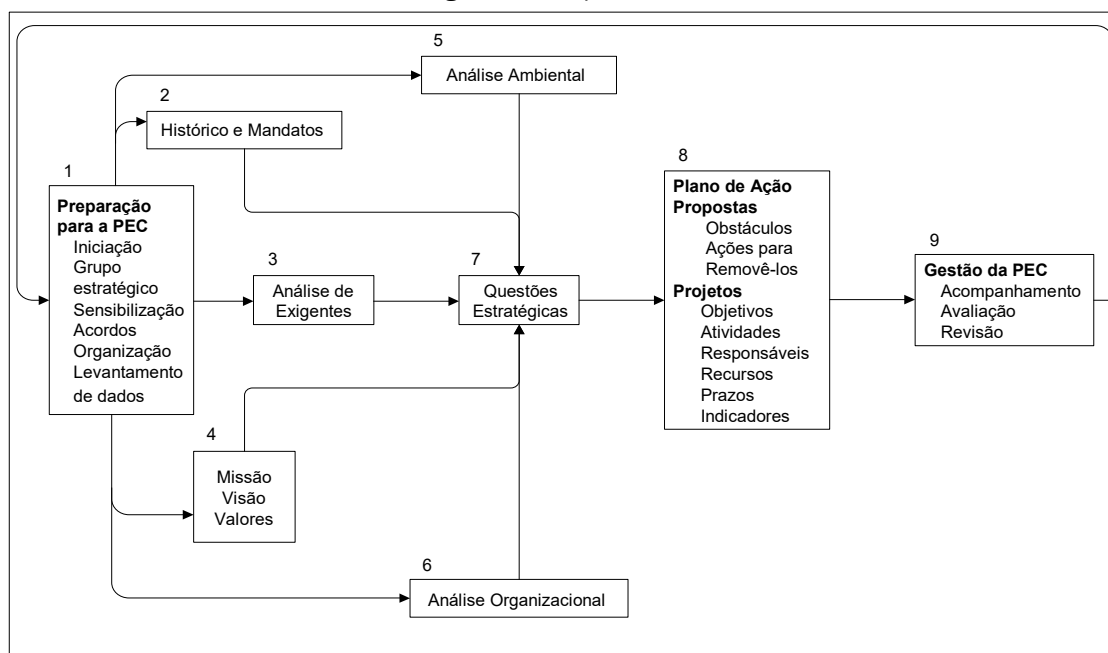
O PE pode ser também um instrumento comunicativo, ligando membros da organização e *stakeholders*. Cavalcante e Ferraro Jr. (2002) chegam a considerar o planejamento participativo/comunicativo até mesmo como uma estratégia política para construção da organização da sociedade civil, nunca uma simples técnica. Esse debate reverbera em Souto-Maior (2012a, 2012b) que discute a necessidade de o planejamento 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 entre os vários atores, internos e externos da organização.

Habermas (2012) em sua TAC propõe uma atuação na qual a ação se realiza por um processo dialógico entre os participantes, que chegam a acordos por uma argumentação não impositiva ou manipuladora. Esses sujeitos 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. A razão e a verdade não estão postas *a priori*, mas são construídas pelos atores que interagem entre si em situação dialética. Desta forma é possível utilizar-se de estratégias sem se guiar de forma utilitária por elas, pois “[...] o agir comunicativo do estrategista envolve processos interacionais em que todos os participantes da estratégia harmonizam entre si seus planos individuais de ação para um plano coletivo.” (ZWICK; SILVA; BRITO, 2014, p. 396). Souto-Maior (2012a, 2012b) estruturou a PEC conforme a figura 2, a seguir.

Na Etapa 1 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. Na Etapa 2 estuda-se a história da organização, seu *corpus* jurídico e as obrigações que traduzem seus mandatos. Na Etapa 3 identifica-se os principais exigentes ou *stakeholders* da organização, suas expectativas e reivindicações, visando respondê-los com as ações a serem criadas no planejamento, promovendo efetividade. Na Etapa 4 formulam-se as declarações de Missão, Visão e Valores. Na Etapa 5 realiza-se a análise do ambiente externo, estudando oportunidades e ameaças. Na Etapa 6 realiza-se a análise interna ou organizacional: de recursos, estratégias atuais e desempenho. Na Etapa 7 formulam-se as questões estratégicas. Na Etapa 8 são definidas estratégias e finaliza-se o Plano de Ação. A Etapa 9 se refere ao monitoramento das ações planejadas e demais atividades pós-processo planejativo em si. As técnicas devem ser conforme demandam as

fases da PEC e comunicativas, eficientes e eficazes (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b).

Figura 2 – Etapas da PEC



Fonte: Adaptado de Souto-Maior (2012a, 2012b).

A academia é instituição angular do desenvolvimento científico e social da nação e o planejamento pode auxiliá-las a dar cumprimento a essa missão (ARAÚJO, 1996; CHAIMOVICH, 2000; MARRARA, 2004; RIZZATTI; RIZZATTI Jr., 2005). O planejamento possibilita construir um caminho dialógico na qual a ciência pautar questões que afligem a comunidade. Em PPGs, diretrizes, como a missão da universidade tem relevância e profundidade diferenciada em relação a outros setores da instituição, pois formar pessoas, capacitando-as para a produção acadêmica representa a essência do alcance das premissas de aprendizagem e desenvolvimento da sociedade. Conceber um novo curso que reúna as condições suficientes para ser “recomendado” pela Capes não é o único desafio. Há o desafio constante de consolidar o PPG, quadrienalmente avaliado por esta entidade governamental, e atingir seu reconhecimento entre os pares da comunidade científica, demandando, portanto, constantes e relevantes contribuições acadêmicas e sociais. Assim, liberdade científica e planejamento se requerem “[...] para a produção autônoma de pesquisas de qualidade, impacto e responsabilidade social, especialmente no modelo vigente da pós-graduação brasileira.” (MARRARA, 2004, p. 80). Não sem motivo, o país dispõe de um sistema nacional de avaliação que determina um padrão de excelência de políticas de pós-graduação (CAPES, 2016).

O planejamento do PPG pode viabilizar o alcance dos critérios de qualidade dos cursos, conforme definidos pelos Documentos de Área respectivos (CAPES, [2013b]). A Capes incentiva a elaboração de um planejamento a tal ponto que o possuir, por si só, soma na avaliação. Mas, para além de apresentar um

documento à Capes, importa realmente ter um processo efetivo e sustentável de consolidação e desenvolvimento do PPG. Efetividade, em relação ao impacto ou resultados da ação no seu meio, não sendo analisada a ação em si, mas o contexto onde ela ocorre (FIGUEIREDO; FIGUEIREDO, 1986; ARRETCHE, 2001; BRASIL, 2009). Assim, não bastam estratégias sagazes, é preciso também dialogar com *stakeholders*. A sustentabilidade pode ser compreendida na participação dos atores do PPG, internos e externos, possibilitando um desenvolvimento do programa de forma sustentada socialmente. Tal compreensão ampla de sustentabilidade orienta-se em Sachs (1995), que expandiu o conceito de desenvolvimento, não o limitando apenas à sua dimensão econômica.

A partir dessas considerações, depreendemos que o planejamento, particularmente a PEC, consiste em uma tecnologia social que reúne estratégia, organização, processos e instrumentos que as universidades podem lançar mão para desenvolver e fortalecer seus PPGs. No entanto, torna-se necessário considerar sua adequação às especificidades regionais e institucionais. Para tanto, adaptamos a PEC ao PGCA, conforme descrito a seguir.

### 3. METODOLOGIA

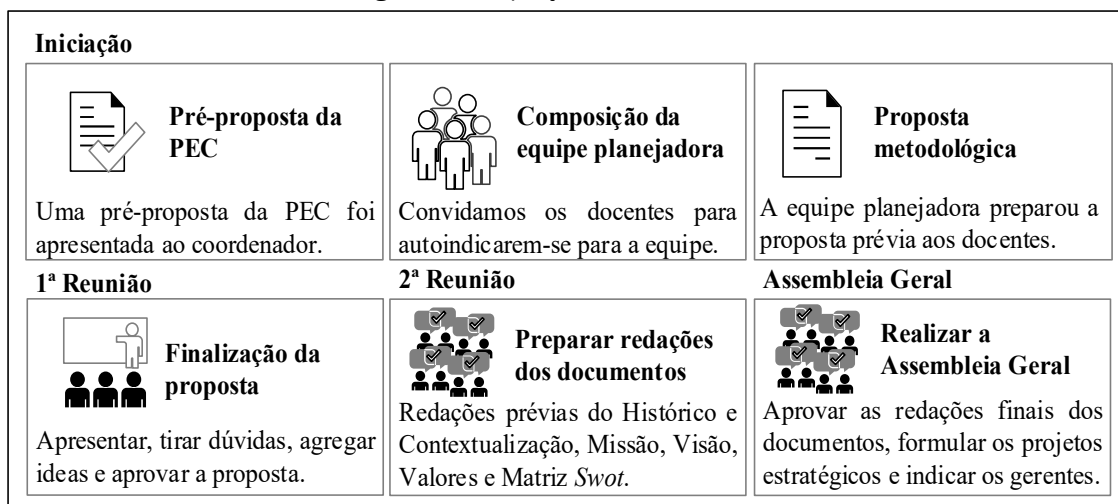
Trata-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e com procedimentos orientados por métodos participativos (GIL, 2008; THIOLENT, 2009). Os dados são provenientes de diários escritos durante o processo de observação participante realizado no desenvolvimento do planejamento, na forma de um memorial (ZACCARELLI; GODOY, 2010). A análise é descritiva. O universo é de 21 indivíduos, todos docentes do PGCA.

Em agosto de 2015 consultamos o coordenador do PGCA, que acolheu com entusiasmo a proposta e indicou 4 docentes à equipe planejadora. Fizemos convite a estes, comunicando em síntese a PEC e 3 aceitaram. Numa primeira reunião foram equacionadas dúvidas e discutidos aspectos da PEC com esta equipe. Àquele momento, a proposta consistia em atividades *on-line* e uma reunião presencial com todos ao final dos trabalhos. Na reunião da equipe um docente propôs que os membros da equipe planejadora deveriam se prontificar a participar. Todos aprovaram esta sugestão, pois é mais coesa com um processo comunicativo. Assim, convidamos todos os docentes do PGCA e obtivemos cinco autoindicações para integrar a equipe planejadora. Enviamos também uma *survey* a todos que denominamos “Termo de compromisso” e sintetizava o planejamento solicitando uma confirmação para participar. Objetivávamos verificar a taxa de resposta para uma atividade *on-line*. Foi desanimador. Somente depois de outro *e-mail* cobrando resposta que nove docentes responderam, ficando claro que não seria possível trabalhar com muitas ferramentas virtuais.

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

equipe foi estruturada com um número de membros adequado. Em 6 de outubro a equipe se reuniu para analisar e definir adaptações à metodologia PEC para aplicação no PGCA. Decidimos que o planejamento seria realizado em blocos presenciais. A figura 3 sintetiza o processo planejativo proposto para o PGCA.

Figura 3 - Adaptação da PEC no PGCA



Fonte: elaborado pelos autores.

Na adaptação, preservamos vários aspectos da metodologia original de Souto-Maior (2012a, 2012b), porém, rearranjamos as etapas em blocos presenciais e optamos por não trabalhar a etapa 7 – Questões Estratégicas – com base no próprio autor que considera a possibilidade de pular a elaboração destas e usar a Matriz Swot para formular, diretamente, as Estratégias. Também renomeamos a Etapa 2, de “Histórico e Mandatos” para “Histórico e Contextualização”, contemplando, porém, os mesmos elementos. A adaptação foi para considerar o termo adotado pela Capes ([2013b]).

Realizamos a 1ª Reunião nos dias 13, em Rolim de Moura, e 15 de outubro, em Porto Velho, para apresentar a proposta e discuti-la. Em Rolim de Moura participaram 7 docentes e faltaram 6; em Porto Velho participaram 6 e faltaram 2 docentes. A proposição não sofreu alterações relevantes, tendo sido sanadas dúvidas e construída colaboração, viabilizando a PEC.

Realizamos a 2ª Reunião nos dias 23, em Rolim de Moura, e 26 de outubro, em Porto Velho, visando pré-elaborar os documentos: Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e Matriz Swot. Em Rolim de Moura participaram 9 docentes e faltaram 4; em Porto Velho participaram 6 e faltaram 2 docentes. A dinâmica de trabalho se deu da seguinte forma. O coordenador do PGCA facilitou a dinâmica “Memória histórica”, estimulando a partilha de vivências, que foram anotadas para o “Histórico e Contextualização”. Outro membro deu prosseguimento para facilitar a Missão, Visão e Valores. Este entregou um texto preparado por ele, porém, verificamos que foram confundidos elementos de Visão e Missão, sendo avaliado junto aos presentes que havia necessidade de melhorá-lo, o que foi feito em outra reunião, que se realizou em 16 de novembro.

A Matriz Swot foi facilitada por outros dois membros com a técnica “Chuva



de ideias”, com respectiva geração de ideias e discussão. Em Porto Velho utilizamos os mesmos procedimentos, sendo possível cumprir todos os objetivos da reunião. Para a Missão, Visão e Valores, utilizamos a técnica “Oficina facilitada”, com geração de ideias que foram se construindo com a discussão em grupo. Ao final vimos possíveis datas para a AGPGCA. Em 16 de novembro, convidamos os docentes para a AGPGCA. Solicitamos confirmação de presença, obtendo resposta de apenas 9 docentes: 4 confirmaram presença; 2 justificaram sua ausência e o restante não deu certeza. Porém, mantivemos a data, com o acordo do coordenador, pois, do contrário, somente seria possível nova data em março.

A equipe planejadora preparou a AGPGCA com as técnicas “Oficina facilitada” para (re)definir e aprovar os documentos; “Grupos focais”, “Chuva de ideias”, “Plenária” e “Votação” para construção de estratégias. Entretanto, o número de docentes foi menor que o previsto, impossibilitando a dinâmica de trabalho preparada, mas readequamos as técnicas. Assim, a AGPGCA foi realizada em Rolim de Moura com 8 docentes no primeiro dia e 10 no segundo dia. Iniciamos às 14h30min com boas-vindas e validação da dinâmica de trabalho, realizada pelo coordenador do PGCA. Este deu continuidade trabalhando o Histórico e Contextualização, por meio de um projetor multimídia. O texto foi disponibilizado previamente, por *e-mail* e impresso, sendo discutido e aprovado sem maiores alterações. Às 15h15min começaram os trabalhos de construção de estratégias, com explicações sobre projetos estratégicos: como construí-los a partir da Matriz Swot e respondendo ao Documento de Área em Ciências Ambientais, referente aos critérios de avaliação de programas acadêmicos (CAPES, [2013a], p. 32-41).

As estratégias seriam formuladas a partir da “Técnica de grupo nominal” na qual as ideias eram escritas individualmente numa nota adesiva e afixadas à parede, sendo agrupadas dentro do item Proposta do Programa – o primeiro dos cinco itens trabalhados. Concluída a proposição de estratégias para Proposta do Programa, o coordenador motivou à discussão, inicialmente agrupando as ideias afins em *clusters*. Nessa discussão, as propostas foram qualificadas e validadas pelo grupo, sendo então redigidos cartazes estruturando os indicativos de projetos estratégicos com título, objetivos e ações. Os cartazes foram afixados à parede. Às 17h46min encerramos o dia, reiniciando às 8h20min no dia seguinte com a mesma dinâmica de trabalho para os itens: Corpo Docente, Corpo Discente, Produção Intelectual e Inserção Social, nessa ordem. Ao final, o coordenador pediu que os presentes se autoindicassem para gerir, cada um, um projeto, e *a posteriori* indicassem suas equipes para readequar e concluir seus projetos. Às 12h45min encerramos.

Em 16 de dezembro preparamos o Plano de Desenvolvimento e Consolidação (PDC) 2015/2016 do PGCA e o entregamos à coordenação em sua redação prévia. O coordenador fez sua revisão e em 3 de março de 2016 encaminhou o PDC aos docentes para revisão, juntamente com suas nomeações formais para cada projeto. Em 22 de abril, a equipe planejadora preparou o relatório final avaliativo, encerrando os trabalhos.

#### 4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Neste item tratamos os resultados da PEC no PGCA e nossa discussão, o que permitiu socializarmos uma proposição metodológica a partir dessa experiência.

O Histórico e Contextualização, por ser um documento extenso, não pôde ser aqui apresentado. Nele foram definidos aspectos básicos do perfil do PGCA, aspectos históricos de sua criação e sua atual situação em termos de composição e produção acadêmica, entre outros dados, perfeitamente coerentes com os seus histórico e contexto.

A Missão, Visão e Valores constam no quadro 1. Souto-Maior (2012a) destaca que estas não devem ser apenas redações declarações por parte de seus dirigentes, mas um processo argumentativo-comunicativo que as valide e legitime. Isso é fundamental para construir sentido de pertença de todos os envolvidos e, de fato, no PGCA, vê-se que ocorreu.

Quadro 1 - Missão, Visão e Valores do PGCA

<b>Missão</b>	Contribuir para o avanço da ciência, tecnologia e inovação em Ciências Ambientais, promovendo o desenvolvimento sustentável na Amazônia.
<b>Visão</b>	Ser reconhecido como centro de excelência em ciência, tecnologia e inovação em Ciências Ambientais na Amazônia.
<b>Valores</b>	Ética e bioética; Responsabilidade socioeconômicoambiental; Sinergia e compromisso; Excelência e pioneirismo; Cooperação interinstitucional; Técnicas e tecnologias sustentáveis para a Amazônia.

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro 2, a seguir, estão os 10 indicativos de projetos estratégicos do PGCA.

Quadro 2 - Indicativos de projetos estratégicos do PGCA

<b>Título</b>	<b>Proposta</b>
Formação	Reorganizar a matriz disciplinar, com inclusão de disciplinas e exame de qualificação.
Redes	Promover a atuação em rede com outras instituições.
Estruturação	Fortalecer a infraestrutura e ampliar a visibilidade do PGCA.
Nivelamento	Nivelar a formação discente, aumentando a aderência à Área.
Adequação do corpo docente	Reorganizar o quadro docente para adequação às normas da Capes.
Interação	Ampliar a interação de docentes, discentes e graduandos.
Divulgação & marketing PGCA	Promover o PGCA junto à mídia e comunidade local.
Bolsas	Melhorar a gestão de bolsas.
Interlocução	Acompanhar a implementação do Comitê de Ética na Utilização de Animais e Núcleo de Inovação Tecnológica.
Normas	Melhorar a aderência à Área com interdisciplinarização de orientações e bancas de defesa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A geração de estratégias foi otimizada pautando-se no Documento de Área (CAPES, [2013a]), possibilitando responder demandas indicadas por este importante *stakeholder*. Fundamental, pois a Capes avalia e fomenta o PPG e sua avaliação também indica seu desempenho e o reconhece. Podem ser considerados *stakeholders* os docentes do PGCA vinculados à Embrapa. A participação destes melhorou as relações instituições Unir-Embrapa, dando clara demonstração de importância desta empresa junto ao programa.

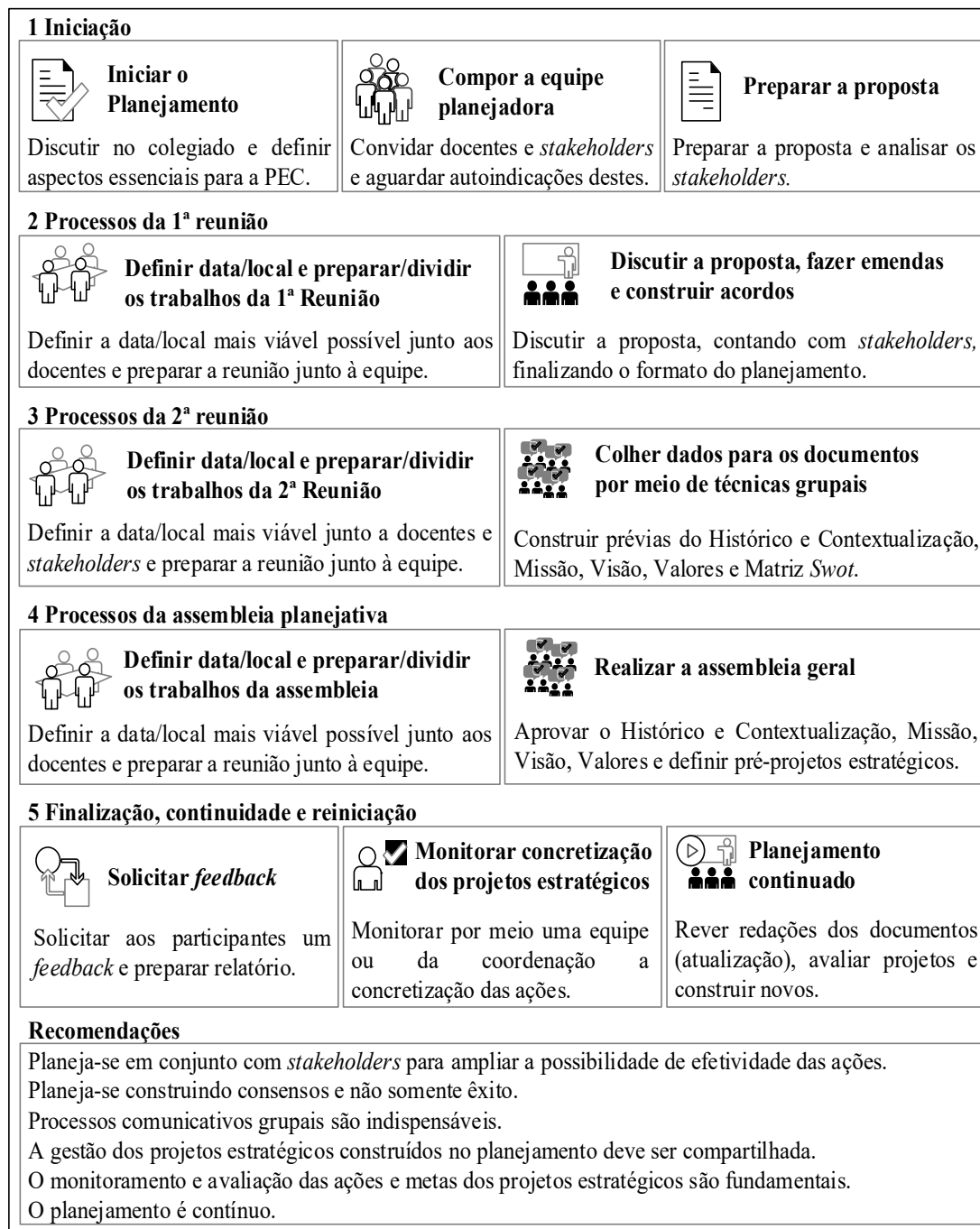
A PEC foi exitosa no PGCA, propiciando um Plano Estratégico substancial e coerente. A orientação da PEC na TAC de Habermas (2012) casou-se bem com o contexto universitário (ARAÚJO, 1996), de forma que não se obteve somente uma técnica para planejar (CAVALCANTE; FERRARO Jr., 2002), mas uma forma de “[...] canalizar energias em ações convergentes” (MAGALHÃES et al., 2016, p. 41) que pôde ser conduzida pelo coordenador. O coordenador conseguiu, assim, promover um processo comunicativo e estratégico no PPG. Vemos a PEC como um elo à disposição de coordenadores de PPGs para possibilitar-lhes a consolidação de seus setores.

A adaptação da PEC foi exitosa no PGCA e poderá, com a devida contextualização, auxiliar no planejamento de outros PPGs. A generalização qualitativa abre possibilidades para que uma proposta se aplique em outro contexto, ressalvadas as devidas adaptações (GODOY, 2005; ALVES-MAZZOTTI, 2006). Considerando a similaridade entre os PPGs da Unir, propomos um roteiro básico no tópico seguinte. Este roteiro é apenas sugestivo e deverá considerar fundamentalmente o contexto do PPG na qual se propõe.

## **5. PROPOSIÇÃO METODOLÓGICA PARA OS DEMAIS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIR**

A proposição metodológica encontra-se ilustrada na figura 4.

Figura 4 - Proposição metodológica aos programas de pós-graduação da Unir



Fonte: elaborado pelos autores.

Este roteiro metodológico possui cinco blocos e, em cada um, sugerimos alguns passos básicos:

1 - Iniciação dos trabalhos. Previamente, o planejamento precisa de definições básicas e ser aprovado no colegiado de curso, pois impactará todo o PPG. O colegiado também analisa *stakeholders* para participarem, até mesmo compor a equipe planejadora. A equipe planejadora deve ser composta por um número pequeno de membros autoindicados e o coordenador. A equipe prepara uma proposta viável de planejamento, adequando etapas e subetapas da PEC em atividades respectivas e considerando o contexto do PPG. Ela também deve

realizar uma análise mais ampla de *stakeholders* visando convidá-los para integrar os participantes do planejamento. O quantitativo de participantes deve ser em número viável para que um processo comunicativo ocorra. Sugerimos contar com: ao menos metade dos docentes do PPG; um representante da pró-reitoria respectiva; um ou mais discentes; um ou mais técnicos-administrativos; um ou mais convidados da comunidade local; um ou mais convidados de instituições relevantes para o PPG.

2 - Processos da 1ª Reunião. As atividades da 1ª Reunião tem como pauta apresentar e sensibilizar os participantes para planejar; são feitos acordos, criados consensos, realizadas emendas e correções à proposta preparada previamente pela equipe planejadora. Para permitir ampla participação e discussão é possível realizar a reunião em datas e locais diferentes, conforme agenda dos participantes. Ao final, a proposta está validada e com adesão suficiente, viabilizando e dando legitimidade à PEC.

3 - Processos da 2ª Reunião. Neste bloco de atividades são construídas as redações preliminares do Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e Matriz Swot. Deve-se explicar aos participantes as características de cada documento no planejamento. Para o Histórico e Contextualização pode-se utilizar a dinâmica “Memória histórica”, visando compartilhar vivências no PPG. Um membro anota a partilha, enquanto outro atua como facilitador. Este documento precisará de redator especializado, capaz de também fazer buscas documentais para o enriquecer. Para construir as redações da Missão, Visão e Valores pode-se utilizar a técnica “Oficina facilitada”, na qual um membro facilita a geração de ideias, num processo dialógico com o grupo, enquanto outro membro anota e projeta as redações que vão se definindo. Para a Matriz Swot a técnica usual é a “Chuva de ideias”. Um membro facilita a geração de ideias e outro anota e projeta os itens, que são discutidos em seguida. Os documentos resultantes são: prévias do Histórico e Contextualização, Missão, Visão, Valores e a Matriz Swot. As versões prévias destes documentos são (re)negociadas na assembleia – exceto a Matriz Swot que terá suas versões apenas mescladas.

4 - Processos da Assembleia Planejativa. A Assembleia Planejativa deve ser realizada num único local e nela são conclusos os documentos anteriormente produzidos, construídos indicativos de projetos estratégicos e eleitos seus responsáveis. É preciso que todos participem, aumentando o comprometimento do grupo e a possibilidade de efetivação do Plano Estratégico. Para discussão e aprovação dos documentos pode-se utilizar a técnica “Oficina facilitada”, permitindo uma (re)negociação ampla dos textos, facilitada por um membro que encaminha as redações finais. Já para a construção de estratégias é adequada a “Técnica de grupo nominal”: elas são geradas individualmente a partir do Documento de Área e Matriz Swot, sendo agrupadas em *clusters* de afinidade pelo facilitador e discutidas em grupo de forma a defini-las e aprová-las. As estratégias são agrupadas em indicativos de projetos estratégicos que poderão ter dados básicos por ora: título, objetivo, atividades, prazos. Responsáveis podem ser definidos desde já e estes podem entregar num prazo razoável seus projetos

finalizados, inclusive informando a equipe respectiva.

5 - Finalização, continuidade e reiniciação. Esta etapa é mais dinâmica, tendo em vista que o planejamento não se encerra na Assembleia Planejativa, pois é contínuo. É preciso solicitar *feedback* aos participantes, visando aprimorar a metodologia, acumulando experiência. Após o *feedback* a equipe planejadora prepara o relatório avaliativo dos trabalhos realizados. Também deve ser entregue uma redação prévia do Plano Estratégico pela equipe à coordenação para revisão dos participantes. O monitoramento pode-se dar com a realização de seminários de acompanhamento, podendo ser nomeada uma equipe de monitoramento, tudo contando com o monitoramento do coordenador. O monitoramento visa corrigir desvios e atrasos para evitar chegar no próximo ano sem ações realizadas ou com atrasos. Ano a ano os trabalhos reiniciam, atualizando-se as estratégias comunicativas do PPG diante de contexto, que é complexo, dinâmico e mutante.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível relatar a experiência do PGCA com a PEC, demonstrando sua adequação às demandas do PGCA, mesmo este tendo características complexas e desafiadoras, especialmente em termos de geografia, composição institucional e demandas estratégicas. A partir da experiência, apresentamos uma proposição metodológica para os demais PPGs da Unir. 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, os programas de pós-graduação possam ser, igualmente, bons exemplos de planejamento na academia, a fim de otimizar suas contribuições científicas e sociais.

A PEC propõe que o planejamento não seja só visando o PPG, mas a sua ação na comunidade, por isso é preciso contar com a participação de *stakeholders*, guiar-se pela racionalidade comunicativa e não fazer uso de um cálculo utilitário de resultados, mas de soluções que contemplem mais atores. E, naturalmente, a estratégia desenvolveu-se bem nesta experiência, sendo possível estruturar projetos visando o desenvolvimento do PPG. Assim a efetividade foi posta, pois se criaram as bases para o PPG dialogar com o seu meio; produzir ações de impacto científico e social; ter relevância na sua região geográfica de influência e na área científica de atuação. Dessa forma a PEC provou ser uma tecnologia social para produzir ciência, tecnologia e inovação com os pés no chão da Amazônia.

Acionar os *stakeholders* para planejar em conjunto dá ao PPG uma condição de se imbricar no seu meio e sustentar-se, aumentando sua relevância acadêmica na região, algo que é substancial na proposta dos seus cursos, na formação de seus mestres e doutores, na sua produção, entre outras possibilidades mais que ações comunicativas devidamente planejadas junto a *stakeholders* podem propiciar.

Recomendamos mais estudos, especialmente multicasos, visando aprimorar a metodologia, além de estudos longitudinais para aferir efetividade e

eficácia de estratégias construídas por meio da PEC.

## 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.

ARAÚJO, M. A. D. PE: 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.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, 2009.

CAVALCANTE, L. O. H.; FERRARO Jr., L. A. Planejamento participativo: uma estratégia política e educacional para o desenvolvimento local sustentável (relato de experiência do programa Comunidade Ativa). **Educação & sociedade**, Campinas, v. 23, n. 81, p. 161-190, dez. 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302002008100009>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

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)**. [2013a]. Disponível em: <[http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs\\_de\\_area/Ciencias\\_Ambientais\\_doc\\_ar ea\\_e\\_comiss%C3%A3o\\_block.pdf](http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/Ciencias_Ambientais_doc_ar ea_e_comiss%C3%A3o_block.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Documentos de área**. [2013b]. Disponível em:

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

\_\_\_\_\_. **História e missão**. 2016. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. 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.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012, v. 1 e 2.

MAGALHÃES, L. S. et. al. Potencialidades da metodologia PEC para o planejamento em cursos *stricto sensu* na UNIR. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 1, n. 3, p. 28-48, set./out. 2016. Disponível em: <<http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/33>>. Acesso em: 27 out. 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.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do PE. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.

MISOCZKY, M. C. A.; GUEDES, P. **Planejamento e programação na administração pública**. 2. ed. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: Capes: UAB, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. 2. ed. Florianópolis: UFSC; [Brasília]: Capes: UAB, 2012.

PORTO, M. A. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. In:



ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado, RS. **Anais eletrônicos...** Gramado, RS: Abepro, 1997. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997\\_t4105.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf)>. Acesso em: 3 jun. 2016.

RIGBY, D.; BILODEAU, B.. **Management tools and trends 2007**. Boston: Bain & Company, 2007. Disponível em: <[http://www.bain.com/offices/saopaulo/en\\_us/Images/Management\\_Tools\\_2007\\_BB.pdf](http://www.bain.com/offices/saopaulo/en_us/Images/Management_Tools_2007_BB.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G. Importância do planejamento para as universidades. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 5., 2005, Mar del Plata. **Poder, gobierno y estrategias en las universidades de America del Sur**. Mar del Plata: UNMdP, UFSC, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97199>>. Acesso em: 9 abr. 2016.

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/S010340141995000300004><http://ref.scielo.org/zc7793>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SOUTO-MAIOR, J. **Planeação Estratégica e Comunicativa**. João Pessoa: Ed. 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.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Relatório de gestão do exercício de 2013**. Porto Velho, 2014.

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/S167939512010000300011>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

ZWICK, E.; SILVA, I. C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. esp., p. 384-400, ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-39518694>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

**ABSTRACT:** The Strategic Communicative Plane-action Methodology (SPC) combines strategy and communicative rationality becoming coherent to socially constructed contexts, such as postgraduate programs (PPGs), enabling its strategic planning. This study aims to report the experience of the Environmental Sciences Postgraduate Program (Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais – PGCA) from the Federal University of Rondônia (Universidade Federal de Rondônia – UNIR) with the SPC in its 2015/2016 Planning, allowing delimit a methodological proposition for other PPGs from UNIR. It is an applied research, qualitative, descriptive, and guided by participative methods, with data from the diaries developed during the participant observation process. The analysis is descriptive. A planning team was composed including teachers from the PGCA to adapt the SPC and apply it. A methodological proposal was presented to other university PPGs, excepting the proper adaptation and contextualization. The results show that the SPC is a useful social technology to provide to the PPGs to achieve more fully their potential, structuring the basis for the dialogue between the program and its environment in order to produce actions of scientific and social impact.

**KEYWORDS:** Theory of Communicative Action (TCA); Strategic Communicative Plane-action (SCP); Postgraduate Programs; Strategy; Planning.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417