

Metodologia planeação estratégica e comunicativa: tecnologia social para o planejamento de programas de pós-graduação

LUCIANO SANTOS MAGALHÃES¹MARILUCE PAES DE SOUZA²¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR) / CAMPUS ROLIM DE MOURA, ROLIM DE MOURA – RO, BRASIL² UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR), PORTO VELHO – RO, BRASIL

Resumo

A metodologia planeação estratégica e comunicativa (PEC) combina estratégia e racionalidade comunicativa; mostra-se coerente em contextos socioconstruídos, como programas de pós-graduação (PPG) e viabiliza seu planejamento estratégico. Este artigo relata a experiência do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA) da Universidade Federal de Rondônia (Unir) com a PEC em seu planejamento para 2015/2016, com vistas a balizar uma proposição metodológica para os demais PPG da Unir. Trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com objetivo descritivo e procedimentos orientados por métodos participativos. Os dados são provenientes de diários escritos – a partir da observação participante no processo de planejamento e de formulários semiestruturados para colher *feedback* entre os participantes – e foram submetidos a análise descritiva e análise de conteúdo; 21 docentes participaram da pesquisa. Uma equipe planejadora foi formada com docentes do PGCA para adaptar e aplicar a PEC, estruturando o planejamento em 3 rodadas presenciais com encontros em 2 municípios, o que levou ao Plano de Desenvolvimento e Consolidação para 2015/2016. Constatou-se que o planejamento foi positivo, pois os entrevistados reconheceram que ele possibilitou estruturar um processo para reuni-los de modo que pudessem articular seus projetos e dialogar, proporcionando uma compreensão compartilhada de situação. Foi apresentada uma proposição metodológica para outros PPG da Unir, com a devida adaptação e contextualização. Os resultados apontam que a PEC constitui uma proveitosa tecnologia social para que os PPG atinjam suas potencialidades, estruturando as bases para que cada PPG dialogue com seu contexto e produza ações de impacto científico e social.

Palavras-chave: Planeação estratégica e comunicativa. Teoria do agir comunicativo. Programa de pós-graduação.

Communicative and strategic planning-action approach: social technology for the planning of postgraduate programs

Abstract

The Communicative and strategic planning-action approach methodology (CSP) combines strategy and communicative rationality. It is coherent and enables strategic planning when applied to socially constructed contexts, such as in graduate programs (PPG). This study reports the experience of the Graduate Program in Environmental Sciences (GPES) of the Federal University of Rondônia (UNIR) using the CSP in the 2015/2016 Planning, setting the bases for the planning process of other graduate programs of the university. This is a qualitative and applied research, adopting a descriptive approach and using participatory procedures. The data were collected from research diaries where participant observation was registered, and from semi-structured forms used to obtain feedback about the planning process with the participants. The data collected was then submitted to descriptive and content analysis. Twenty-one professors participated in this process. A planning team was formed including professors from the GPES to adapt and apply the CSP. The planning process was structured in three rounds with meetings in two cities in order to write the GPES Development and Consolidation Plan for 2015/2016. It was possible to observe the positive results obtained in the planning process since the participants recognized the method's capacity to gather them to establish dialogues and connections regarding their projects, also facilitating a shared understanding about the programs context. The planning process originated a methodological proposal adapting and contextualizing the CSP in order to be used in other graduate programs of UNIR. The results show that the CSP is a useful social technology to improve graduate programs, helping them to achieve their potential, structuring the basis for the dialogue between the program and its environment, producing actions of scientific and social impact.

Keywords: Communicative and strategic planning-action approach. Theory of communicative action. Graduate programs.

Plan estratégico de comunicación: tecnología social para la planificación de programas de postgrado

Resumen

El plan estratégico de comunicación (PEC) combina estrategia y racionalidad comunicativa; se muestra coherente en contextos socio-construidos, como programas de postgrado (PPG), y viabiliza su planificación estratégica. Este trabajo tiene como objetivo relatar la experiencia del Programa de Postgrado en Ciencias Ambientales de la Universidad Federal de Rondônia (Unir) con el PEC en su planificación 2015/2016, con vistas a demarcar una proposición metodológica para los demás PPG de la Unir. Definimos un diseño de investigación de enfoque cualitativo, de naturaleza aplicada, con objetivos descriptivos y procedimientos orientados por métodos participativos. Los datos provienen de diarios escritos, a partir de la observación participante en el proceso planificador y formularios semiestruturados para recoger *feedback* de los participantes. Utilizamos análisis descriptivos y de contenido. Participaron 21 docentes. Se compuso un equipo planificador que incluyó a docentes del PGCA para adaptar el PEC y aplicarlo. Estructuramos la planificación en tres ruedas presenciales con encuentros en dos municipios, lo que llevó al Plan de Desarrollo y Consolidación 2015/2016 del PGCA. Se verificó que la planificación fue positiva, pues los entrevistados reconocieron que esta permitió estructurar un proceso para reunirlos de forma que pudieran articular sus proyectos y, aún, dialogar, lo que propició una comprensión compartida de la situación. Se presentó una propuesta metodológica para otros PPG de la universidad, con la debida adaptación y contextualización. Los resultados apuntan que el PEC es una provechosa tecnología social para que los PPG alcancen más plenamente sus potencialidades, estructurando las bases para que cada PPG dialogue con su medio y produzca acciones de impacto científico y social.

Palabras clave: Plan estratégico de comunicación. Teoría del actuar comunicativo. Programas de postgrado.

Artigo submetido em 28 de junho de 2017 e aceito para publicação em 15 de janeiro de 2018.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395169882>

INTRODUÇÃO

O planejamento em programas de pós-graduação (PPG) não constitui um processo simples. Não basta seguir um modelo, pois não é qualquer metodologia que contempla suas necessidades – que incluem, mas não se limitam a: construir colaboração; incluir visões de atores internos e externos; produzir impacto científico e social; obter reconhecimento dos pares; proporcionar formação de excelência; e consolidar e desenvolver o PPG continuamente.

Na Universidade Federal de Rondônia (Unir), a ausência de uma adequada metodologia de planejamento pode ser apontada como o “gargalo” do desenvolvimento e da consolidação dos PPG e a metodologia planeação estratégica e comunicativa (PEC) constitui uma possível solução (MAGALHÃES, PAES-DE-SOUZA, SIENA et al., 2016). A PEC viabiliza um processo comunicativo, envolvendo colaboradores e *stakeholders* e conciliando visões em uma compreensão compartilhada de situação e de proposições consensuais de solução, assim, criam um elo mais direto entre o planejamento e a gestão.

Considerando as características dos PPG da Unir, a PEC precisaria ser adaptada para atendê-los. Assim, nossa questão de pesquisa é:

- Como a PEC pode ser adaptada para atender às demandas de planejamento de um programa de pós-graduação da Unir, com formato que atenda aos seus demais programas de pós-graduação?

O objetivo consistiu em definir tanto um planejamento situado como um formato aplicável em outros PPG da Unir, tendo em vista a possibilidade de generalização qualitativa (GODOY, 2005; ALVES-MAZZOTTI, 2006; GÜNTHER, 2006).

A oportunidade para concretizar o estudo decorreu de demanda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais (PGCA). O processo de planejamento no PGCA teve início em agosto de 2015 e encerrou-se em abril de 2016, como se descreve neste artigo.

APORTE TEÓRICO PARA A METODOLOGIA PLANEÇÃO ESTRATÉGICA E COMUNICATIVA

O planejamento estratégico é um reconhecido conceito da administração que se popularizou e foi muito incentivado para tornar os processos organizacionais mais eficientes, efetivos e eficazes – a fim de otimizar a aplicação de recursos e esforços – e que prevê a adoção de uma série de providências a ser tomadas pela organização (OLIVEIRA, 2007; RIGBY e BILODEAU, 2007; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010).

Ao final de um processo de planejamento se obtém o *plano de ação* ou *plano estratégico*: documento formal que expressa uma tomada de decisão. Nele são elencados *projetos estratégicos* que envolvem ações a ser desenvolvidas, com definição de responsáveis, resultados a alcançar, prazos e recursos, entre outros aspectos (OLIVEIRA, 2007; MISOCZKY e GUEDES, 2012). Também é usual construir uma matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) ou uma matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Consiste em uma forma de cruzamento de informações do ambiente que possibilita as análises interna e externa da organização: forças e fraquezas se referem aos aspectos internos ou organizacionais; oportunidades e ameaças se referem aos aspectos externos ou ambientais (PEREIRA, 2012). São fundamentais para orientar as estratégias as definições de *missão*, *visão* e *valores*, que envolvem aspectos definidores de essência, atuação e relação com o contexto. A *missão* se refere à razão de existência da organização, contendo seu propósito essencial e contemplando o contexto amplo no qual a organização se encontra. A *visão* determina o que a organização quer vir a ser, retratando um estado futuro desejado, de longo prazo, de modo claro e alinhado aos valores e à missão da organização, com vistas a um ideal de realização. Os *valores* definem altos princípios e questões éticas fundamentais da organização das quais esta, em nenhum momento, mesmo de crise, abre mão (PORTO, 1997; OLIVEIRA, 2007; PEREIRA, 2012).

Apesar de ter sido proposto para uso de especialistas e em contato direto com a alta gerência, o planejamento estratégico também pode ser um instrumento comunicativo, acionando mais membros da organização e *stakeholders* também. Cavalcante e Ferraro Júnior (2002) defendem que o planejamento participativo não se trata apenas de uma técnica, mas de uma estratégia política para construção da organização da sociedade civil.

Para universidades, o planejamento participativo constitui uma tecnologia social que possibilita estruturar as bases para gerar estratégias comunicativas e estas, por conseguinte, impactam social e cientificamente. A academia é instituição angular do

desenvolvimento da sociedade e o planejamento pode otimizar o cumprimento de sua missão (ARAÚJO, 1996; CHAIMOVICH, 2000; MARRARA, 2004; RIZZATTI e RIZZATTI JÚNIOR, 2005). Planejar na academia torna possível construir um caminho dialógico onde a ciência pauta questões que afligem a comunidade.

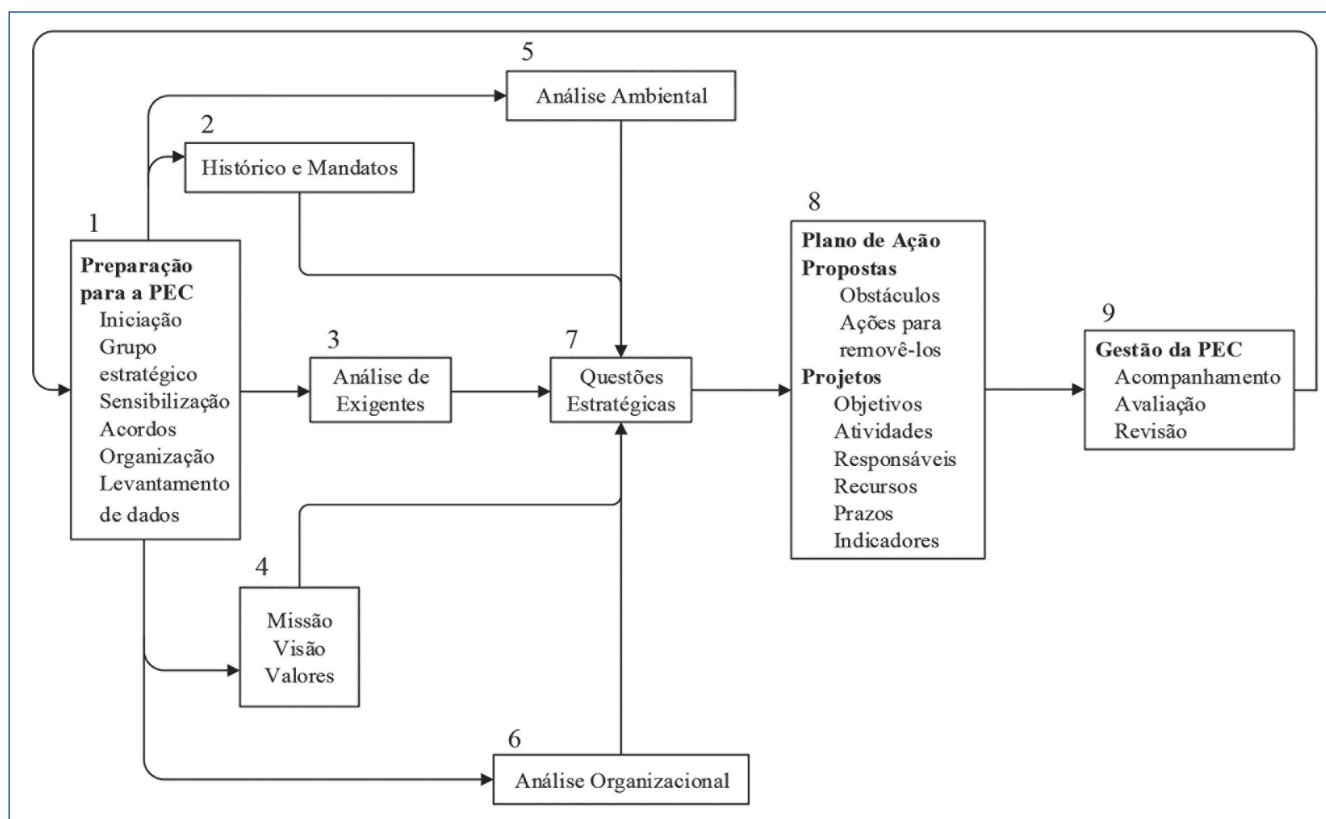
Araújo (1996, p. 82), ao analisar a viabilização do planejamento estratégico para universidades, considera que as decisões devem ser compromissos negociados: “essa compreensão é muito importante para a atividade de planejamento, pois é balizadora dos passos necessários à implantação de um processo sistemático e duradouro”. Portanto, o processo de planejamento em universidades deve ser comunicativo para se mostrar efetivo e sustentável, não sendo possível um planejamento orientado por uma racionalidade instrumental.

O debate reverbera em Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) que discute a necessidade do planejamento se guiar por uma racionalidade comunicativa, possibilitando unir as dádivas da estratégia a um processo de consensos, acordos e construção de projetos comuns entre atores internos e externos da organização. Essa orientação provém da Teoria do Agir Comunicativo (TAC), de Habermas (2012), na qual a ação pode dar-se dialogicamente, com acordos erigidos por meio de uma argumentação não impositiva e não manipuladora. Os sujeitos que se orientam pela racionalidade comunicativa não se guiam ao êxito individual como um fim em si, mas perseguem seus fins individuais de modo harmônico entre si. Deve haver um entendimento, motivado por razões, por meio de uma interação intersubjetiva entre sujeitos capazes de linguagem e de ação (URIBE RIVIERA, 1995). Na TAC, a razão e a verdade não estão postos *a priori*, pois são construídas em situação dialética. Dessa forma, é possível utilizar estratégias sem se guiar utilitariamente, 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 e BRITO, 2014, p. 396).

A PEC de Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) é um passo para viabilizar estratégias comunicativas nas organizações. A Figura 1 apresenta suas 9 etapas estruturantes.

Figura 1

Etapas da planeação estratégica e comunicativa



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

Na Etapa 1, deve-se sensibilizar e construir comprometimento entre os dirigentes, estruturar o processo a ser desenvolvido, capacitar participantes, fazer acordos acerca da abrangência e dos horizontes do planejamento, definir apoio financeiro e logístico, definir a coleta de dados e as 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, identificam-se os principais exigentes ou *stakeholders* da organização, suas expectativas e suas reivindicações, visando a responder a eles com as ações a ser criadas no planejamento e promovendo a 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 análise do ambiente interno, estudando recursos, estratégias atuais e desempenho da organização. Na Etapa 7, formulam-se as questões estratégicas. Na Etapa 8, definem-se estratégias e formula-se o *plano de ação*. A Etapa 9 se refere ao monitoramento das ações planejadas e às demais atividades pós-processo de planejamento. As técnicas devem ser comunicativas, eficientes e eficazes, conforme as fases da PEC (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b).

Em se tratando de contexto universitário, o planejamento precisa visar sobretudo à efetividade e à sustentabilidade, para não correr o risco de ser obsoleto, ilegítimo ou pouco duradouro. Efetividade se relaciona à análise do impacto ou aos resultados da ação em seu contexto, não sendo analisada a ação em si, mas o contexto onde ela ocorre (FIGUEIREDO e FIGUEIREDO, 1986; ARRETCHE, 2001; BRASIL, 2009). Para alcançar efetividade, não bastam estratégias sagazes, também é necessário dialogar com *stakeholders*. Já a sustentabilidade pode ser compreendida na participação dos atores do PPG, internos e externos, possibilitando seu desenvolvimento de modo socialmente sustentado. Tal compreensão ampla de sustentabilidade orienta-se por Sachs (1995, p. 44), que expandiu o conceito de desenvolvimento, não o limitando à sua dimensão econômica, mas o hierarquizando, tendo “o social no comando, o ecológico enquanto restrição assumida e o econômico recolocado em seu papel instrumental”.

É possível responder à dificuldade apontada por Araújo (1996) para o planejamento em universidades. A PEC seria a solução metodológica para possibilitar um planejamento comunicativo, produzindo efetividade e sustentabilidade, legitimando-se na academia e sendo capaz de arraigar-se nessas instituições. Assim, uma metodologia de planejamento que dê à estratégia uma racionalidade comunicativa se torna coerente em um contexto socialmente construído, como em universidades, especialmente seus PPG, que apresentam características ainda mais singulares. A TAC baliza uma ética coesa com a missão de organizações socioconstruídas, como universidades, permitindo “agir em prol da emancipação do homem no espaço social do trabalho” (SERVA, 1997, p. 133). Tais potencialidades da TAC sugerem mais pesquisas, visando justamente a aplicá-la. Há vários esforços nesse sentido; um destaque é a recente edição especial do periódico Cadernos EBAPE.BR (ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2014).

O planejamento do PPG pode viabilizar, ainda, o alcance dos critérios de qualidade dos cursos, como definidos nos documentos de área da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2013b). A Capes incentiva o planejamento a tal ponto que o possuir, por si só, soma na avaliação. Entretanto, além de apresentar um documento à Capes, vale ter um processo efetivo e sustentável de consolidação e desenvolvimento.

Os PPG unem docentes que se dedicam ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação; pós-graduandos que se encontram em um processo de aprendizagem científica; pesquisadores e pós-doutorandos associados à missão do PPG; pessoal administrativo e diversos *stakeholders*. De um lado, a liberdade científica, de outro, a demanda por formação de excelência, produção acadêmica e responsabilidade social de impacto (MARRARA, 2004). Portanto, é necessário contar com uma metodologia que não somente propicie estratégias para tal empreendimento acadêmico, mas que fundamentalmente seja comunicativa, pois os PPG lidam com questões complexas e múltiplos atores.

A PEC é uma tecnologia social que reúne estratégia, organização, processos e instrumentos de que universidades podem lançar mão para desenvolver e fortalecer seus PPG, porém, é necessário adequar a metodologia às especificidades regionais e institucionais. A seguir, analisamos a abordagem metodológica adotada para aplicar a PEC em um PPG da Unir.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

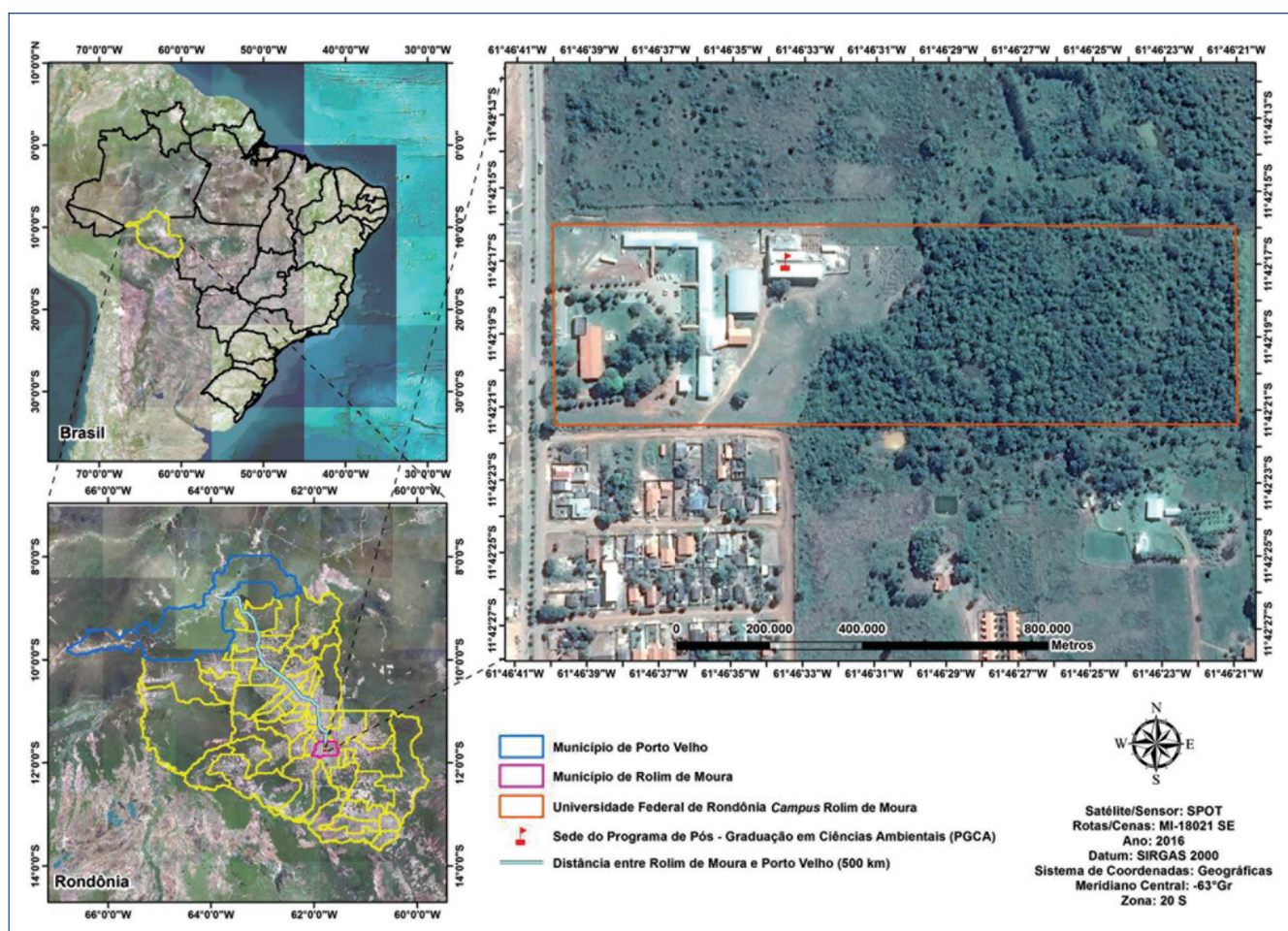
Trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e orientada por métodos participativos (GIL, 2008; THIOLENT, 2009). Destacamos que não lidamos com esse delineamento como uma pesquisa participante ou uma pesquisa-ação – estas envolvem longas tradições e especificidades próprias (THIOLENT, 2009).

Os dados são provenientes de diários redigidos durante o processo de observação participante no decorrer do planejamento, em forma de memorial (ZACCARELLI e GODOY, 2010). As anotações procuraram não superar em 24 horas o prazo máximo pós-evento, para evitar perda de dados por lapsos de memória. As notas foram integralmente transcritas e submetidas a análise descritiva. Também há dados de formulários semiestruturados, visando a colher *feedback* dos participantes – estes foram submetidos a análise de conteúdo qualitativa.

O universo foi de 21 indivíduos, todos docentes do PGCA (lôcus de estudo). Trata-se de um PPG recém-criado, com grande e diversificado número de docentes, que tem parceria com uma empresa pública de pesquisa e sede no interior de Rondônia, atuando em todo o estado. Esse PPG da Unir iniciou suas atividades em 2013 e seus docentes estão concentrados nos municípios de Rolim de Moura, Presidente Médici e Porto Velho. Desde 2013, o PGCA oferece o curso de mestrado acadêmico – sua área de concentração é denominada Biodiversidade Amazônica e Agricultura Sustentável (UNIR, 2016). A Unir é a única universidade pública de Rondônia e possui estrutura *multicampi*. Sua sede, em Porto Velho, está a 500 km da sede do PGCA, em Rolim de Moura. A Figura 2 ilustra essa geografia desafiadora.

Figura 2

Polos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais em Rondônia



Fonte: Elaborada pelos autores.

Dentre os docentes do PGCA, 10 são do quadro da Unir; 7 são do quadro da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); 1 é do quadro da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL); e há 3 bolsistas de pós-doutorado; 16 docentes são considerados permanentes, 1 é colaborador, 1 é permanente que cursa pós-doutorado e 2 são colaboradores que cursam pós-doutorado. Há disciplinas e outras atividades que ocorrem em todo o estado, nos *campi* da Unir ou em unidades da Embrapa.

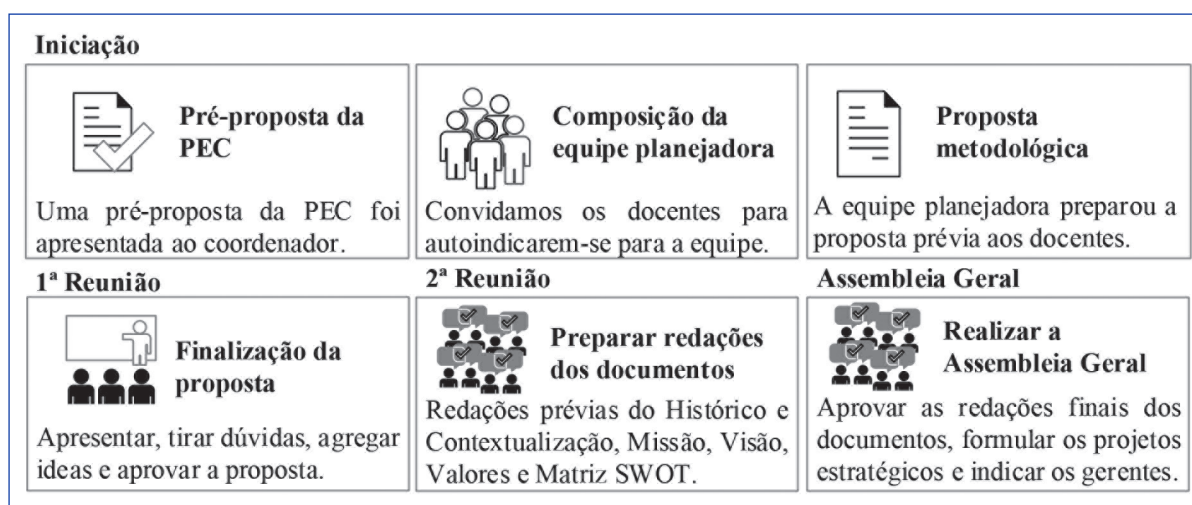
Em agosto de 2015, consultamos o coordenador do PGCA, que acolheu com entusiasmo nossa proposta e indicou os membros da equipe planejadora. Convidamos os docentes indicados, comunicando em síntese à PEC – 3 dos 4 convidados aceitaram. Na primeira reunião, foram equacionadas dúvidas e discutidos aspectos da PEC. Naquele momento, a proposta consistia em atividades *on-line* e somente 1 atividade presencial ao final dos trabalhos. Na primeira reunião da equipe planejadora, 1 docente propôs que seus membros não deveriam ser convidados, mas se prontificou a participar. Todos aprovaram essa proposta, mais coerente em um processo comunicativo.

Convidamos todos os docentes do PPG para integrar a equipe planejadora e obtivemos 5 autoindicações. Formada a equipe, enviamos a todos os docentes um *survey* denominado “termo de compromisso”, no qual sintetizamos o planejamento e solicitamos confirmação da participação, com vistas a verificar a taxa de resposta para 1 atividade *on-line*. O resultado foi considerado desanimador: foi necessário outro *e-mail* cobrando resposta para que 9 docentes respondessem, tornando-se clara a impossibilidade de trabalhar com muitas ferramentas virtuais.

Em 6 de outubro de 2015, a equipe se reuniu para analisar e definir adaptações na metodologia e decidiu que o planejamento seria realizado em blocos presenciais (Figura 3).

Figura 3

Adaptação da planeação estratégica e comunicativa no Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais



Fonte: Elaborada pelos autores.

A PEC no PGCA estruturou-se da seguinte forma:

- Apresentar uma pré-proposta da PEC ao coordenador do PPG, com sua anuência;
- Convidar membros para a equipe planejadora entre os docentes que se autoindicarem;
- Preparar uma proposta metodológica prévia;
- Apresentar a proposta metodológica aos participantes, tirar dúvidas e agregar sugestões – em duas reuniões (em Rolim de Moura e Porto Velho);

- e) Colher dados para construir os documentos junto com os participantes – em duas reuniões (em Rolim de Moura e Porto Velho):
 - ✓ Histórico e contextualização;
 - ✓ Missão, visão, valores; e
 - ✓ Matriz SWOT;
- f) Realizar a assembleia de planejamento, denominada “Assembleia Geral” (AGPGCA) no PGCA – em um único local –, para aprovar os documentos, formular indicativos de projetos estratégicos e definir seus gerentes.

Na adaptação do PGCA, preservamos vários aspectos da metodologia original de Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013), porém, rearranjamos as etapas em blocos presenciais e optamos por não trabalhar a Etapa 7 – denominada *questões estratégicas* – com base na obra do próprio autor, que considera a possibilidade de pular a elaboração de questões estratégicas e usar a matriz SWOT para formular diretamente as estratégias. Também renomeamos a Etapa 2, passando de *histórico e mandatos para histórico e contextualização*, contemplando, porém, os mesmos elementos. A adaptação visou a considerar o termo adotado pela Capes (2013b).

Realizamos a 1ª reunião em 13 de outubro, em Rolim de Moura, e em 15 de outubro, em Porto Velho. O objetivo foi apresentar a proposta de planejamento, sanar dúvidas e agregar sugestões. Em Rolim de Moura, participaram 7 docentes e faltaram 6; em Porto Velho, participaram 6 docentes e faltaram 2. A proposição inicial não sofreu alterações relevantes, as dúvidas foram sanadas e foi construída a colaboração, viabilizando os trabalhos seguintes.

Realizamos a 2ª reunião em 23 de outubro, em Rolim de Moura, e em 26 de outubro, em Porto Velho. O objetivo foi construir preliminarmente 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. Em Rolim de Moura, inicialmente, apresentamos os objetivos da atividade e os trabalhos a ser realizados. O coordenador do PGCA aplicou a dinâmica denominada *memória histórica*, estimulando todos a compartilhar suas vivências. As partilhas foram anotadas para compor o documento *histórico e contextualização*. Um membro da equipe deu prosseguimento para trabalhar as declarações de *missão, visão* e *valores*. Ele entregou um texto de elaboração própria, porém, verificamos que foram confundidos elementos de *visão* e *missão*, sendo avaliado junto com os presentes que havia necessidade de melhorá-lo, o que foi feito em outra reunião. A *matriz SWOT* foi facilitada por outros 2 membros utilizando 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 as declarações de *missão, visão* e *valores*, utilizamos a técnica *oficina facilitada*, com geração de ideias construídas na discussão em grupo. Na oportunidade, verificamos com os docentes de Porto Velho possíveis datas da AGPGCA compatíveis com suas agendas.

Em outra reunião, em Rolim de Moura, em 16 de novembro, foram finalizadas as declarações de *missão, visão* e *valores*. Estiveram presentes 6 docentes e faltaram 7. Utilizamos a técnica denominada *oficina facilitada* como ocorreu em Porto Velho. Tomamos cuidado para não apresentar as redações elaboradas em Porto Velho para não influenciar os docentes de Rolim de Moura, pois as duas redações seriam (re)negociadas na AGPGCA. Demos alguns encaminhamentos para a AGPGCA, que se aproximava, e consideramos datas mais viáveis para docentes de outros municípios, definindo as datas 10 e 11 de dezembro, em Rolim de Moura.

Ainda em 16 de novembro, convidamos todos os docentes para a AGPGCA. De 21 docentes, 20 poderiam participar, pois residem em Rondônia. Solicitamos no *e-mail* a confirmação de presença, obtendo resposta de apenas 9 docentes: 4 confirmando presença, 2 informando ausência e o restante sem dar certeza. Entretanto, mantivemos a data com anuência do coordenador do PGCA, caso contrário, haveria nova data disponível somente em março.

A equipe planejadora preparou a assembleia geral 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 do que o previsto, impossibilitando a dinâmica de trabalho preparada, mas readequamos as técnicas.

A AGPGCA foi realizada em Rolim de Moura com 8 docentes no primeiro dia e 10 no segundo dia. Iniciamos às 14:30, com boas-vindas e validação da dinâmica de trabalho, realizada pelo coordenador do PGCA. Ele deu continuidade explanando o *histórico* e a *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 15:15 começaram os trabalhos de construção de estratégias, com explicações sobre o que são 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 são escritas individualmente em uma nota adesiva e afixadas à parede, sendo agrupadas dentro do item *proposta do programa* – o primeiro dos 5 itens trabalhados. Concluída a proposição de estratégias para *proposta do programa*, o coordenador motivou a discussão, inicialmente agrupando ideias afins em *clusters*. Na discussão, as propostas foram qualificadas e validadas pelo grupo, sendo redigidos cartazes estruturando os indicativos de projetos estratégicos com título, objetivos e ações. Os cartazes foram afixados à parede.

Às 17:46, encerramos o dia. Reiniciamos às 8:20 do dia seguinte, com a mesma dinâmica de trabalho para os itens *corpo docente*, *corpo discente*, *produção intelectual* e *inserção social*, nesta 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. Todos tomaram o pincel marcador e anotaram seus nomes, cada um em um cartaz. Posteriormente, os gerentes seriam nomeados formalmente. O coordenador fez agradecimentos e encerrou os trabalhos às 12:45.

Em 16 de dezembro, preparamos o plano de desenvolvimento e consolidação (PDC) 2015/2016 do PGCA e o entregamos em sua redação prévia à coordenação. O coordenador fez sua revisão e, em 3 de março de 2016, encaminhou o PDC aos docentes para mais revisões, junto com as nomeações formais dos responsáveis por cada projeto. Em 22 de abril, a equipe planejadora preparou o relatório final avaliativo, encerrando os trabalhos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES DE POTENCIALIDADES COMUNICATIVAS E ESTRATÉGICAS

A PEC foi exitosa no PGCA, propiciando um plano estratégico substancioso e coerente com o PPG; 4 docentes participaram integralmente, outros 4 participaram em 3 atividades, 8 participaram em 2, 4 em apenas 1 atividade e 1 docente, residente noutro Estado, não participou. O ideal seria ter todos integralmente para proporcionar maior legitimidade ao processo, uma vez que o planejamento é um compromisso negociado (ARAÚJO, 1996), mas a participação foi satisfatória para o contexto do PGCA em sua primeira experiência de planejamento. A *missão*, a *visão* e os *valores* são ilustrados no Quadro 1.

Quadro 1

Missão, visão e valores do PGCA

Missão	Contribuir para o avanço da ciência, tecnologia e inovação em ciências ambientais, promovendo o desenvolvimento sustentável na Amazônia.
Visão	Ser reconhecido como centro de excelência em ciência, tecnologia e inovação em ciências ambientais na Amazônia.
Valores	Ética e bioética; responsabilidade sócio-econômico-ambiental; sinergia e compromisso; excelência e pioneirismo; cooperação interinstitucional; técnicas e tecnologias sustentáveis para a Amazônia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a preparação da *missão*, da *visão* e dos *valores* procuramos usar não somente técnicas que estimulassem a criatividade grupal, mas principalmente um processo comunicativo que legitimasse e validasse a redação construída, como aponta Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013). A redação da *missão* procurou sintetizar a área de concentração e linhas de pesquisa do PGCA, mencionando diretamente “ciência, tecnologia e inovação”, mencionando também as ciências ambientais, pois o PPG sempre busca aderir melhor à área. E, naturalmente, o “desenvolvimento sustentável” não poderia deixar de constar nessas redações. A *visão* foi coesa com a *missão* e deixou explícito o que o PPG aspira e o que o baliza. Nos *valores* fica marcante o contexto do PGCA, sua área, a geografia e o bioma amazônicos e a parceria entre a Unir e a Embrapa. Ter tais redações definidas se mostra fundamental para amparar a construção das estratégias, assim como a *matriz SWOT*.

Os indicativos de projetos estratégicos são ilustrados no quadro 2.

Quadro 2

Indicativos de projetos estratégicos do PGCA

Título	Proposta
Formação	Reorganizar a matriz disciplinar, com indicativos para 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 docente-discente	Ampliar a interação de docentes, discentes e graduandos.
Divulgação & marketing do 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 do Núcleo de Inovação Tecnológica.
Normas de bancas e orientações	Melhorar a aderência à área, promovendo a interdisciplinarização de orientações e bancas de defesa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A geração de estratégias fora otimizada pautando-se no documento de área (CAPES, 2013a), sendo possível responder algumas demandas indicadas por esse importante *stakeholder* do PPG. Fundamental, pois a Capes avalia e fomenta o PPG e sua avaliação também indica seu desempenho e reconhecimento. Também podem ser considerados *stakeholders* os docentes do PGCA vinculados à Embrapa. A participação deles melhorou as relações institucionais entre a Unir e a Embrapa, dando clara demonstração da importância dessa empresa para o PPG.

Contar com *stakeholders* é fundamental para o planejamento ser comunicativo, como ressalta Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013).

O PGCA, em sua primeira experiência de planejamento, não contemplou um número maior deles, mas, para anos vindouros e paulatinamente, mais *stakeholders* devem ser inseridos.

Quanto ao *histórico e contextualização*, por ser um documento extenso, ele não se encontra detalhado neste artigo. Trata-se de um documento que descreve o contexto do PGCA, definindo aspectos básicos do perfil do PPG, aspectos históricos de sua criação e sua atual situação em termos de composição e produção acadêmica. A forma comunicativa com a qual esse documento foi produzido proporcionou maior legitimidade à sua redação (ARAÚJO, 1996; SOUTO-MAIOR, 2012a). Tudo resultou em um documento substancial e de redação histórico-crítica, apontando tendências e aspectos detalhados da situação do PPG. Além disso, para melhor aderência, o *documento de área* serviu como referência (CAPES, 2013a).

Procuramos utilizar técnicas comunicativas que estimulasse a criatividade grupal, proporcionando legitimidade ao *plano estratégico*, algo essencial da PEC, especialmente em contexto universitário (SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013; ARAÚJO, 1996). Trabalhamos de modo comunicativo na condução do processo junto à equipe, propiciando transferência de tecnologia. Almejamos que o planejamento fosse percebido como algo construído pelos docentes para maior coesão com a TAC, propiciando um espaço no qual esses atores construam sua razão e sua verdade, o que também proporciona emancipação profissional (SERVA, 1997; HABERMAS, 2012). Desenvolvemos, grosso modo, uma orientação para o entendimento no âmbito do PGCA e não apenas induzimos a um processo gerador de estratégias (URIBE RIVIERA, 1995). Dessa forma, a geração de estratégia ocorreu mais naturalmente, pois um espaço propício foi criado; os atores puderam ter um espaço comunicativo no qual suas estratégias se harmonizaram, como é possível perceber nos indicativos de projetos construídos (ZWICK, SILVA e BRITO, 2014).

Tudo isso é possível porque a PEC não é rígida, adaptando-se ao contexto e sendo (re)criada em cada caso. Não sem motivo, o autor da metodologia recomenda cuidar especialmente da primeira etapa, na qual as balizas são definidas (SOUTO MAIOR, 2012a, 2012b, 2013).

Para aplicações em outros PPG, sugerimos fomentar tal espaço comunicativo e promover transferência de tecnologia. Fundamental para isso é a condução do processo pela equipe de planejamento sem interferir na dinâmica do programa, pois se corre o risco de ser manipulativo. Inclusive, não deve haver a perpetuação de uma equipe planejadora, mas um revezamento, sempre atentando ao uso de técnicas comunicativas.

A equipe planejadora foi estruturada de modo que os interessados em compô-la se autoindicassem, limitando-se a um número pequeno de membros. No entanto, não foi possível contemplar *stakeholders* na equipe; algo que Souto-Maior (2012a, 2012b, 2013) recomenda. Adotamos uma postura de abertura e diálogo na equipe de planejamento. Entre as ideias sugeridas pelos membros, que foram discutidas e implementadas, destacamos a proposta de permitir a reformulação da equipe por autoindicações e também a reconfiguração das atividades em blocos presenciais. É importante manter a prática de autoindicações para equipes futuras. Também recomendamos contar com um membro *stakeholder*, além de incentivar o trabalho descentralizado, estimular ideias criativas e promover espaços comunicativos.

Parecia claro, no início do processo de planejamento que seria melhor se as atividades fossem prevalentemente *on-line*. A baixa taxa de resposta ao *survey*, porém, provou o contrário; em um contexto *multicampi* e com distâncias amazônicas, não seria plausível propor um grande número de atividades presenciais, assim, a solução foi realizar um único grande encontro ao final – a AGPGCA – e mais duas reuniões presenciais locais nos polos Rolim de Moura e Porto Velho. Sugerimos manter esse formato, que viabilizou a participação e a própria PEC.

Destacamos a participação do coordenador do PPG, que entendemos como legítimo condutor do processo. O instrumental técnico que propiciamos nesse episódio foi uma assessoria, mas o processo de planejamento precisa ser liderado pelo coordenador, que deve inteirar-se do processo, liderá-lo e estimular os docentes para planejar. Nesses termos, visualizamos a PEC como uma tecnologia social à disposição de coordenadores de PPG para possibilitar a consolidação de seus setores. A PEC, por sua orientação na TAC de Habermas (2012), casa-se bem com o contexto universitário (ARAÚJO, 1996), de modo que não se tem somente uma técnica para planejar (CAVALCANTE e FERRARO JÚNIOR, 2002), mas uma forma de “canalizar energias em ações convergentes” (MAGALHÃES, PAES-DE-SOUZA, SIENA et al., 2016, p. 41) a ser conduzida pelo coordenador, que pode, então, promover um processo comunicativo, uma discussão estratégica junto com sua equipe. Também é essencial que o coordenador se inteire continuamente em relação ao monitoramento, à avaliação e à gestão dos projetos sob gerência de seus docentes, liderando esses processos.

Feedback dos Participantes

Enviamos aos participantes um formulário semiestruturado solicitando que respondessem acerca do planejamento realizado: 1) o que foi positivo; 2) o que foi negativo; e 3) suas sugestões. Obtivemos 12 respostas; os dados foram submetidos a análise de conteúdo em 3 temas: 1) aspectos positivos do planejamento realizado; 2) utilidades do planejamento no programa; e 3) sugestões. Subdividimos essas categorias a seguir. Em cada subcategoria ilustramos uma menção dos participantes.

Aspectos positivos do planejamento realizado

Obteve 13 menções, subdivididas em 5 subcategorias.

Sete menções afirmaram que: a) todo o planejamento foi positivo:

Considero positiva toda a ação de planejamento!

Três menções afirmaram que: b) a interação/integração entre os docentes foi positiva:

[Foi proveitosa] a oportunidade de discutir o planejamento, a interação com os colegas nos coloca mais próximos e de “pé[s] no chão”.

Três menções citam, cada uma, um aspecto do planejamento.

Que: c) a abordagem presencial foi positiva:

[...] a estratégia de reuniões presenciais foi a mais adequada.

Que: d) a criação dos projetos estratégicos foi positiva:

[Foi positiva a] *criação dos “projetos estratégicos” que norteiam o programa (devem ser renovados sempre).*

E que: e) a técnica *matriz SWOT* foi positiva:

[Foi positiva] *a forma interativa para elaboração da matriz SWOT dentro dos grupos (instituições).*

Depreendemos, assim, pela ótica dos próprios participantes, que o processo de planejamento foi exitoso, permitiu estruturar um momento de reunir esses atores para articular projetos comuns, como é premissa da PEC, visando a construir um processo orientado na TAC (HABERMAS, 2012; SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013; ZWICK, SILVA e BRITO, 2014).

Utilidades do planejamento no programa

Recebeu 10 menções, subdivididas em 2 subcategorias.

Seis menções afirmaram que: a) o planejamento atendeu a uma demanda estratégica do programa:

[O planejamento possibilitou] *refletir em grupo as atividades do programa, seus pontos fracos e fortes e procurar apontar direções para superar os problemas.*

E, com quatro menções, que: b) o planejamento possibilitou o diálogo e uma compreensão compartilhada de situação:

[O planejamento possibilitou] *o encontro de forma [...] aberta.*

O processo de planejamento fez os atores dialogarem, possibilitando uma compreensão compartilhada de situação e a criação de estratégias comunicativas para o PGCA. Estas são as pretensões da PEC e vê-se que foram reconhecidamente exitosas, atendendo perfeitamente a um planejamento em contexto universitário (ARAÚJO, 1996; SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013).

Sugestões

Recebemos 23 menções que se enquadraram em sugestões, subdivididas em 7 subcategorias.

Com 8 menções: a) maior participação:

[Seria bom uma] *maior participação de todos os envolvidos no programa.*

Com 7 menções: b) melhorar o cronograma:

Acredito que o período não foi o mais recomendado pela coincidência com eventos acadêmicos.

Com 3 menções: c) realizar reunião(ões) ampliada(s) para monitoramento:

Sugiro encontros de acompanhamento.

Com 2 menções: d) dar continuidade:

[Sugiro] *que dê sequência aos encontros, pelo menos uma vez ao ano, e aos resultados das discussões anteriores.*

Outras 3 menções dão, cada uma, uma sugestão.

e) Redefinir metas e prazos:

[É melhor] *trabalharmos com metas e prazos mais curtos sob reuniões mais frequentes.*

f) Focar mais em processos pedagógicos:

[...] *para uma próxima etapa, uma visão deve ser trabalhada: a união do planejamento e da dinâmica com os discentes.*

g) Divulgar de imediato as deliberações construídas em assembleia:

Faltou feedback [ou divulgação] após a reunião final do documento consolidado de dezembro.

São muito válidas as várias sugestões para futuros processos de planejamento, pois proporciona o aprimoramento da metodologia no PGCA. Vemos nessas sugestões uma apropriação da metodologia e uma (re)construção própria da PEC no PGCA, legitimando-a e tornando-a duradoura no contexto, como discute Araújo (1996).

Todo processo PEC no PGCA foi comunicativo: na própria construção da proposta pela equipe planejadora, sua discussão e readequação com os participantes, nas técnicas grupais e na gestão dos projetos que ficaram descentralizados com os docentes. O planejamento convergiu pessoas, instituições e ideias para um projeto comum, também promovendo um clima harmonioso entre os envolvidos. Portanto, os trabalhos foram coerentes com a TAC, com a proposta original da PEC e com o contexto universitário (ARAÚJO, 1996; HABERMAS, 2012; SOUTO-MAIOR, 2012a, 2012b, 2013).

Proposição Metodológica

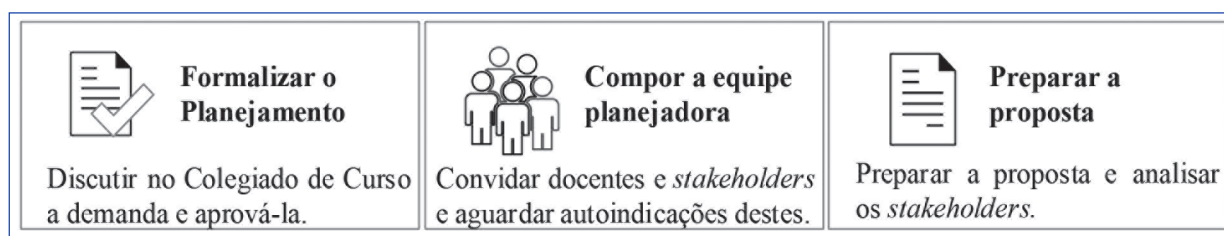
Esquematizamos a proposição metodológica para os PPG da Unir com base na generalização qualitativa, que abre possibilidades para que uma proposta se aplique em outro contexto, ressalvadas as devidas adaptações (GODOY, 2005; ALVES-MAZZOTTI, 2006; GÜNTHER, 2006). O roteiro possui 5 blocos e, em cada um, sugerimos alguns passos básicos.

Iniciação dos trabalhos (Figura 4)

Previamente, o planejamento precisa de definições básicas e deve ser aprovado, pois impactará todo o PPG, portanto, a prévia discussão no colegiado de curso é importante. Será preciso fazer uma primeira análise de *stakeholders* para identificar quais podem ser convidados para a equipe planejadora, além dos membros internos.

Figura 4

Iniciação dos trabalhos



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para compor a equipe planejadora, pode-se encaminhar convite aos membros internos e aos *stakeholders*, solicitando que se manifestem em determinado prazo. A equipe deve possuir um número adequado de membros: 5 é um número excelente. Definida a equipe, esta prepara uma proposta viável de planejamento, adequando etapas e subetapas da PEC em atividades respectivas e considerando o contexto do PPG. Na equipe, realiza-se uma análise mais ampla de *stakeholders*, considerando a lista inicial discutida no colegiado de curso e verificando outros mais que são relevantes e que podem ser convidados como participantes. A quantidade de participantes, tanto internos quanto *stakeholders*, deve ser definida pela equipe conforme o número que esta considerar viável para que um processo comunicativo ocorra. Sugerimos a seguinte composição de participantes:

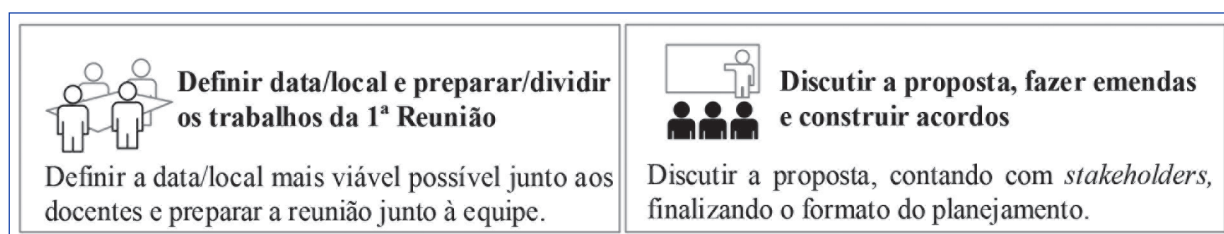
- a) Ao menos metade dos docentes do PPG;
- b) Um representante da respectiva pró-reitoria;
- c) Um ou mais discentes;
- d) Um técnico-administrativo;
- e) Um convidado da comunidade local;
- f) Outros convidados de instituições relevantes para o PPG.

Processos da 1ª reunião (Figura 5)

A pauta da 1ª reunião é, essencialmente, apresentar e sensibilizar para planejar. São construídos acordos e consensos e são providenciadas emendas e correções à proposta preparada pela equipe planejadora. Para permitir ampla participação e discussão, é possível realizar a reunião em datas e locais diferentes, conforme a agenda dos participantes. O resultado será a proposta validada e com adesão suficiente, viabilizando e conferindo legitimidade ao planejamento, que só então pode iniciar de fato.

Figura 5

Processos da 1ª reunião



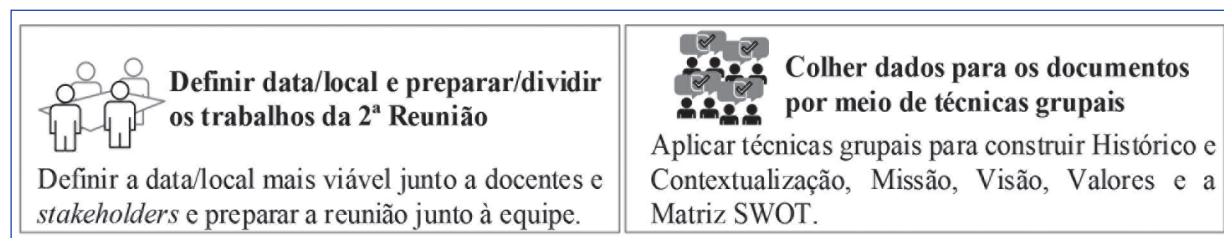
Fonte: Elaborada pelos autores.

Processos da 2ª reunião (Figura 6)

Na 2ª reunião são construídas as redações preliminares do *histórico e contextualização*, *missão*, *visão*, *valores* e *matriz SWOT*. Vale explanar aos participantes as características de cada documento no planejamento. Para a construção do *histórico e contextualização*, pode-se utilizar a dinâmica denominada *memória histórica*, visando a compartilhar vivências no programa. Um membro da equipe anota a partilha, enquanto outro atua como facilitador. O texto resultante precisará de redator especializado, também capaz de fazer buscas documentais para enriquecê-lo. Para as redações da *missão*, da *visão* e dos *valores* pode-se utilizar a técnica denominada *oficina facilitada*, na qual um membro facilita a geração de ideias, em um processo dialógico com o grupo, enquanto outro membro anota e projeta as redações que vão definindo-se. Para a *matriz SWOT*, a técnica usual é a chamada *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: *histórico e contextualização*, *missão*, *visão*, *valores* e *matriz SWOT*. Se forem realizadas duas ou mais seções com turmas diferentes, haverá várias versões que são (re)negociadas na assembleia de planejamento – exceto a *matriz SWOT*, que terá suas várias versões mescladas.

Figura 6

Processos da 2ª reunião



Fonte: Elaborada pelos autores.

Processos da assembleia geral (Figura 7)

A *assembleia geral* deve ser realizada em um único local e nela são concluídos os documentos anteriormente produzidos, construídos indicativos de projetos estratégicos e eleitos seus responsáveis. É preciso que todos participem, aumentando, assim, o comprometimento do grupo e a possibilidade de efetivação do *plano estratégico*. Para discussão e aprovação dos documentos, pode-se utilizar a técnica denominada *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*: as estratégias são geradas individualmente a partir do *documento de área* e da *matriz SWOT*, sendo agrupadas em *clusters* de afinidade pelo facilitador para discussão em grupo, de modo a defini-las e aprová-las. As estratégias são distribuídas em indicativos de projetos estratégicos, que podem ter dados básicos por enquanto: título, objetivo, atividades, prazos. Responsáveis podem ser definidos desde já e estes podem entregar em um prazo razoável seus projetos finalizados, inclusive formando a respectiva equipe de trabalho.

Figura 7

Processos da assembleia geral



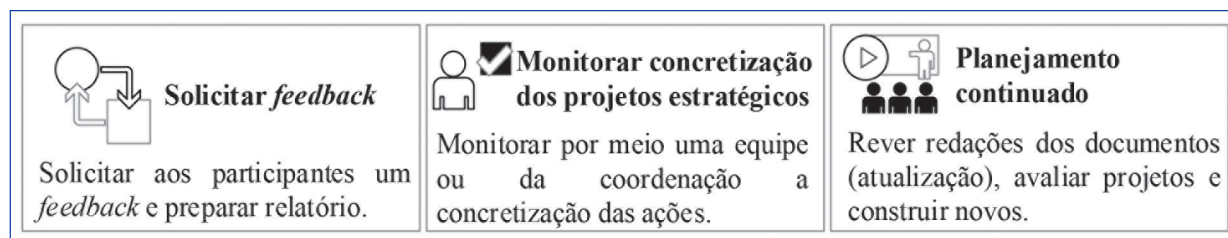
Fonte: Elaborada pelos autores.

FINALIZAÇÃO DOS TRABALHOS (FIGURA 8)

Essa etapa é mais dinâmica, tendo em vista que o planejamento não se encerra na assembleia geral, pois é contínuo. É preciso solicitar *feedback* aos participantes, visando a aprimorar a metodologia, acumulando experiência. Após o *feedback*, a equipe de planejamento prepara o relatório avaliativo dos trabalhos realizados. Também deve ser entregue uma redação prévia do *plano estratégico* à coordenação e aos participantes para revisão. O monitoramento do plano pode dar-se de diversas formas, sendo possível realizar seminários de acompanhamento, nomear uma equipe para monitoramento ou somente via coordenação do PPG. O importante é corrigir desvios e evitar atrasos de entrega, para não chegar no próximo processo de planejamento sem ações realizadas. No ano seguinte os trabalhos reiniciam, sendo revisados e atualizando constantemente as estratégias do PPG diante de seu contexto complexo, dinâmico e mutante.

Figura 8

Finalização dos trabalhos



Fonte: Elaborada pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo descreve a experiência do PGCA com a PEC, comprovando sua adequação às demandas desse PPG, mesmo tendo características complexas e desafiadoras, especialmente em termos de geografia, composição institucional e demandas estratégicas. O estudo também possibilitou oferecer uma proposição metodológica coerente com os demais PPG da Unir.

A efetividade foi observada por meio da criação das bases para o PPG dialogar com seu contexto; produzir ações de impacto científico e social; ter relevância em sua região geográfica de influência e na área científica de atuação. A PEC mostrou-se uma tecnologia social apropriada para produzir estratégias comunicativas em PPG da Unir, no entanto, em outras instituições de Ensino Superior, ela pode apresentar comportamentos diferentes.

São limitações deste estudo: a não aplicação em outros PPG e o curto período analisado – pouco menos de 1 ano. Assim, aponta-se a necessidade de novos estudos, especialmente multicase, visando a aprimorar a metodologia, e longitudinais, para aferir a efetividade e eficácia de estratégias construídas por meio da PEC com uso dessas abordagens.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8028/6804>>. 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/IEE, 2001. p. 29-39.
- BRASIL. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2009.
- CAVALCANTE, L. O. H.; FERRARO JÚNIOR, L. A. Planejamento participativo: uma estratégia política e educacional para o desenvolvimento local sustentável (relato de experiência do Programa Comunidade Ativa). **Educação & Sociedade**, v. 23, n. 81, p. 161-190, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n81/13936.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2016.
- CHAIMOVICH, H. Brasil, ciência, tecnologia: alguns dilemas e desafios. **Estudos Avançados**, v. 14, n. 40, p. 134-143, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v14n40/v14n40a14.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2015.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **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_area_e_comiss%C3%A3o_block.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES. **Documentos de área**. 2013b. Disponível em: <<http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/documento-de-area-e-comissao>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E FILOSOFIA. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. esp., p. 274-552, ago. 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/issue/view/1767>>. Acesso em: 13 fev. 2016.
- FIGUEIREDO, M. F.; FIGUEIREDO, A. M. C. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica. **Análise & Conjuntura**, v. 3, n. 1, p. 107-127, 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**, v. 3, n. 2, p. 81-89, 2005.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2016.
- HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**. São Paulo: Martins Fontes, 2012. v. 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, 2016. Disponível em: <<http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/33/27>>. Acesso em: 27 out. 2016.
- MARRARA, T. Liberdade científica e planejamento: uma tensão aparente. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 1, n. 2, p. 71-80, 2004. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/41/38>>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2010.
- MISOCZKY, M. C. A.; GUEDES, P. **Planejamento e programação na administração pública**. 2. ed. Florianópolis: Capes/UFSC, 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: Capes/UFSC, 2012.
- PORTO, M. A. Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 17., 1997, Gramado. **Anais...** Gramado: Abepro, 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1997_t4105.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2016.
- RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools and trends 2007**. Boston: Bain & Company, 2007.
- 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. **Anais...** Mar del Plata: UNMdP/UFSC, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97199/GERSON%20RIZZATTI.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 09 abr. 2016.
- SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados**, v. 9, n. 25, p. 29-63, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v9n25/v9n25a04.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7940/6643>>. Acesso em: 24 dez. 2017.
- SOUTO-MAIOR, J. **Planeação estratégica e comunicativa**. João Pessoa: UFPB, 2012a.
- SOUTO-MAIOR, J. Planeação estratégica e comunicativa para organizações de natureza pública. In: PHILIPPI JÚNIOR, A.; SAMPAIO, C. A. C.; FERNANDES, V. (Org.). **Gestão de natureza pública e sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2012b. p. 117-145. v. 1.
- SOUTO-MAIOR, J. Estratégias comunicativas para efetividade e sustentabilidade. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 2, p. 141-155, 2013. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rbdr/article/view/4088/2566>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR. **Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais**: área de concentração e pesquisas. 2016. Disponível em: <<http://www.pgca.unir.br/?pag=estatica&id=1930&titulo=%C1rea%20de%20Concentra%E7%E3o%20e%20pesquisas>>. Acesso em: 22 fev. 2016.

URIBE RIVIERA, F. J. U. **Agir comunicativo e planejamento social: uma crítica ao enfoque estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 1995.

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, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n3/a11v8n3.pdf>>. Acesso em: 05 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, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12nspe/02.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

Luciano Santos Magalhães

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3192-3620>

Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia (Unir); Servidor técnico-administrativo na Universidade Federal de Rondônia (Unir), Rolim de Moura – RO, Brasil. E-mail: Lucianomagalhaes@unir.br

Mariluce Paes de Souza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4202-0769>

Doutora em Ciências Socioambientais pela Universidade Federal do Pará (UFPA); Professora associada na Universidade Federal de Rondônia (Unir), Porto Velho – RO, Brasil. E-mail: mariluce@unir.br