



FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA ALCANCE DE OBJETIVOS DO PDI: UM ESTUDO NO NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (NUCSA) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA.

CLESIA MARIA DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Rondônia

clesiamo@unir.br

CARLOS ODILON GOMES ASCENÇO

Universidade Federal de Rondônia (Egresso Curso de Administração)

caarlosodiilon@gmail.com

OSMAR SIENA

Universidade Federal de Rondônia/ Programa de Pós-Graduação em Administração

(Docente e Pesquisador)

osmar_siena@uol.com.br

AURINEIDE ALVES BRAGA

Universidade Federal de Rondônia (Docente e Pesquisadora)

aurineideb@unir.br

CRYSTIANY MARIA GUILHERME

Universidade Federal de Rondônia (Docente e Pesquisadora)

crysrainha@hotmail.com

WALTERLINA B. BRASIL

Universidade Federal de Rondônia (Docente e Pesquisadora)

wal@unir.br

RESUMO

A partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva este estudo buscou analisar a utilização das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos – OSM, pelos gestores do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) para atingir as metas administrativas traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, delimitado para o quinquênio de 2014 a 2018. Para tanto, o referencial teórico-empírico foi constituído com abordagens que incluem a gestão estratégica, especificamente no contexto universitário, e ferramentas de gestão. Os dados foram coletados em documentos como relatórios de gestão dos departamentos acadêmicos vinculados ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas – NUCSA, e do Relatório de Gestão do NUCSA e da Universidade, bem como no questionário aplicado aos gestores – chefes dos departamentos e diretora do Núcleo. Os resultados mostram que as ferramentas de OSM estão sendo utilizadas com pouca frequência e de forma não padronizada, o que dificulta o monitoramento e a avaliação das atividades delineadas para atingir as metas administrativas traçadas no PDI.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Gestão Universitária. Ferramentas de Gestão. Organização, Sistemas e Métodos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações universitárias estão inseridas em um ambiente com contextos de grandes e rápidas mudanças, o que reforça a ideia do enfoque sistêmico na qual essas organizações são partícipes. Na busca constante de melhoria e alcance de seus objetivos organizacionais, são simultaneamente afetadas pelos aspectos internos e externos do ambiente no qual estão inseridas.

No contexto atual, as organizações universitárias passaram a adotar novas estratégias e instrumentos que potencializem a gestão, tais como: a avaliação institucional; o planejamento estratégico e a modernização dos processos. Com isso, torna-se fundamental para a gestão das universidades, a partir da definição das estratégias, estabelecer os planos e ferramentas para sua efetiva realização. Com isso, a institucionalização da organização, sistemas e métodos (OSM) busca dotar os processos de características necessárias e suficientes para que as atividades possam levar ao alcance dos objetivos organizacionais, atendendo, assim, as necessidades dos seus clientes-cidadãos e dando sentido à razão de ser da instituição.

Cabe relacionar as funções administrativas elencadas pela administração científica de Fayol, estruturadas em um ciclo que deve ser contínuo para a funcionalidade da gestão organizacional: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Isso posto, a função planejamento enseja estudo minucioso e adequado às particularidades da organização, considerando, também aos interesses das partes interessadas.

Ainda que historicamente não estejam habituadas com a função de planejamento (RAMOS *et al*, 2013), a partir do ano de 2004 as universidades brasileiras foram submetidas à elaboração de um documento que formalizasse seus planos de gestão administrativa e acadêmica, para um horizonte de médio a longo prazos, conhecido como Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (BRASIL, 2004).

A implantação de um PDI caracteriza-se por um amplo processo que envolve a interação de gestores, técnicos, docentes e discentes para o alcance das metas e objetivos, baseados em pressupostos de direcionamento. Tratando-se de uma instituição caracterizada pela complexa indissociabilidade dos processos de ensino, pesquisa e extensão e, sobretudo, por lidar com interesses muitas vezes conflitantes oriundos do ambiente interno e externo, as Universidades prescindem de um PDI para a efetiva integração entre os processos administrativos e acadêmicos, de forma a evitar objeções quanto ao compartilhamento de informações por ausência de políticas explícitas – o que segundo Coelho (2007) pode favorecer o isolamento das pessoas em subsistemas organizacionais, bem como assegurar o alinhamento necessário para o cumprimento de sua missão e alcance de sua visão compartilhada.

Nesse contexto, a busca por mecanismos que envolvam a participação e interação de todos os atores e contribuam para a geração de conhecimentos para o aprimoramento da gestão das universidades é tarefa que pode ser mais bem conduzida com uso das ferramentas de Organizações e Métodos (O & M) de modo a atingir os objetivos elencados no PDI. Portanto, formalizar e padronizar métodos que sistematizem as atividades de trabalho torna-se um instrumento relevante para avaliar as condições em que essas atividades são desenvolvidas e indicar melhores alternativas de ação preventiva ou corretiva.

Sendo assim, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão: os objetivos do plano estratégico da UNIR - PDI 2014-2018 que devem ser desdobrados pelo Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) serão alcançados pelos gestores com uso de ferramentas de OSM? Para resposta a essa questão, o objetivo do estudo foi analisar a utilização das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos – OSM pelos gestores do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) para atingir as metas administrativas traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, delimitado para o quinquênio de 2014 a 2018.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A busca por desempenho organizacional elevado desafia as universidades para a formulação de uma estratégia sistêmica, que fomente e impulsione o desenvolvimento de mudanças em todos os níveis da organização. Este propósito se traduz numa direção geral, quando as universidades assumem a gestão estratégica como fundamento para formular e implantar estratégias para atingir suas metas organizacionais, concentrando atenção no que é prioritário, mediante conhecimento adequado dos problemas que afetam seu funcionamento.

Nesta perspectiva é relevante apresentar alguns conceitos que embasam este estudo, relativos à Gestão, Estratégia e Administração Estratégica.

Gestão é a atividade que visa garantir o sucesso de um empreendimento através da aplicação das diretrizes instituídas para assegurar a qualidade das práticas e dos serviços por ele realizados, assim como busca gerir as diversas áreas da organização, a fim de que o seu planejamento seja executado (SIENA ET AL, 2013).

Estratégia é concebida como planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos das organizações, bem como a definição de ações a serem praticadas no futuro para obter o máximo proveito das oportunidades e dos pontos fortes da organização, minimizar os efeitos de seus pontos fracos e protegê-la das ameaças que possam torna-la vulnerável (MINTZBERG, 2006).

Administração estratégica, segundo Daft (2010, p.271) “é o conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias que fornecerão um ajuste superior entre a organização e seu ambiente, de modo a alcançar as metas organizacionais”.

Além disso, há de se considerar ainda que, dentre as funções do administrador - planejar, organizar, executar, liderar e controlar, o planejamento pode ser compreendido como a função mais importante para uma empresa (MAXIMIANO, 2012), uma vez que, tem como objetivo buscar a redução da incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, uma maior probabilidade de alcance dos objetivos, metas e desafios delineados pela organização.

Na sequência, também é importante destacar que o “planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado” (OLIVEIRA, 2008, p. 4). Ademais, o gestor deve utilizar metodologia de trabalho de forma que ele consiga compreender o ambiente, definir suas estratégias, estabelecer controle por meio de monitoramento e avaliação, dentre outros procedimentos para o alcance de uma gestão de excelência (SIENA ET AL, 2013; MIZAE ET AL, 2012).

De modo específico, ao relacionar os preceitos do planejamento estratégico ao setor público, é necessário considerar que nele existem características distintas que podem limitar a sua aplicação, dado que, segundo Fávero (2010, p. 55), “fatores culturais, estruturais ou de processo podem não ser passíveis de mudança em função de limitações legais ou fatores políticos”. Por outro lado, o setor público tem melhorado significativamente sua eficiência com o uso do planejamento estratégico (MARCELINO, 2002). Sendo assim, é importante ressaltar que,

[...] estratégia e organização devem combinar-se para a efetividade da própria organização, que não só deve ter uma estratégia adequada como também deve dispor dos meios para implementá-las, valendo-se dos indivíduos, grupos e do projeto organizacional. [...] Portanto, a estratégia, o projeto organizacional e o tipo de gerência devem ser consistentes. (CURY, 2012. p. 121).

Também é relevante distinguir que a qualidade do fluxo de informações e de processos entre as unidades e pessoas de uma organização, nesse caso uma IES, potencializa o seu

desempenho institucional, estimula mudanças no comportamento dos indivíduos que dela participam e, numa visão maior, promove o atingimento de sua missão (COELHO, 2007).

Organização, Sistemas e Métodos - OSM é uma especialização das funções da administração, que tem como principal objetivo definir os elementos necessários para a execução dos processos organizacionais e dos processos e métodos de trabalho. A função de OSM consiste em modelar uma empresa, de modo que essa ação institucionalize uma infraestrutura compatível com seus propósitos e também sejam definidos e/ou redefinidos os processos e métodos de trabalho (CURY, 2012).

A análise administrativa, por sua vez, é uma atividade dinâmica, sistemática e permanente para avaliar e propor soluções a fim de identificar barreiras que impossibilitam o bom funcionamento da organização. Na literatura é possível identificar ferramentas de OSM utilizadas por gestores durante a análise administrativa, conforme caracterizadas no quadro 1.

Quadro 1 – Ferramentas de OSM para Análise Administrativa

Ferramenta	Descrição
Fluxogramas	Gráfico de processamento para representar a sequência de um trabalho, produto ou documento e que tem por finalidade evidenciar a origem, o processamento e o destino de uma informação.
Formulários	Instrumento que padroniza o tratamento das informações de diferentes atividades e objetiva a otimização dos processos para o funcionamento das organizações.
Manuais de organização	Documentos elaborados com a finalidade de padronizar procedimentos internos, servindo, também, como instrumento de comunicação e racionalização do trabalho. São compostos por quadros, tabelas, fluxogramas, catálogos, listas, etc.
Layout	Corresponde à disposição das ferramentas de trabalho, como também se preocupa com a adaptação das pessoas ao ambiente.

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Cury (2012).

O entendimento das funções dessas ferramentas é de suma importância, uma vez que, por meio delas, é possível a racionalização do trabalho, identificando falhas nas etapas funcionais e no uso inadequado dos insumos e da estrutura física da organização. Uma visão abrangente das áreas de atuação e dos objetivos da análise administrativa é demonstrada no quadro 2.

Quadro 2 - Quadro Geral da Análise Administrativa

Análise Administrativa	
Organização	Métodos
Processos Organizacionais Objetivos organizacionais; Estrutura organizacional; Sistemas administrativos; Processo decisório; Relações gerenciais; Processo cultural; Enfoque sistêmico; Interdependência/coordenação.	Processos e Métodos de Trabalho Análise da distribuição de trabalho; Racionalização de formulários; Desenvolvimento de projetos de <i>layout</i> ; Elaboração de gráficos de processamento; Instrumentos normativos; Racionalização de processos e métodos de trabalho; Sistemas mecanizados.

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Cury (2012).

Por fim, cabe salientar que a utilização dos conceitos e das ferramentas de OSM visa contribuir na implantação de práticas administrativas aperfeiçoadas, para a criação de planos de organização, de instruções de funcionamento e de manuais de métodos adequados às características organizacionais, envolvendo atividades mecanizadas ou não das diversas funções da empresa (CURY, 2012).

2.1 Gestão Estratégica nas Universidades

De acordo com a abordagem de Herreros et al. (2013), frente às contínuas mudanças, a universidade para adaptar-se ao seu ambiente, busca instrumentos modernos de gestão que promovam a modernização dos seus processos. Para corroborar com este pensamento, Astley et al. (2005) explica que a adoção da administração estratégica é resultado do processo de adaptação organizacional das universidades. E, complementa o ponto de vista de Herreros et al (2013, p. 5) ao destacar que é necessário pensar na gestão estratégica da universidade “não como um princípio de competição, mas como uma necessidade de novos tempos e como forma de enfrentar demandas sociais e organizacionais”.

Da mesma forma, Silva et al. (2013) indica que a melhoria de gestão é fator fundamental para que as universidades alcancem seus objetivos e, conseqüentemente, promova desenvolvimento social no âmbito de sua atuação. Portanto, um planejamento realizado positivamente tem potencialidade para gerar melhorias significativas à gestão de uma Instituição de Educação Superior (MURIEL, 2006), posto que “a administração pública, no geral, e a universidade pública, em particular, veem-se, assim, diante de novas exigências, essencialmente em termos de eficiência, eficácia e efetividade.” (HELLO, 2009, p. 15). Nestes termos, Amaral e Castro (2005) ressaltam a necessidade de um esforço coletivo das organizações, respeitando os critérios e diretrizes para as práticas da gestão, porque julgam ser possível desenvolver práticas efetivas de garantia da qualidade com continuidade.

Para tal, Siena et al (2013) evidenciam a necessidade do uso de ferramentas que assegurem a melhoria e a sobrevivência organizacional, como também indicam ser imprescindível que a organização reveja seus valores e desenvolva um pensamento sistêmico, onde todo seu escopo seja visto como um processo único, totalmente interligado e estruturado para que se atinja o objetivo de seu negócio.

Nesse sentido, entende-se que uma gestão deve priorizar os resultados organizacionais e de desempenho individual, utilizando ferramentas adequadas para mensurá-los. Favero (2010) propõe que tais ferramentas sirvam de mecanismos para analisar os indicadores de produtividade e qualidade dos serviços realizados, utilizando alternativas para possíveis formas de premiação e punição, como também principiar a realização de um planejamento estratégico que esteja adaptado ao campo de atuação na qual a organização esteja inserida, contemplando propostas de políticas de médio e longo prazo.

Porém, para que isso seja possível é necessário definir de forma clara quais os objetivos que a organização visa alcançar, as mudanças institucionais necessárias e os sistemas de informação que darão suporte ao alcance das metas e objetivos.

2.2 O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Em meados de 2003 houve uma mudança na postura do Governo Federal, que passou a destinar maior recurso financeiro às Universidades Federais. Silva et al. (2011) explica que desse momento em diante surgem também ações de planejamento interno das universidades, motivadas legalmente, no ano de 2004 (BRASIL, 2004), para elaborarem um documento de planejamento, chamado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O PDI tem origem principalmente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (BRASIL, 1996), que institui em seu artigo nove, sobre a necessidade de a educação superior ser avaliada - atividade atribuída ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (BRASIL, 2004), que tem por objetivo avaliar e propor medidas de melhoria da qualidade da educação superior brasileira.

À vista disto, o documento do PDI sistematiza o planejamento de uma IES, como também introduz indicadores de monitoramento e avaliação (BRASIL, 2007). Contudo, enquanto instrumento gerencial, ainda possui limitações como a falta de transparência para

divulgação das atividades realizadas, como também do grau de envolvimento da comunidade acadêmica no processo de planejamento e elaboração (MIZAEL et al, 2012).

Embora a construção seja um item obrigatório, às instituições é garantida liberdade durante o processo de elaboração do PDI, desde que sejam contemplados no documento os dez itens obrigatórios, com as seguintes temáticas: Perfil institucional, Projeto pedagógico institucional – PPI, Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância), Perfil do corpo docente, Políticas de atendimento aos discentes, Aspectos financeiros e orçamentários, Organização administrativa da IES, Infraestrutura, Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional e Anexos, que deve conter o regimento ou estatuto da IES, para que dessa forma sirvam como referenciais para futuras análises (BRASIL, 2004; 2007).

Contemplando esses dez itens, o PDI atende às exigências do MEC, podendo ou não introduzir outros eixos de propostas de trabalho, de acordo com os interesses de cada instituição. Também é importante salientar que não é necessário que os itens acima supracitados estejam necessariamente na ordem apresentada. Logo, o PDI constitui-se um instrumento de reconstrução da instituição em busca de melhorias em todos os seus aspectos. Especificamente, na UNIR, trata-se de um plano estratégico para estabelecer objetivos de “recuperação da governabilidade institucional” (UNIR, 2013), e norteamo após longo período de uma incontestável crise administrativa, que culminou com a mudança de gestão.

Projetado para o quinquênio 2014 a 2018, o PDI da UNIR foi elaborado de forma participativa, uma vez que privilegiou a atuação da comunidade acadêmica “[...] do mais eminente professor, ao mais anônimo estudante, passando pela sociedade rondoniense, todos foram chamados a opinar, a sugerir, a propor, a indicar os rumos da Unir para os próximos cinco anos.” (UNIR, 2014. p. 17).

Como destacado, dentre os dez eixos obrigatórios na elaboração do PDI, nesse estudo serão abordados três eixos específicos (Infraestrutura; avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional; e organização administrativa da IES), que são atribuições das Pró-reitorias de Planejamento (PROPLAN) e Administração (PRAD).

A PROPLAN é a unidade da UNIR que, além de ser o setor que detém a atribuição de elaboração do PDI, dá suporte a todos os órgãos internos quanto à definição de objetivos e metas e na elaboração dos planos, como também no controle e acompanhamento de tais atividades, sempre, visando melhoria contínua. À PRAD compete “a gestão dos bens materiais e patrimoniais intrínsecos, além de planejar, coordenar, orientar e controlar as atividades de gestão de pessoal e articulação de suas atividades com as de outros órgãos da universidade” (UNIR, 2014. p. 35). Aos Núcleos são designadas funções de coordenação dos processos finalísticos, quer sejam de planejamento ou de execução e avaliação (UNIR, 2014).

Assim, foi proposto no PDI o desafio de “estabelecer e consolidar uma cultura organizacional capaz de assegurar práticas proativas para as ações de planejamento e avaliação” (UNIR, 2014. p. 64), desde que sejam superadas condições relacionadas ao Planejamento e Avaliação Institucional, compreendendo, o planejamento administrativo das unidades acadêmicas, dos órgãos de gestão e apoio acadêmico.

Os objetivos e metas estão relacionadas à consulta pública por meio do questionário ‘A UNIR que queremos’ (UNIR, 2014. p. 111) e ao período de vigência do PDI 2014-2018, explicitados na forma de desafios estratégicos a fim de “melhorar a eficiência, eficácia e efetividade nas práticas de gestão administrativa e acadêmica, através de ações que proporcionem o desenvolvimento humano, sempre com transparência, equidade e quebra de velhos paradigmas” (UNIR, 2014. p. 112).

Com vistas a promover maior integração entre as unidades internas da instituição, ações de aprimoramento da comunicação deverão ser desenvolvidas, tendo como base os princípios da transparência, democratização da informação, divulgação do conhecimento e

valorização institucional. O objetivo estabelecido no PDI, especificamente no item “8.8 – Ampliar e melhorar Ações de Comunicação com a Comunidade Interna” (UNIR, 2014. p. 97), traz consigo quatro metas a serem cumpridas e que estão relacionadas aos preceitos de OSM, a saber: Criar a tramitação eletrônica de documentos administrativos, até 2015; Divulgar as decisões dos órgãos colegiados nos sites dos departamentos, Secretaria dos Conselhos Superiores - SECONS e Núcleos, até 2014; Padronizar a expedição e tramitação de documentos, até 2015; Criar um repositório que unifique todas as normas da UNIR, até 2015.

Quanto à Gestão Institucional, com a construção do PDI será possível apresentar ferramentas à comunidade acadêmica para a constante melhoria na qualidade dos serviços e, conseqüentemente, no ambiente organizacional. As políticas de gestão vigentes na UNIR, “encontram-se inseridas em resoluções internas que regulamentam aspectos relacionados à gestão e desenvolvimento de pessoas, gestão financeira e orçamentária, gestão acadêmica e gestão administrativa.” (UNIR, 2014. p. 113).

No eixo da Gestão Institucional, dois objetivos foram traçados para serem desdobrados durante a vigência deste PDI. O primeiro menciona que se deve “Estabelecer mecanismos de avaliação de desempenho institucional, visando aferir os resultados alcançados” e o objetivo seguinte estabelece ser necessário “Redimensionar os instrumentos de regulação normativa da gestão” (UNIR, 2014. p. 114). Para ascender tais objetivos as seguintes metas deverão ser priorizadas: Criar indicadores para que permitam avaliar o desempenho institucional periodicamente; Promover ampla divulgação dos resultados alcançados com base nos indicadores estabelecidos; Atualizar e aprovar o Estatuto da UNIR, até Dezembro/2015; Atualizar e aprovar o Regimento Geral da UNIR, até Dezembro/2015; Atualizar os regimentos internos das unidades, consolidando-se num regimento interno geral; e Instituir a unidade de avaliação dos processos institucionais.

Por fim, o último item do PDI que será tratado neste estudo discorre sobre a infraestrutura física da UNIR, que conforme explicita o próprio PDI (UNIR, 2014. p. 123), houve um aumento expressivo da quantidade de instalações prediais após a implantação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, como também foram efetivadas propostas de melhorias e modernização da estrutura laboratorial. Após a elaboração deste PDI, a UNIR deverá “consolidar a infraestrutura necessária ao atendimento das nossas reais demandas, de acordo com as peculiaridades de cada curso.” (UNIR, 2014. p. 123). O documento mostra que a instituição tem como desafios:

Ampliar, manter e compartilhar a estrutura física que viabilize e harmonize as atividades acadêmicas e administrativas da UNIR, partindo da infraestrutura já existente e sabendo-se que ela ainda não atende a real necessidade da Instituição, [...] e, assim, reconhecendo a necessidade imperiosa de se ter uma infraestrutura de qualidade e excelência, onde se pretende chegar até o exercício de 2018 para a consolidação dos cursos existentes [...]. (UNIR, 2014. p. 127-128).

Dessa forma, para atingir objetivos de aprimoramento da infraestrutura, foram estabelecidas metas, tais como: (a) construção de centrais administrativas modernas, funcionais e sustentáveis nos *Campi*; (b) adequação do número de salas às demandas de todos os *Campi* e núcleos, com instalações modernas, confortáveis, mobiliário e equipamentos adequados; (c) implantar sistema integrado de informação até 2015; e (d) estabelecer diretrizes de manutenção dos laboratórios didáticos.

Assim, o documento do PDI da UNIR apresenta diretrizes gerais, objetivos e metas para a “consolidação, melhoria das atividades e do ambiente organizacional e crescimento da própria instituição” (UNIR, 2014. p. 133). O compromisso da Universidade está em agregar os objetivos estabelecidos no PDI às ferramentas e instrumentos que possam ser utilizados para realizar planejamento, avaliação e organização da instituição.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, em termos de método, tipo e desenho, caracteriza-se como qualitativa, de natureza aplicada e descritiva quanto aos objetivos (FLICK, 2004). Quanto aos procedimentos, optou-se por uma pesquisa documental e de campo, por meio da exploração de relatórios de gestão da UNIR e dos departamentos acadêmicos que são vinculados ao Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), bem como aplicação de questionário aos gestores, com análise profunda das variáveis de estudo (GIL, 2006; DENZIN; LINCOLN, 2000).

Como *locus* desta pesquisa tem-se o Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Foram verificadas as ferramentas de organização e métodos utilizadas pelos gestores do núcleo e dos departamentos a ele agregados, com vista a atingir os objetivos e metas traçados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014-2018), especificamente nos três eixos destacados: (1) Organização administrativa da IES; (2) Infraestrutura; e (3) Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento. A pesquisa foi subdividida em 4 etapas, conforme objetivos específicos traçados, sendo que cada uma enquadra-se nos procedimentos, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Etapas da Pesquisa.

ETAPA	OBJETIVO ESPECÍFICO (OE) / PROCEDIMENTO (P)
1	OE: Identificação na literatura disponível quais são as técnicas de OSM em uso pelos gestores para alcance de objetivos organizacionais. P: Pesquisa em fontes Bibliográficas
2	OE: Mapeamento no PDI 2014-2018 da UNIR dos objetivos diretamente relacionados à área acadêmica e que devem ser desdobrados pelo NUCSA. P: Fontes documentais: Relatório de Gestão NUCSA e UNIR ano 2013; outros documentos ou dados disponíveis na página do NUCSA/UNIR.
3	OE: Levantamento junto às lideranças do NUCSA do nível de conhecimento (do PDI e das ferramentas de O&M), importância atribuída e engajamento para alcance dos objetivos. P: Aplicação de Questionário junto aos membros do Conselho do NUCSA (Diretora e Chefiarias de Departamentos)
4	OE: Análise dos dados. P: Tratamento e sintetização dos dados das fontes documentais e das respostas obtidas nos questionários; confronto entre os resultados das duas fontes.

Fonte: elaborado pelos autores.

As unidades de análise para esse estudo foram as Unidades Acadêmicas pertencentes ao NUCSA, constituídas pelos Departamentos Acadêmicos de Administração, Economia, Direito, Ciências Contábeis e Biblioteconomia, além da Direção do NUCSA. A escolha do NUCSA e suas Unidades foi intencional foi feita por oportunidade e acessibilidade, além de nele congregar todos os elementos necessários à obtenção das respostas ao problema apresentado, por se tratar do Núcleo no qual estão lotados seis docentes que integraram a Comissão que coordenou a elaboração do PDI da UNIR para os anos 2014-2018, num curto espaço de tempo (fevereiro a junho de 2014), inclusive a Presidência e Vice-presidência da Comissão, conforme Portaria 504/2014/GR/UNIR de 19 de maio de 2014.

A população foi constituída por dez (10) gestores (chefes de departamentos, diretor de Núcleo, Coordenador de Mestrado e administrador de Núcleo). Quanto aos instrumentos, coleta e tratamento dos dados, além das fontes documentais, foi utilizado questionário, uma das formas de coleta mais utilizadas nas ciências sociais (DENZIN; LINCOLN, 2006), enviado aos gestores, obtendo seis respostas na coleta realizada em nov./dez 2014. O questionário estruturado, com 30 Questões com tipologias variadas (objetivas, abertas e de escala) foi aplicado via plataforma *online* e gratuita *Google Docs*. Os dados foram tratados com uso da Planilha Eletrônica MS. Excel e sintetizados por meio de estatística descritiva. Os resultados, no tópico a seguir, serão apresentados em forma de gráficos e quadros.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Conhecimento e utilização das técnicas de OSM

No referencial teórico da pesquisa foram relacionadas as ferramentas de OSM mais comuns disponíveis para os gestores para análises administrativas com fins de alcançar objetivos organizacionais. Questionados sobre quais delas utilizam frequentemente, os gestores identificaram fluxogramas, formulários, instruções de normatização de processos, métodos administrativos e organizacionais e diagramas como as mais utilizadas. Apenas 1 (17%) gestor afirmou não conhecer as técnicas e ferramentas de OSM. Quanto ao conhecimento pelas respectivas equipes de trabalho, os gestores consideram que NÃO conhecem (50%) ou CONHECEM algumas ferramentas. Apenas um gestor afirmou que sua equipe CONHECE as ferramentas e técnicas de OSM.

Embora os gestores tenham dado ênfase na utilização de algumas ferramentas, nenhum deles fez menção ao uso do **desenvolvimento de projetos de layout** ou da **análise da distribuição do trabalho**. Esse último quesito foi inserido na pesquisa para que os gestores indicassem o seu grau de conhecimento quanto às atribuições das pessoas que compõem suas equipes. Apenas um deles afirmou não saber definir quais são tais atribuições de seus liderados.

Perguntados sobre a importância do fluxo dos processos que ocorre no ambiente do NUCSA, 50% dos respondentes afirmaram que compreendem claramente qual o fluxo pelo qual passam os processos no NUCSA, enquanto a outra metade compreende apenas o fluxo que compete ao seu setor. Nesse sentido, questionados se o fluxo de processos no NUCSA era considerado ideal, 83% responderam que o fluxo deveria ser revisto. Apenas um gestor manifestou concordância com o fluxo existente. Isso mostra que quase todos os gestores estão insatisfeitos com o fluxo pelo qual as atividades estão sendo processadas, tornando-se assim um ponto a ser revisto conjuntamente entre a direção do NUCSA e respectivos gestores.

Sobre a relevância da utilização das ferramentas de OSM para o alcance dos objetivos organizacionais e, em caso de utilização se seguiam algum padrão, quase todos os gestores responderam afirmativamente para a relevância. No entanto, em sua maioria, não seguem padrão para este uso. Apenas dois gestores afirmaram utilizar de forma padronizada as ferramentas de OSM na execução das atividades dos processos que ao NUCSA e respectivos departamentos acadêmicos competem.

Dada a importância da padronização dos métodos para realização dos processos críticos, esse fato mostra que, ainda que sejam utilizadas, as ferramentas podem gerar informações desencontradas e que pouco servirá para a tomada de decisões futuras, gerando, assim, um retrabalho.

4.2 Objetivos do PDI para Execução no NUCSA.

Antes da elaboração do PDI, a UNIR possuía apenas um documento institucional contendo os aspectos estratégicos, denominado relatório de planejamento estratégico, aprovado por Ato Decisório nº 008/CONSAD, de 24 de junho de 2004. Após a regulamentação da lei do SINAES, em 2006, foi promovida a primeira avaliação interna da UNIR, fator que deveria dar continuidade para a elaboração do PDI. Embora o PDI não tenha sido realizado, através do Conselho Universitário (CONSUN), a UNIR adotou o Projeto REUNI como novo Plano de Desenvolvimento, ficando assim definido como o principal documento de planejamento da UNIR.

O segundo objetivo específico da pesquisa busca identificar os objetivos definidos no PDI que devem ser desenvolvidos pelo NUCSA. Em virtude da recente elaboração e

aprovação do texto do PDI para a UNIR, o espaço de tempo para avaliar os indicativos de desempenho é expressivamente curto, considerando a vigência do documento atual, de 2014 até 2018. No entanto, conforme estão apresentados os resultados dessa pesquisa será possível estabelecer quais são as circunstâncias gerenciais atuais do Núcleo e quais diretrizes podem ser estabelecidas, com vistas a atender as necessidades administrativas.

4.2.1 Metas para o aprimoramento da comunicação

Esse item visa promover a integração entre os setores por meio da troca sistemática de informações que facilitem os processos gerenciais. Conforme as metas e objetivos traçados nessa dimensão, no quadro 4 pode-se verificar o status atual do NUCSA frente ao que se pretende.

Quadro 4 – Avaliação das metas da dimensão de organização administrativa

Metas	Status
Tramitação eletrônica	Através do Relatório de Gestão de 2013 foi identificado que um projeto foi elaborado pela Unidade de TI e será submetido à apreciação dos órgãos superiores.
Divulgação dos órgãos colegiados	A divulgação de decisões dos órgãos colegiados ainda é pouco difundida nos sites dos Departamentos, Núcleo e SECONS. Apenas o site do SECONS é atualizado com frequência. Os outros dois ainda são pouco atualizados.
Padronização de expedição e tramitação de documentos	A expedição e tramitação de documentos não estão padronizadas no âmbito do NUCSA. Este fator será mais bem explicado através de gráficos, nos resultados referentes à importância dada pelos gestores para o alcance dos objetivos organizacionais.
Repositório unificado de normas de instrução	A meta dispõe sobre a criação de um repositório que unifique normas instrutoras, no entanto esta ainda não foi criada.

Fonte: dados da pesquisa

Com estes resultados é possível identificar que pouco foi feito para que a troca de informações de interesses dos setores que compõe o NUCSA. É importante dar maior visibilidade à realização dessas metas, pois, como bem especificado nos elementos teórico-conceituais, por meio desses elementos é que será possível para a universidade melhorar a eficiência, eficácia e efetividade das práticas administrativas.

4.2.2 Metas para aprimoramento da gestão institucional

As demandas realizadas para o alcance das metas que abrangem a dimensão de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional são apresentadas no quadro 5.

Quadro 5 – Avaliação das metas da dimensão de gestão institucional

Metas	Status
Criar indicadores de avaliação e desempenho	Após a elaboração do PDI, o estabelecimento de indicadores de desempenho possibilita uma avaliação mais consistente das Unidades. No entanto, apenas dois gestores do NUCSA afirmaram que são feitas avaliações de desempenho de suas unidades.
Divulgação dos resultados alcançados	Cinco dos seis gestores afirmaram que são elaborados relatórios para divulgação dos indicadores de desempenho. No entanto, não é possível mensurar qual o nível de segurança nas informações que constam em tais relatórios, tendo em vista que no item anterior, a grande maioria indicou que não realizam avaliações de desempenho.
Atualizar o regimento interno	Não foi possível identificar na pesquisa recentes atualizações do regimento interno da UNIR.
Instituir unidade de avaliação institucional	Aprovado o Regimento Interno da Unidade de Auditoria Interna através da Resolução nº123/CONSAD, de 10 de julho de 2014.

Fonte: dados da pesquisa

Para assegurar o alcance dos objetivos de estabelecer mecanismos de avaliação e desempenho institucional, e de redimensionar os instrumentos de regulação normativa da gestão, fica claro que, até aqui, pouco vem sendo feito para aprimorar os processos gerenciais dos departamentos e do Núcleo.

Torna-se essencial propor medidas de inovação para que os gestores possam incidir em melhorias na qualidade dos serviços.

4.2.3 Metas para desenvolver e aprimorar a infraestrutura

Este item abrange o empenho das unidades em aumentar e consolidar as estruturas de instalações prediais para o desempenho das atividades administrativas e didáticas conforme as necessidades e particularidades de cada curso, conforme apresentado no quadro 6.

Quadro 6 – Avaliação das metas da dimensão de infraestrutura

Metas	Status
Construção de centrais administrativas modernas, funcionais e sustentáveis.	Para os gestores as instalações dos departamentos e do Núcleo estão suficientes para atender as demandas.
Adequação do número de salas de aula.	Não foi possível identificar através da pesquisa.
Implantar sistema integrado de informação.	Continuidade de desenvolvimento de programas específicos visando ações de integração de sistema.
Estabelecer diretrizes de manutenção dos laboratórios.	Não foi possível identificar através da pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa

Embora os gestores demonstrem em suas respostas estarem satisfeitos com a disposição predial oferecida, em recente relatório de consultoria desenvolvida por discentes do curso de Administração da UNIR, foi exposto o contrário. Tanto gestores quanto acadêmicos-usuários demonstraram insatisfação devido à estrutura física inadequada ou insuficiente. Foram citadas problemáticas relacionadas à falta de equipamentos de informática.

Contudo, é possível inferir que uma atenção maior tem sido dada pela administração para a questão da infraestrutura no NUCSA, para que seja atingido o objetivo de consolidá-la com a capacidade para atender as demandas.

Assim, percebe-se pelos resultados obtidos que o PDI, em suas metas e objetivos inerentes à área administrativa, visa fomentar diretrizes sistemáticas e proativas, que possibilitem a introdução de métodos e instrumentos de monitoramento e avaliações administrativas através do planejamento ideal para a Universidade, bem como no suporte de infraestrutura necessário para a criação de espaços apropriados para a prática pedagógica.

4.3 Conhecimento do PDI, uso das Ferramentas e engajamento para alcance dos objetivos

A elaboração do PDI é um processo que pressupõe a participação de toda a comunidade acadêmica, para que sejam evidenciadas as várias necessidades conforme as particularidades de cada grupo que compõe a Instituição.

Todos os respondentes desta pesquisa informaram que sabem o que é o PDI. Porém, durante a construção do PDI para a UNIR eles não foram totalmente participativos. 33% indicaram ter participado do processo de elaboração, enquanto pelo menos metade deles participou apenas das oficinas que foram propostas. Um dos respondentes afirmou não saber que o PDI já fora elaborado.

Outro aspecto importante foi verificar que 83% dos gestores indicaram ainda não ter participado de nenhum tipo de treinamento para a implantação do PDI em unidades nas quais estão inseridos. Um dos respondentes afirmou que até aquele momento apenas algumas

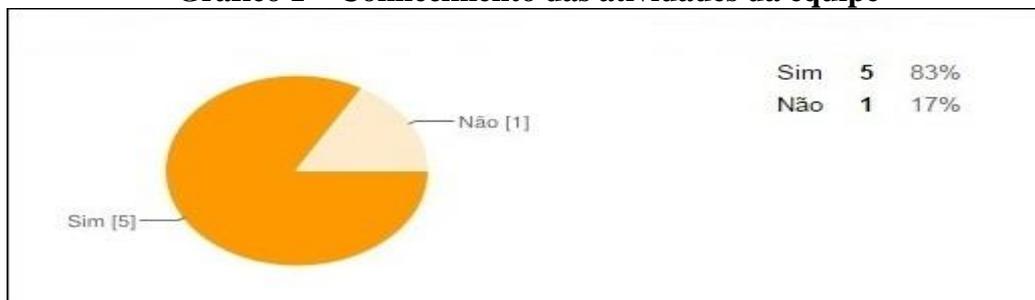
peças de sua unidade teriam participado de treinamentos de implantação do PDI. Cabe aqui destacar que no momento da coleta dos dados o PDI-UNIR estava a poucos meses de sua aprovação pelo Conselho Superior Universitário e, portanto, em fase inicial de implantação.

Contudo, o compromisso do planejamento elaborado através do PDI, de consolidar o ambiente organizacional e viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais, somente será positivo quando todos os membros da comunidade acadêmica tiverem conhecimento de quais atividades são suas atribuições. Conforme abordado, os objetivos que devem ser desdobrados pelo NUCSA e por cada um dos gestores dos departamentos a ele vinculados, pouco foram disseminados. Sendo assim, para que o NUCSA passe a apresentar resultados de um melhor desempenho frente aos objetivos relacionados à área administrativa e que a ele são atribuídos, iniciativas para transmissão coletiva de informações pertinentes ao PDI devem, tempestivamente, ocorrer o quanto antes. Embora o PDI tenha sido elaborado recentemente e sua implantação ocorra de forma gradual, quanto mais cedo propostas forem trabalhadas, maiores serão as chances de se atingir a visão explicitada, de excelência organizacional, ao findar o período de referência deste documento de planejamento institucional.

4.3.1 O papel da liderança e o comprometimento da força de trabalho

Dos seis gestores avaliados, cinco deles consideram seu modo de gestão flexível, dando liberdade para que sua equipe de trabalho execute as atividades “à sua maneira”. Foi constatado também que todos os respondentes conseguem assimilar quais são as suas atribuições enquanto líderes, embora um deles tenha afirmado não conhecer as atividades realizadas por sua equipe, conforme mostra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Conhecimento das atividades da equipe



Fonte: dados da pesquisa

Importante ressaltar que sem o conhecimento das atividades realizadas pelas equipes de trabalho sob sua liderança, o gestor se torna impotente no exercício de sua missão enquanto responsável maior pelos resultados a serem gerados, sobretudo no tocante às funções de controle e monitoramento da qualidade do serviço realizado.

Assim, concluem-se que embora os gestores conheçam as atividades realizadas por suas equipes, eles dão liberdade para que sejam executadas tais tarefas ao modo mais prático para cada um deles, o que caracteriza a gestão como um modelo flexível e não burocrático.

No tocante ao comprometimento das equipes de trabalho, embora não sejam desenvolvidas análises de distribuição de trabalho, as percepções dos gestores do NUCSA são diferentes. Enquanto metade dos respondentes considera o nível de comprometimento de suas equipes abaixo da média (notas 3 a 5 numa escala de 0 a 10), a outra metade percebe suas equipes comprometidas em níveis satisfatórios, bem acima da média (notas 8 e 9).

Cabe frisar que como mostra a literatura, o modelo de gestão flexível, adotado pela maioria dos respondentes, pode inferir na disposição dos demais componentes das equipes e no grau de produtividade que esses agentes venham a apresentar. Enquanto líderes que adotam modelos gerenciais pautados na flexibilidade, possibilitam que as atividades fluam

com mais celeridade, gestores apegados a métodos burocráticos tendem a manter o fluxo mais lento para os processos, muitas vezes frustrando as expectativas dos usuários que ensejam respostas mais ágeis e seguras.

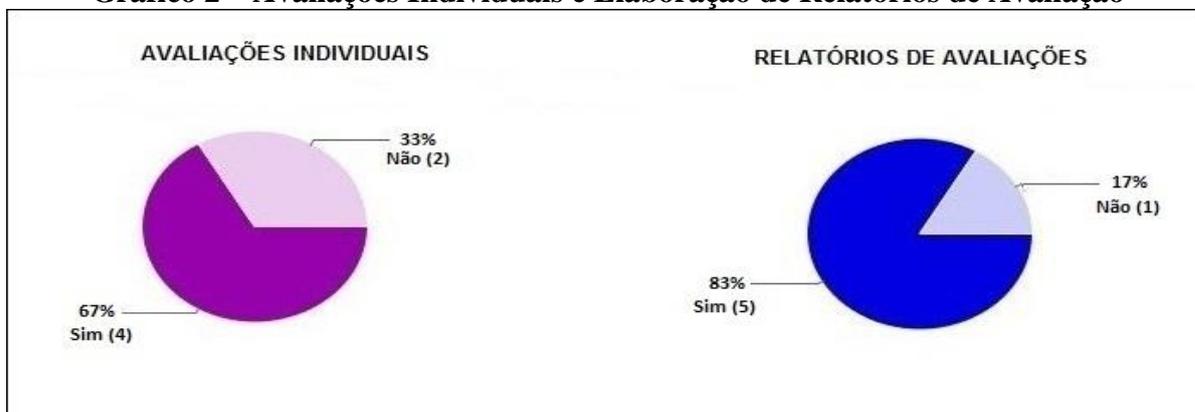
4.3.2 Eficiência das Ferramentas e Engajamento para o Alcance dos Objetivos

Embora no tópico 4.1 configure a não padronização quanto à aplicação das ferramentas de OSM, foi solicitado aos gestores que avaliassem o grau de eficiência que atribuem às ferramentas utilizadas no seu ambiente de trabalho. Os resultados mostram que para a grande maioria dos respondentes (67%) as ferramentas são eficientes (nota 8), enquanto para os demais esta eficiência encontra-se em grau médio (nota 5).

Por outro lado, mesmo que esses gestores tenham conhecimento de quais atividades são realizadas no seu setor de trabalho, o uso de ferramentas para registro e controle da produtividade do trabalho realizado é imprescindível, sobretudo nos momentos de elaboração dos relatórios institucionalmente exigidos ao final de um período pré-determinado. Sobre esta questão, três dos seis gestores afirmaram que realizam os registros das atividades. Os demais responderam que não fazem registros (2 gestores) ou, quando começa a fazer não conclui por considerar trabalhoso preencher planilhas e redigir relatórios (1 gestor). Com estes dados é possível inferir que devido à não utilização de ferramentas de controle de produtividade de seus setores, **apenas metade do que é realizado no NUCSA está sendo registrado** – o que compromete ação da base para emissão dos relatórios de gestão.

Os gestores também foram arguidos sobre a realização de avaliação de desempenho individual e forma de registro e comunicação dos resultados desta avaliação. O gráfico 2 apresenta as respostas obtidas.

Gráfico 2 – Avaliações Individuais e Elaboração de Relatórios de Avaliação



Fonte: dados da pesquisa

Os dados indicam que as avaliações individuais dos componentes das equipes são parcialmente realizadas. Contudo, há contradição nas respostas de um dos gestores quando ao mesmo tempo afirma que não realiza avaliações individuais dos membros de sua equipe mas elabora relatórios de tais avaliações, deixando em dúvidas sobre quais dados são utilizados para compor estes os relatórios ou mesmo quais métodos são utilizados nesta avaliação.

Em relação a elaboração de relatórios gerenciais, quase todos responderam afirmativamente a esta questão. Dos cinco que elaboram relatórios, dois o fazem com periodicidade anual; outros dois com periodicidade semestral. Apenas um elabora mensalmente os relatórios gerenciais do seu setor. No conjunto de dados apresentados fica evidente a não padronização do uso das ferramentas para coleta de dados, bem como a não delimitação de prazos para emissão dos relatórios pelos respectivos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou analisar a utilização das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos – OSM pelos gestores do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) para atingir as metas administrativas traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade, delimitado para o quinquênio de 2014 a 2018. A utilização das ferramentas e sua padronização servem para facilitar o aperfeiçoamento das práticas administrativas de forma sistemática, atendendo a princípios básicos como transparência e divulgação das informações institucionais, além de facilitar a comunicação por meio de indicadores. A adoção de políticas que sistematizam as atividades administrativas visa, em suma, otimizar os fluxos processuais das informações.

Devido ao ambiente de rápidas e constantes mudanças, a Universidade, e em especial o NUCSA, lócus do presente estudo, pode buscar adequar suas práticas de gestão, com vistas a conciliar os paradigmas que dela são característicos, com as necessidades de inovação que possibilitem introduzir novas e efetivas práticas administrativas que assegurem a qualidade dos serviços.

Constatou-se que, embora os gestores do NUCSA tenham, em sua grande maioria, conhecimento das ferramentas de OSM, estas não são usadas frequentemente e de modo padronizado, o que diminui a capacidade da Unidade em promover análises administrativas e dos processos das atividades. Também foi possível identificar que a não utilização dessas ferramentas de gestão tem como consequência nível de produtividade que pode ser maximizado caso os gestores do NUCSA as utilizem para racionalizar e otimizar os fluxos dos processos de suas atividades. Por outro lado, quase todos os gestores estão insatisfeitos com o fluxo pelo qual as atividades estão sendo processadas, o que também dificulta a gestão das atividades. Esta realidade parece requerer ação da direção no sentido de rever, em conjunto com todos os gestores, os fluxos de atividades.

Para que a Unidade possa alcançar os objetivos delineados no Planejamento Estratégico da Instituição - o PDI, é necessário estabelecer e consolidar uma cultura organizacional que possa ratificar práticas excelentes de planejamento e avaliação. É por meio da definição e padronização de métodos para execução das atividades que os agentes detêm respaldo para orientar e controlar as atividades de gestão. Os objetivos delimitados no PDI e que devem ser realizados pelo NUCSA, objeto de estudo desta pesquisa, diz respeito, quase que totalmente, à implantação de sistemas e métodos que racionalizem e padronizem os fluxos processuais da unidade; por isso, há necessidade de definir práticas que resultem na celeridade e otimização dos processos finalísticos e de apoio.

A recente elaboração do PDI da Instituição culmina na geração de dados com pouca representatividade para avaliar indicativos de produtividade. A maioria dos gestores não participou de qualquer capacitação ou treinamento para a implantação do PDI em unidades nas quais estão inseridos. Nesse sentido, destaca-se a necessidade de esclarecer os gestores sobre os objetivos que por eles devem ser desdobrados, e definir claramente suas atribuições para que, dessa forma, seja possível realizar permanentes análises administrativas e estudar propostas de melhorias para o desempenho funcional.

Por fim, cabe salientar a importância dessa pesquisa para avaliar a capacidade gerencial do NUCSA, tornando-se uma base para realização de estudos posteriores e continuados no intuito de promover avaliações internas, bem como no norteamto que possibilitará que pesquisas semelhantes sejam executadas em outras unidades da UNIR ou em outras instituições correlatas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Rita de Cássia; CASTRO, Leonardo. **A Construção de um modelo de gestão do programa de educação a distância da UNISUAM**: a experiência com os cursos de gestão educacional e psicopedagogia institucional. Disponível em <http://www.abed.org.br/congresso2005/por/pdf/184tcc3.pdf>> Acesso em 05 de Novembro de 2014.

ASTLEY, W. Graham; VAN DE VEN, Andrew H. Debates e Perspectivas Centrais na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p.52-73, abr./jun. 2005.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27.834.

_____. **Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras Providências.

_____. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 13 nov. 2014.

COELHO, Eduardo José Pereira. **Criação e Implantação de Um Modelo de Sistema de Gestão de Conhecimento Para o Desenvolvimento Estratégico de Uma Cultura de Comunicação em Uma Instituição de Ensino Superior**: O Caso Metrocamp. 2007. 488 f. Tese de Doutorado, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, São Paulo, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. rev. e ampl. – 6. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2012.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FAVERO, Cláudio Gil. **Avaliação de Programas Públicos. Sistema de Avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Aplicado na Marinha do Brasil**: o caso do programa Netuno. 2010. 249 f. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HELLO, Fernando Antônio. **Ciência e gestão na universidade pública**: das interfaces epistemológicas à práxis possível. Campinas, SP: [s.n.], 2009. Disponível em <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000477662&fd=y>>. Acesso em 14 nov. 2014.

HERREROS, Mário Miguel Amin Garcia; FILHO, Milton Cordeiro Farias; GARCIA, Roselene Garcia. A Institucionalização do Planejamento na Gestão Universitária. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set 2013.

MARCELINO, Gileno Fernandes. O planejamento estratégico no setor público: uma experiência no palácio do planalto. **Revista do Serviço Público**, Ano 53, nº 4, out-dez 2002. Brasília, ENAP, 2002.

MINTZBERG, H. Et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4ª Ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIZAEL, G. A.; PEREIRA, J. R.; VILAS BOAS, A. A.; FERREIRA, M. F. de A. Avaliação do plano de desenvolvimento institucional das universidades federais do consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revisa Gual**, Edição Especial, p.21-42, 2012.

MURIEL, Roberta. **Plano de desenvolvimento institucional – PDI**: análise do processo de implantação. Brasil: Editora Hoper, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SIENA, Osmar; OLIVEIRA, Clésia Maria de; PEDRUZZI, Nubiana Lima Irmão; Et Al. Indicadores de Gestão do Programa Universidade Aberta do Brasil nas Universidades Federais da Amazônia Brasileira. **Anais. XIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária 2013**. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114804>> Acesso em 19 de Outubro de 2015.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. A pós-graduação e o desenvolvimento sócio-econômico: análise da gestão pública para a educação por meio dos orçamentos públicos federais. **Revista do CCEI**, v. 15, n. 28, p. 132-152, ago. 2011.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas Silva; DE MELO, Pedro Antônio; RAMOS, Alexandre Moraes; AMANTE, Cláudio José. Contribuições do PDI e do Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, set. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: 2014-2018 / Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR/RO. Porto Velho : UNIR/RO, 2014. 177p.

_____. **Relatório de gestão – 2013**. Porto Velho, 2013. 238 f. Disponível em: http://www.proplan.unir.br/menus_arquivos/1056_unir_relatorio_gestao_2013_final_tcu__30_04_14.pdf. Acesso em 31/10/2014.