



## DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI): OS DESAFIOS À GESTÃO EM BUSCA DA “UNIVERSIDADE QUE QUEREMOS”

**TÁSSARA CALDEIRA SIMÕES NOBRE DE SOUZA**

UNIR-Universidade Federal de Rondonia

[tassara@gmail.com](mailto:tassara@gmail.com)

**GLEIMIRIA BATISTA DA COSTA**

Fundação Universidade Federal de Rondonia/UNIR

[gleimiria@unir.br](mailto:gleimiria@unir.br)

**PEDRO LUIZ DE OLIVEIRA NETO**

UNIR-Universidade Federal de Rondonia

[pedroloneto@gmail.com](mailto:pedroloneto@gmail.com)

**MARIA BERENICE ALHO DA COSTA TOURINHO**

UNIR-Universidade Federal de Rondonia

[berenice@gmail.com](mailto:berenice@gmail.com)

**MARCOS CESAR DOS SANTOS**

Fundação Universidade Federal de Rondonia/UNIR

[profmarcoscesar@hotmail.com](mailto:profmarcoscesar@hotmail.com)

**AURINEIDE ALVES BRAGA**

Universidade Federal de Rondônia (Docente e Pesquisadora)

[aurineideb@unir.br](mailto:aurineideb@unir.br)

### RESUMO

A gestão estratégica envolve todas as partes de uma organização, a fim de atingir as ações estratégicas estabelecidas no plano estratégico, que pode ou não, ser elaborado com a participação de todos os agentes do processo, sua gerência concentra-se no nível estratégico da instituição. A utilização das ferramentas de gestão estratégica, auxiliam na tomada de decisão, na elaboração de objetivos e acompanhamento das ações. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é uma ferramenta de planejamento e gestão que desde 2004 é exigência do Ministério da Educação para as Instituições de Ensino Superior, possibilitando suas avaliações a qualquer momento, interna e externamente. Essa pesquisa tem como objetivo analisar as dificuldades encontradas pelos gestores da Universidade Federal de Rondônia na utilização das ferramentas de gestão estratégica para implementar as propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional. Utilizou-se o Método de Estudo de Caso com os procedimentos comuns a uma pesquisa de natureza qualitativa. Assim, mapeou-se as dificuldades encontradas pelos gestores, utilizando as ferramentas de gestão e concluiu-se que essas são complementares e as dificuldades encontradas, como a falta de pessoal, resultam em outros empecilhos, como o acúmulo de funções e desinteresse dos servidores.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica. Plano de Desenvolvimento Institucional. Ferramentas de Gestão Estratégica. Gestão Universitária.

## **INTRODUÇÃO**

Até o ano de 2003 a atividade de planejar não era uma regra imposta às Universidades. Esse cenário começou a sofrer alterações segundo Silva (2011) *apud* Melo (2013) quando, nesse ano, ocorreu a troca de governo e a economia mundial e brasileira começou a apresentar mudanças, principalmente, no aumento dos repasses dos recursos federais destinados a essas instituições. As Universidades eram até então, suscetíveis as políticas de governo e a situação que o mercado apresentava. Os gestores públicos desses órgãos precisavam decidir a melhor maneira para utilizar um recurso que era escasso ou que por vezes nem chegava a ser repassado.

É nesse contexto que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES - tornou obrigatória a adesão ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI - pelas Instituições de Ensino Superior – IES - (BRASIL, 2004a), esse plano possibilita a avaliação da instituição em qualquer momento da sua execução, além de especificar sua filosofia de trabalho, a missão, as diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que realiza, bem como as que pretende realizar.

Os detalhes que devem constar no PDI foram discriminados através do Decreto Presidencial nº 5.773, de 2006 (BRASIL, 2006), deve ser elaborado para um período de cinco anos conforme definição do Ministério da Educação e Cultura – MEC (BRASIL, 2007). A partir de então surge a necessidade de planejar e mapear as ações que são executadas nas universidades a fim de se obter estratégias bem definidas e mensurar os resultados alcançados, possibilitando através das avaliações de desempenho levantar os dados e analisar os fatores de sucesso que precisam ser reforçados e os fatores críticos que precisam de readequações.

Kotler (1992, p.63) define o planejamento estratégico “como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR tem sua projeção para um período de cinco anos, começando no ano de 2014 e indo até 2018. É um plano estratégico que parte da “UNIR que temos” (realidade atual da instituição) para a “UNIR que queremos” (a visão da universidade). Sua elaboração ocorreu de forma participativa com todos os níveis da universidade (técnicos, discentes, docentes) no corrente ano.

Para Tavares (2005, p. 40) o objetivo da gestão estratégica é “reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo”, permite então que os gestores e/ou líderes responsáveis por atingir os objetivos propostos no PDI, cada qual no seu setor, desenvolvam um ambiente organizacional adequado para essa implementação e incentivem a participação de todos que estão envolvidos no processo, independentemente de seu nível organizacional.

O presente trabalho tem o intuito de analisar quais são as dificuldades encontradas pelos gestores na utilização das ferramentas de gestão estratégica para gerenciar os processos e/ou sistemas a fim de atingir as metas que foram estipuladas no PDI, a pesquisa foi realizada na Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Porto Velho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão Estratégica**

É imprescindível que os gestores das unidades acadêmicas detenham conhecimento sobre o papel da gestão estratégica, quais são suas ferramentas e como funciona seu processo de implementação, tendo em vista, que apenas assim, os gestores poderão efetivar o Plano de

Desenvolvimento Institucional. No âmbito acadêmico, essa prática necessita que as pessoas envolvidas no processo, principalmente aquelas responsáveis pela implementação das ações no setor, passem por uma capacitação que especifique as funções da gestão estratégica e como mensurar os resultados obtidos, precisa ainda, trabalhar o ambiente interno para receber os novos objetivos e aprimorar a comunicação, o que facilita a execução do plano de ação.

Campos (2009, p.1) conceitua gestão estratégica como “uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas para acompanhar e gerenciar os passos de implementação”. Nessa senda, percebe-se que a gestão estratégica envolve todas as partes de uma organização, a fim de atingir as ações estratégicas estabelecidas no plano estratégico, que pode ou não, ser elaborado com a participação de todos os agentes do processo, porém sua gerencia concentra-se no nível estratégico da instituição, ainda que o processo seja participativo, o nível estratégico é materializado em um setor que fica responsável pelo planejamento, execução e acompanhamento dos outros departamentos em relação às atividades desenvolvidas para o alcance dos objetivos estipulados no PDI.

Tavares (2005, p. 40) complementa Campos quando afirma que a gestão estratégica “Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”. Nesse contexto, Tavares se refere às mudanças organizacionais que precisam acontecer do ambiente interno da instituição, para que o processo de implementação e a participação de todos aqueles envolvidos no processo de decisão seja eficaz. É necessário garantir que as diretrizes e os objetivos estipulados no mapa estratégico se efetivem através da preparação de toda organização, tanto na questão física como no fator do ambiente organizacional.

Existe um questionamento que surge no decorrer da implementação da gestão estratégica, “Por onde começá-la?” alguns autores defendem que se deve começar pela missão e visão da organização, outros por sua vez, apoiam a ideia do início ocorrer na análise do ambiente, ficando a critério da organização encontrar a alternativa mais viável. Por último, são definidas onze etapas do processo de implementação da gestão estratégica:

**1** - Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e do inventário das competências distintivas; **2** – Análise macroambiental; **3** – Análise dos públicos relevantes, do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização; **4** - Análise do ambiente interno; **5** – Valores e políticas; **6** – Formulação e implementação de estratégias; **7** – Definição dos objetivos; **8** – Elaboração do orçamento; **9** – Definição dos parâmetros de avaliação e controle; **10** – Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades e **11** – Implantação.

Ainda segundo Tavares (2005) “A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização”, ou seja, precisa levar em consideração as peculiaridades apresentadas pela instituição, sua cultura, porte, modelo de gestão, natureza e estrutura física, já que esses aspectos irão influenciar como as atividades serão desenvolvidas. Após esse mapeamento é possível que a gestão estratégica atenda com maior exatidão a instituição.

## **2.1.1 Ferramentas de Gestão estratégica**

### **2.1.1.1 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico é uma das ferramentas de gestão estratégica, corresponde ao processo de formação e implantação de estratégias, com fito de explorar as oportunidades e

neutralizar as ameaças ambientais. Após essa análise, é feito o compilamento das ideias, as ações são organizadas e plano estratégico é implementado.

Pereira (2010, p. 47) define planejamento estratégico como:

*“Um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade”.*

Segundo Munhoz (1993), planejamento estratégico é o processo onde os objetivos da instituição, as políticas e programas estratégicos são definidos e têm seus enfoques voltados para o alcance dos objetivos específicos, direcionados para o alcance das metas. No decorrer desse procedimento é preciso que sejam estabelecidos métodos que assegurem a execução das políticas e dos programas estratégicos.

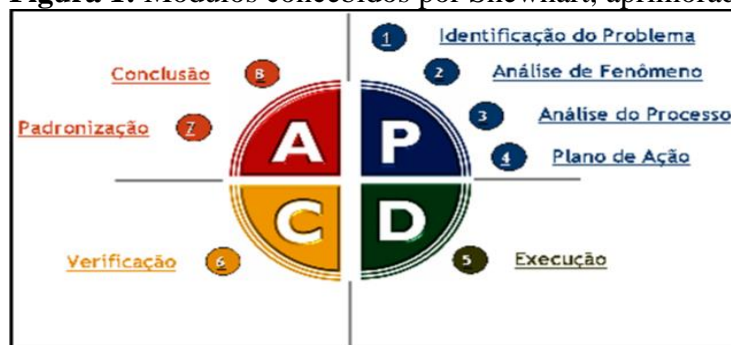
O planejamento estratégico apresenta 5 características fundamentais segundo Matos e Chiavenato (1999): 1. Adaptação da organização a um ambiente mutável (incerteza a respeito dos eventos ambientais); 2. Orientado para o futuro (horizonte de tempo é longo); 3. Compreensivo (envolve toda a organização); 4. Processo de construção de consenso (o planejamento deve levar em consideração o interesse de todas as partes envolvidas, para que possa ser realizado) e 5. Forma de aprendizagem organizacional (orientado para adaptação com o contexto organizacional que está inserido).

### 2.1.1.2 Descrição do Método de Melhorias PDCA

Outra ferramenta de gestão estratégica é o conceito de Método de Melhorias, atualmente conhecido como Ciclo PDCA. Sua origem ocorreu na década de 30, nos Laboratórios da Bell Laboratories – EUA, pelo estatístico Walter A. Shewhart, elaborado para controlar processos, podendo ser aplicado para solucionar qualquer procedimento ou problema que surja no decorrer de um processo. Porém, foi popularizado por William Edward Deming na década de 50 no Japão, onde aplicou dentro de seus trabalhos sobre Qualidade Total.

Campos (1996) define o Método de Melhorias – ou Ciclo PDCA, como um método de gerenciar sistemas ou processos e o meio para alcançar as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. As letras que compõem o método PDCA, tem significado em seu idioma de origem (inglês): *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Act* (atuar). Esses módulos fazem parte das etapas básicas concebidas originalmente por Shewhart, posteriormente aprimoradas por Deming, demonstradas na Figura 1.

**Figura 1:** Módulos concebidos por Shewhart, aprimorados por Deming.



**Fonte:** PETERS (1998).

O ciclo é utilizado para induzir melhoramentos, ou seja, aprimorar as diretrizes de controle da instituição. Na etapa inicial é estipulada (planejada) uma meta que deve ser

alcançada e o plano de ação para executá-la, após realizar as ações é feita a verificação da efetividade do alcance da meta, caso o resultado seja positivo a nova sistemática é padronizada, caso a meta não seja atendida e não supra as expectativas, retorna-se para fase inicial para que um novo planejamento seja feito.

A divisão dos módulos do ciclo PDCA acontece da seguinte maneira:

- **Planejar:** identificação do problema, reconhecimento de suas características e investigação de suas principais causas, na sequência é feito o planejamento do que precisa ser feito e um plano de ação para colocar em prática.

- **Executar:** colocar em prática o que foi definido no plano de ação, com garantia da qualidade e com os padrões estabelecidos pela instituição.

- **Verificar:** analisar os resultados finais em conjunto com os dados coletados durante o planejamento e o plano de ação, podendo ou não ser concomitante com a execução do plano. Nesse módulo é verificado se o trabalho está ocorrendo como planejado, permitindo a detecção de falhas ou erros.

- **Atuar:** nessa etapa as correções são feitas quando necessárias, caso o resultado seja positivo o plano de ação é concluído e a padronização dos procedimentos feita.

## 2. 2 Gestão Universitária

Segundo o Conselho Latino Americano de Administração – CLAD – (2010), a gestão de qualidade total é uma filosofia gerencial que tem como foco, estabelecimento e cumprimento de objetivos de Qualidade em toda instituição, sendo necessário para desenvolvê-la, projetar os objetivos através da compreensão das necessidades e expectativas do “cidadão-cliente”.

O CLAD (2010) expressou na Carta Ibero-Americana de Qualidade na Gestão Pública (CICGP), alguns aspectos cujo enfoque estratégico estava direcionado para boas práticas de gestão, visando a qualidade na educação, sendo os principais: a) Aumento da responsabilidade gerencial e institucional; b) Melhoria contínua da qualidade; c) Benefícios remunerativos relacionados com as melhorias; d) Equiponderar as melhorias com o orçamento disponível; e) Estabelecer indicadores para avaliar o desempenho da gestão. Esses aspectos direcionam a instituição para o alcance da Qualidade Total, modelo visado pela gestão das organizações sociais.

A qualidade total nas instituições de ensino superior, segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura – UNESCO (2009), está relacionada com a modernização da gestão, bem como com seus instrumentos tecnológicos, tendo em vista que a qualidade total precisa expressar o empreendedorismo, voluntarismo, individualismo e a competitividade.

O Plano Diretor da Reforma Administrativa do Estado – PDRE (BRASIL, 1995) aduz que as modernas práticas de gestão não podem influir na função pública da instituição, torna-se necessário uma compilação das práticas das empresas privadas direcionadas para as organizações públicas.

### 2.2.1 Liderança

A liderança exerce um papel fundamental na execução dos objetivos estipulados pela instituição, ela é responsável pelo direcionamento e condução das ações realizadas pelos diferentes níveis (estratégico, tático e operacional). Para se obter uma liderança eficaz é necessário que se compreenda a missão da instituição, deixando claro sua definição. A liderança é a capacidade que uma pessoa possui de controlar, agir, orientar e influenciar outras pessoas, no alcance de um objetivo, ocorre através de uma eficiente comunicação.

Segundo Harman e Hormann (1990, p.38) o gerenciamento é “uma questão de encorajar o outro para que desenvolva e use muito mais sua própria capacidade de criação”, pois seguindo essa visão, o líder nos dias de hoje possui uma ligação maior com a transmissão de uma visão orientadora, ligada ao crescimento do poder pessoal e expansão da autoridade interna.

Na visão de Bridges (1995), para o líder criar esse desenvolvimento pessoal é necessário que ele proporcione a capacitação do funcionário, o suporte na área de atuação, precisando ainda, servir como facilitador e integrador no ambiente de trabalho. Existem alguns fatores que são fundamentais para um líder, como o otimismo, flexibilidade, responsabilidade, criatividade, proatividade e confiança, sendo essenciais no papel de liderar.

Katz (1974) realizou um dos primeiros estudos a respeito das habilidades de liderança, onde identificou três grupos de habilidades básicas que o líder deve possuir em grau variado. A primeira habilidade é técnica que envolve o conhecimento especializado, facilidade para utilizar técnicas e ferramentas de gestão, bem como possuir capacidade analítica. A segunda é a habilidade humana, onde o líder precisa demonstrar que sabe trabalhar em grupo e obter o esforço cooperativo de todos os envolvidos no processo, possuindo entendimento individual e grupal. A terceira é a habilidade conceitual que promove a integração e coordenação das atividades da instituição para um objetivo comum. Na prática, existe uma inter-relação entre todas as habilidades, tornando a tarefa de identificação difícil. O treinamento gerencial foi revolucionado por Covey (1994), quando sugeriu uma liderança baseada em princípios, possuindo oito características:

**1.** Aprendizagem contínua; **2.** Foco no serviço; **3.** Energia positiva; **4.** Confiança; **5.** Equilíbrio; **6.** Disposição para correr riscos; **7.** Sinergia; e **8.** Auto-renovação

Covey (1989) apresenta ainda uma relação entre os hábitos e princípios dos líderes, sendo elas: proatividade (responsabilidade/iniciativa); ter foco no objetivo final (visão/valores); priorizar o que é importante (integridade); pensar de uma forma para todos saírem vencendo (respeito/benefício mútuo); compreensão (compreensão mútua); sinergia (cooperação criativa) e aprimorar instrumentos (renovação).

Além de habilidades e princípios, os líderes possuem um perfil de gestão, que segundo Lewin (1939) se dividem em três: autoritário, democrático e liberal. O líder autoritário determina quais tarefas seus funcionários vão executar e não aceita opiniões. O líder democrático discute com a equipe as atividades que serão realizadas, os colaboradores podem participar com suas opiniões no processo de decisão. Já o líder liberal não participa da atribuição de tarefas, os trabalhadores possuem liberdade para escolher e dividir as tarefas.

### **2.2.2 Clima Organizacional**

A preocupação com o clima organizacional começou a acontecer após a Segunda Guerra Mundial, durante a Escola de Relações Humanas, porém ocorreu de maneira oculta. Um dos primeiros estudos relacionados com essa questão foi feito por Elton Mayo, na fábrica de Western Electric, em Hawthorne, onde constatou que, um dos fatores importantes para a produtividade da organização são as relações interpessoais que existem no ambiente de trabalho, não se restringindo apenas as condições físicas e de pagamento, como até então se acreditava. Mintzberg *et al.* (2000) definem cultura organizacional como o pilar que sustenta a organização. São as crenças comuns aos colaboradores que se espelham nas tradições e nos hábitos, existem ainda as manifestações mais tangíveis (histórias, símbolos, estrutura física e produtos).

As definições de Sá Leitão (1998, p.2), Moran e Volkwein (1992) apresentam um conceito geral e esclarecedor onde o clima organizacional é uma característica que difere a

organização das demais. Essa definição inclui as percepções coletivas dos colaboradores sobre a organização com relação à autonomia, confiança, reconhecimento e inovação. É produzido pela interação existente entre os membros e utilizado como base na interpretação das situações, reflete as atitudes, regulamentos, valores e princípios partilhados da cultura da organização, possuindo influência nos comportamentos apresentados pelos grupos.

## **2. 3 Gestão Estratégica nas Universidades**

### **2.3.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) começou a ser praticado no Brasil apenas na segunda metade dos anos 2000, sua origem está na Lei das Diretrizes Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996). Essa Lei institui em seu artigo 9º a necessidade de avaliação da educação superior pela União, sendo regulamentada pela Lei Federal nº 10.861, em 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (BRASIL, 2004a). O objetivo do SINAES é a busca por melhoria na qualidade da educação superior brasileira, através de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES), cursos de graduação e desempenho acadêmico.

Segundo as explicações de Cardoso (2006), no início, as instituições elaboravam o PDI visando atender as especificações legais, já o MEC utilizava o plano para controle e avaliação da educação superior, tendo em vista o crescente número de instituições e cursos. Somente a pouco tempo, as IES e o MEC começaram a mudar essa visão, eles passaram a reconhecer o PDI como uma ferramenta de gestão.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é uma ferramenta de planejamento e gestão, que se tornou uma exigência legal a partir do ano de 2004 feita pelo MEC, para as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas (BRASIL, 2004a). Esse documento possibilita que as instituições sejam avaliadas a qualquer momento, interna e externamente, podendo ainda ser alvo de auditoria pelos órgãos de controle.

A execução e a elaboração do PDI precisam ser baseadas em um planejamento estratégico receptivo às inovações que o mercado, a comunidade universitária e a sociedade exigem, com o objetivo de originar benefícios e melhorias para o coletivo. Nesse sentido, Osborne e Gaebler (1994, p.256) certificam que o planejamento estratégico “permeia a cultura de uma organização” e sua ausência pode “transformar-se em autênticos obstáculos à inovação.

Apesar de ser flexível e possuir certo grau de liberdade, as IES precisam cumprir um detalhamento mínimo discriminado pelo decreto presidencial nº 5.773, de 2006 (BRASIL, 2006). O PDI deve ser elaborado para um período de cinco anos, é definido pelo MEC (BRASIL, 2007, s/p) como:

*“[...] documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.”*

O Plano de Desenvolvimento Institucional precisa contemplar 10 eixos temáticos que são referência das análises que serão realizadas pelo MEC (BRASIL, 2007), bem como os requisitos mínimos estabelecidos no decreto presidencial, de 2006, sendo eles: I - Perfil institucional; II - Projeto pedagógico institucional – PPI; III - Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e dos cursos (presencial e a distância); IV - Perfil do corpo docente; V - Organização administrativa da IES; VI - Políticas de atendimento aos discentes; VII - Infraestrutura; VIII - Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;

IX - Aspectos financeiros e orçamentários; e X - Anexos, que deve conter o regimento ou estatuto da IES.

O PDI serve como requisito indispensável para o credenciamento ou credenciamento das IES, utilizado também pelo MEC como documento principal na avaliação da instituição e dos cursos. Dessa forma, o PDI mostra-se como uma das referências centrais no processo de avaliação realizado pelo MEC (SEGENREICH, 2005). A Portaria Normativa do MEC nº. 40/2007, art. 15, § 5, estabelece:

*“A Comissão de Avaliação, na realização da visita in loco, aferirá a exatidão dos dados informados pela instituição, com especial atenção ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quando se tratar de avaliação institucional, ou Projeto Pedagógico de Curso (PPC), quando se tratar de avaliação de curso (BRASIL, 2007).”*

É importante destacar o conteúdo do artigo 7º da Resolução CNE/CES nº 10/2002 (BRASIL, 2002), a qual dispõe sobre o credenciamento, transferência de mantença, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior:

*“O Plano de Desenvolvimento Institucional, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, é requisito aos atos de credenciamento e credenciamento de instituições de ensino superior e poderá ser exigido também no âmbito das ações de supervisão realizadas pela SESu/MEC, devendo sofrer aditamento no caso de sua modificação, conforme previsto no § 7.º, do Art. 6.º desta Resolução (BRASIL, 2002).”*

O PDI pode sofrer modificações ao longo de sua vigência, dependendo das necessidades da instituição, para isso é preciso que seja aditado junto ao MEC, levando em consideração que antes precisa ser passado pela aprovação do Conselho Superior da Instituição. O §7.º do artigo 6.º da Resolução CNE/CES nº 10/2002 indica que o processo de avaliação institucional poderá levar à modificação do PDI, devendo nesse caso ser validado pela Sesu/MEC (BRASIL, 2002). Conforme artigo 1.º da Portaria MEC nº 7/2004:

*“O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aprovado, que se constitui em compromisso da instituição com o MEC, no período de vigência, deverá sofrer aditamento no caso de sua modificação, considerando a inclusão ou exclusão de cursos, por meio do ingresso no Sistema SAPIEnS/MEC, em local específico, identificado como ADITAMENTO DE PDI.*

*§1.º As modificações a que se refere o caput exigirão alterações no PDI, considerando a previsão orçamentária, a infra-estrutura física e acadêmica, o cronograma geral de implantação e, se necessário, os elementos constitutivos do perfil institucional (BRASIL, 2004).”*

A elaboração do PDI permite que as IES façam uma análise de sua governança, possibilitando assim que seja feita uma avaliação dos pontos fortes e fracos, forças e fraquezas apresentadas pela instituição. Nessa senda, se torna possível uma reflexão a cerca do que a organização pretende alcançar, resultando numa oportunidade de aprimoramento de gestão, execução de metas e objetivos previstos no plano. Outro ponto que merece destaque é que no momento da construção do PDI alguns aspectos precisam ser considerados, tais como objetividade, clareza e coerência, visando expressar os elementos que precisam de adequação, demonstrando a visibilidade de seu cumprimento integral (UTFPR, 2009).

Após o cadastramento do PDI do Sistema e-MEC, ele encontra-se apto para execução. Porém, o cronograma estabelecido e o orçamento disponível precisam ser observados, depois disso o plano está pronto para servir como referência na avaliação institucional, tal como, para



realizar o que foi planejado. Com isso, o PDI passa a integrar o cotidiano da Instituição, servindo como orientador das ações, dimensionados de recursos, articulador de pessoas e monitorador de indicadores, tendo como objetivo cumprir as metas estabelecidas (UTFPR, 2009).

### **2.3.2 Estrutura e Contexto do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR**

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no seu Estatuto, dispõe em seu artigo 6º, a composição geral de seus órgãos (órgãos de administração superior, órgão acadêmicos, órgãos de apoio e órgãos suplementares), responsáveis pela realização de seus objetivos. Essa composição, especifica as funções e atribuições de cada órgão, contemplando inclusive, o PDI da UNIR, elaborado para o quinquênio de 2014 a 2018, partindo de um planejamento estratégico da “UNIR que temos” para a “UNIR que queremos”.

A Administração Superior encontra-se disposta no artigo 7º, Estatuto da UNIR (1999), sendo constituída pelos Órgãos Deliberativos Centrais, como o Conselho Universitário (CONSUN - órgão final deliberativo, consultivo e normativo responsável pela política institucional, e instância de recurso), o Conselho Superior Acadêmico (CONSEA - órgão deliberativo e consultivo em matéria de ensino, pesquisa e extensão), o Conselho Superior de Administração (CONSAD - órgão deliberativo e consultivo em matéria de administração, finanças, orçamento, legislação e normas), bem como dos Órgãos Executivos Centrais, como a Reitoria (órgão executivo superior que coordena e superintende todas as atividades da UNIR) e Pró-Reitorias.

Os órgãos acadêmicos são os núcleos e os campi, onde congregam os Departamentos e são responsáveis pela coordenação das funções de ensino, pesquisa e extensão, em termos de planejamento, execução e avaliação. Os núcleos são instituídos pelo artigo 18, do Estatuto, sendo eles: I - Núcleo de Educação; II - Núcleo de Ciências Sociais; III - Núcleo de Ciências e Tecnologia; e IV - Núcleo de Saúde. Os órgãos acadêmicos contemplam ainda os campi de Guajará-Mirim, Cacoal, Ji-Paraná, Rolim de Moura e Vilhena, conforme artigo 19, Estatuto da UNIR (1999).

Os órgãos de apoio encontram-se congregados em quatro Pró-Reitorias: I. A Pró-Reitoria de Graduação, Assuntos Comunitários e Estudantis (desenvolve atividades auxiliares de natureza científica, cultural, técnica, assistencial, esportiva ou recreativa, de pesquisa ou de ensino); II. Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão (busca fomentar, planejar, acompanhar e auxiliar as atividades de natureza científico-tecnológica e extensão); III. Pró-Reitoria de Planejamento (presta suporte a todos os órgãos, na análise da correspondente realidade externa, definição de seus objetivos e metas, elaboração de seus planos de atividades, bem como no acompanhamento e controle dessas atividades) e IV. Pró-Reitoria de Administração (compete prestar suporte a todos os demais órgãos, no que tange a planejamento, obtenção, movimentação, utilização, manutenção e controle de seus recursos humanos, materiais, patrimoniais e financeiros), encontram-se dispostas no artigo 28, do Estatuto da UNIR (1999).

Os Órgãos Suplementares estão dispostos no artigo 33, § 1º, do Estatuto da UNIR (1999), compreendem a Diretoria de Educação a Distância, Diretoria da Biblioteca Central, Diretoria de Registro e Controle Acadêmico e Diretoria Administrativa do Campus de Porto Velho, responsáveis pelo desenvolvimento de atividades de apoio/auxiliares de natureza técnica.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Propostas presentes no PDI relativas a cada uma das unidades acadêmicas, administrativas e suplementares da UNIR**

Para atingir os objetivos dessa pesquisa, a análise foi realizada em três dos quatro tipos de Unidades existentes na UNIR (Acadêmicas, Administrativas, Apoio e Suplementares).

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR estabelece os objetivos conforme as funções e/ou competências de cada Unidade. Antes de elaborar os objetivos do PDI, o planejamento precisa se pautar nos objetivos institucionais (objetivo geral e específicos), comuns a toda instituição.

Através das especificações atribuídas aos órgãos, os objetivos e metas estipulados no PDI, são distribuídos com base nas competências de cada Unidade. Dessa forma, a instituição mapeia suas competências e em seguida faz a distribuição para cada órgão elaborar seu Plano de Ação. Após implementar as ações, os gestores precisam acompanhar os resultados e verificar se estão ou não obtendo êxito.

#### **4.1.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR nas Unidades**

Após a crise administrativa vivenciada pela UNIR em 2011, a nova Reitora encontrou um cenário administrativo corrompido e defasado pelas diversas irregularidades elencadas no Relatório formulado pelo Comando de Greve. Em meio a esse cenário, surge no ano de 2014, a necessidade de regulamentação institucional, através do Plano de Desenvolvimento Institucional, exigência do MEC para reconhecer ou credenciar cursos, com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, sendo ainda, um item chave na avaliação institucional.

A competência de elaborar o PDI da UNIR é da Pró-Reitoria de Planejamento. A construção desse instrumento visou em primeiro momento, atender o credenciamento da universidade em prazo determinado de 120 dias, ocorre ainda, que nesse mesmo período deveria ser realizada a Autoavaliação Institucional da universidade. Com isso, um fator que teve grande relevância no processo de elaboração do plano, foi o fator tempo, tendo em vista que a UNIR é uma universidade MultiCampi, e que os Campus são distantes da Sede, influenciando em delongas no processo.

Para elaborar e coordenar o processo de construção do PDI, que contempla o período de 2014 a 2018, foi instituída pela Portaria nº 437/2014/GR/UNIR, de 06.05.14, uma Comissão composta por 25 membros. Essa Comissão precisou aderir a uma metodologia que se adaptasse aos desafios já pré-estabelecidos antes da elaboração do PDI, tais como: a) Contribuição da comunidade acadêmica e sociedade; b) Recursos financeiros escassos para arcar as viagens (diárias e passagens) aos Campi; c) 90 dias de prazo para conclusão da minuta de apreciação do CONSUN, revogado para 120 dias, pelo inciso IV, art. 1º, da Portaria nº 437/2014/GR/UNIR, de 06.05.14; d) Ausência de um PDI que pudesse servir como base para aplicação do ciclo de melhoria contínua.

O ponto de partida para elaboração do PDI foram três perguntas: 1. Qual a UNIR que temos?; 2. Qual a UNIR que Queremos? e 3. O que fazer para alcançar a UNIR que queremos? Para responder essas perguntas, foram compostas três etapas metodológicas específicas, onde os resultados obtidos tornavam-se insumos para as próximas etapas, até que o processo de elaboração do PDI fosse concluído.

Visando o estabelecimento das diretrizes para o plano, foi elaborado por grupos focais, um Workshop de PDI que contou com a presença de 150 pessoas (convidados, servidores, representantes de órgãos e colegiados) no qual construíram um painel contendo três etapas: 1- A UNIR que temos; 2- A UNIR que queremos e 3- O que fazer para alcançar a UNIR que queremos, estimulando a visão expandida dos grupos. Para dar início aos debates, foi exposto aos integrantes os resultados obtidos na etapa “A UNIR que temos”, para demonstrar a realidade vivenciada na instituição, as limitações, potencialidades e os prováveis desafios.

O Workshop de Planejamento e Avaliação Institucional teve duração de três dias, contando com a participação efetiva de 106 integrantes (Reitora, Vice-Reitora e Assessores; Conselheiros Superiores, incluindo representantes discentes; Diretores de Núcleos e Campi; Pró-Reitores e Diretores de Pró-Reitorias; Dirigentes de Órgãos Suplementares; Chefes de Departamento e Coordenadores de Cursos de Pós-Graduação; Membros da Comissão PDI e Interlocutores de Campi e Núcleos).

Os resultados obtidos na Consulta Pública serviram como base de análise e discussões entre os grupos de trabalho (GT), tornando válida a etapa “UNIR que queremos”. O passo seguinte interliga a etapa inicial (onde está) com a etapa final (onde quer chegar), com a delimitação da identidade organizacional. Os elementos norteadores para essa interligação eram: definição do foco de atuação, missão, visão, princípios, valores, eixos, desafios, objetivos estratégicos e metas.

A análise da forma de elaboração do PDI da UNIR, demonstra como pressupostos: construção participativa, continuidade, acompanhamento, avaliação e ajustes constantes, transparência, informações para subsidiar a tomada de decisão e flexibilidade. O plano está propenso a avaliações, revisões e contribuições.

A Comissão no momento de elaboração do PDI atendeu as 10 Dimensões do SINAES, exigência prevista na legislação pelo MEC, no Decreto 5.773/2016. Um dos fatores que motivou a Comissão, foi a maneira de criar um equilíbrio entre o aspecto legal e os “Eixos e Indicadores” através do Novo Instrumento de Avaliação Externa (publicado na Portaria 92/2014), almejado para o recredenciamento das instituições, previsto pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP).

Com essa base, a comissão instituiu os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional, objetivos esses, distribuídos por assunto e conforme a competência das Unidades para cumprimento das metas desdobradas no plano.

Através dos objetivos são formuladas metas e um plano de ação para torná-los exequíveis, por isso é fundamental que cada Unidade tenha como base na tomada de decisão, os princípios institucionais, isso faz com que os gestores de cada Unidade sigam a mesma linha de atuação e possibilitem com seus resultados o alcance da visão e a execução do PDI, aprimorando as ações que obtiveram sucesso e redirecionar ações cujo resultados não alcançaram a margem esperada.

#### **4.2 O Conhecimento da Gestão Estratégica e aplicação de suas ferramentas pelas Unidades Acadêmicas, Administrativas e Suplementares da UNIR**

Quando questionados sobre o conhecimento da missão, visão e valores da Fundação Universidade Federal de Rondônia, 100% dos respondentes afirmaram ter conhecimento sobre todos esses princípios, consoante Gráfico 1. Isso demonstra que a disseminação dos princípios da instituição está sendo positiva, o que por sua vez, resulta no andamento uniforme dos setores, haja vista, partilharem do mesmo conhecimento e objetivo comum.

Outro questionamento importante foi sobre o conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIR, nessa questão 78% dos respondentes afirmaram conhecer o plano, sendo que os outros 22% afirmaram não conhecer. Levando em consideração o curto espaço de tempo para elaboração do plano, os dados apontam um balanço positivo, apesar da totalidade não conhecer, tendo em vista que a maioria dos respondentes afirmaram ter o conhecimento.

Porém quando questionados sobre o conhecimento dos objetivos que são de responsabilidade da Unidade em que trabalham, 56% dos respondentes afirmaram conhecer os objetivos pertinentes a sua área de atuação, enquanto 44% desconhecem esses objetivos. Os resultados obtidos nesse levantamento apontam para quatro possíveis vertentes, a primeira

é a que eles estão realizando ações pertinentes a outro setor, enquanto as suas ficam em aberto pela falta de conhecimento, a segunda é que os órgãos apesar de conhecerem seus objetivos não estão cumprindo as metas que lhes são estipuladas, a terceira é a falta de conhecimento do PDI e conseqüentemente não sabem os objetivos que lhes foram atribuídos, a quarta e última vertente aponta para o conhecimento do PDI e o não conhecimento de seus objetivos.

Com base nos gestores que tem conhecimento dos objetivos atinentes a sua Unidade, foi questionado a eles se o plano de ação elaborado para alcançar esses objetivos está sendo executado, 56% responderam que está sendo executado, 33% afirmaram que não está sendo e 11% não responderam. Outrossim, foi perguntado aos gestores se todos os colaboradores da Unidade têm conhecimento do PDI, sendo que 11% afirmaram que esse conhecimento existe, 78% disseram que é inexistente e 11% não responderam.

Esse é o cenário do PDI apresentado pelas Unidades da UNIR, todos os aspectos elencados são complementares, a ausência de conhecimento de algum desses fatores influencia, de forma negativa, nos resultados alcançados ao final de cada processo avaliativo. Por isso, cabe ao gestor de cada órgão a busca por atualizações dos projetos e planos proposto pela intuição, tal como aos responsáveis pela elaboração difundir essa plano a toda universidade.

Nesse processo de gestão estratégica quem geralmente está a frente do processo são os gestores de cada órgão, porém vale ressaltar que na execução desse processo todos os colaboradores estão envolvidos, devendo ainda existir um órgão específico (nível estratégico) para coordenar o processo de implementação e acompanhamento da gestão estratégica nos setores, ainda que o processo de elaboração seja participativo, como no caso da UNIR.

Nessa senda, foram elaborados dois questionamentos, demonstrados no Gráfico 6, o primeiro perguntava aos gestores se eles sabiam qual era o Órgão da UNIR responsável pela execução e acompanhamento do PDI, 78% afirmaram no primeiro gráfico (cor amarela) conhecer o Órgão e 22% desconhecem. O segundo questionamento foi para os respondentes que conheciam esse Órgão, o qual indagava se o Órgão responsável pelo PDI presta apoio no planejamento, execução e acompanhamento das atividades, 33% disseram que recebem esse apoio, porém 56% afirmam não receber o apoio que deveria ser prestado.

Complementando a pergunta anterior, foi questionado aos respondentes que afirmaram existir um controle dos resultados, qual era a freqüência que desse controle, 11% afirmaram ser mensal, 11% semestral, 33% anual, nenhum controle trimestral e 11% disseram que existe outro período de avaliação. Logo após foi feito outro questionamento para os gestores que afirmaram existir um controle, o qual perguntava como eram apresentados os resultados obtidos pelo setor ao Órgão responsável, 11% disseram apresentar os resultados por planilhas, 11% por formulários, 44% disseram que usam outras ferramentas e nenhum deles utilizam quadros ou tabelas para essa apresentação.

Outro questionamento feito aos gestores que apresentam os resultados alcançados para o Órgão responsável foi se eles recebiam retorno dos resultados apresentados, 44% afirmaram que recebem retorno, 33% não recebem e 11% não responderam.

Levando em consideração que no âmbito acadêmico a gestão estratégica é uma prática recente, surge a necessidade de capacitação de todas as pessoas envolvidas no processo, principalmente para os gestores, que tornam-se responsáveis pela implementação das ações no seu setor, para que saibam quais são as funções da gestão estratégica, suas ferramentas e como mensurar os resultados obtidos.

Seguindo esse pensamento, foram elaborados dois questionamentos, o primeiro indaga se no processo de implementação do PDI houve treinamento e capacitação dos servidores, a resposta contida no Gráfico 10 (cor roxa) aponta que 22% dos servidores afirmaram que o treinamento existiu, os outros 78% falaram que não houve. A próxima pergunta foi

direcionada para os respondentes que afirmaram ter havido treinamento, questionou a participação do respondente nesse treinamento, o segundo gráfico (cor azul), mostra que 22% participaram, 56% não participaram e 22% não responderam.

Tendo conhecimento de que o ambiente interno, precisa ser trabalhado para receber os objetivos que são de sua competência, tal como aprimorar a comunicação entre todos os servidores para facilitar a execução do plano de ação, foi questionado aos gestores se os seus colaboradores são incentivados a executar as propostas do PDI, 67% responderam que fazem esse incentivo, 22% não incentivam e 11% não responderam.

Outro fator questionado aos gestores, foi se existe um controle de produtividade interna pertinente a cada servidor, 11% afirmaram que existe, 67% disseram que não existe e 23% não responderam. A outra pergunta foi para os respondentes que afirmaram existir o controle de produtividade de cada servidor, de como é feito esse acompanhamento, 33% afirmaram que é feito através de relatórios, 11% através de planilhas, 11% por outras técnicas e nenhum por meio de alcance de metas ou por tabelas. Dados esses, comprovados no Gráfico 13 e contraditórios, haja vista na primeira resposta apenas 11% afirmarem que fazem esse controle e logo em seguida o percentual de acompanhamento por ultrapassar esse valor, com 55% nas respostas.

No questionário foi indagada a existência de um sistema de informação integrado, entre a Unidade do gestor e o Órgão responsável pelo acompanhamento do PDI, 33% responderam que existe e 67% afirmaram que não existe. Para os respondentes que afirmaram conhecer, foi perguntado ainda, se o manuseio e entendimento do sistema eram fáceis e 33% responderam que é de fácil entendimento, 33% acham que não é fácil e 33% não responderam.

Com base nessas informações, foi questionado aos que responderam que não existe um sistema próprio, se eles acham importante a criação de um sistema que gerencie as informações de forma integrada, 89% afirmaram que acham importante essa criação enquanto 11% não acha relevante.

Outro aspecto questionado foi a estrutura física do setor é adequada para as atividades desempenhadas, tendo em vista que a estrutura também é um dos quesitos que influi diretamente nos resultados. O resultado aponta que 44% acham que a estrutura física existente atende suas necessidades, 44% acham que não atende e 12% não responderam.

Ainda no aspecto estrutural, surgiu um questionamento indagando se a estrutura tecnológica existente atende ou não as necessidades da Unidade. O resultado mostra que 78% dos respondentes acham que a estrutura tecnológica não atende as necessidades do seu setor, enquanto 22% estão satisfeitos.

### **4.3 Mapeamento das dificuldades encontradas pelos gestores na utilização das ferramentas de Gestão Estratégica**

O Ciclo PDCA é uma das ferramentas de gestão estratégica, descreve qual linha de atuação deve ser seguida a fim de alcançar as metas estabelecidas para os objetivos. Ao utilizar esse método, o gestor pode empregar diferentes ferramentas no decorrer do processo, constituindo os recursos necessários para coleta, processamento e disposição das informações que servirão como subsídio em cada etapa do ciclo (planejar, executar, verificar e atuar).

Antes de mapear as dificuldades dos gestores na utilização dessa ferramenta, foi perguntado aos gestores se eles sabiam a finalidade da ferramenta de gestão estratégica, chamada de ciclo PDCA, 78% afirmaram conhecer, 11% desconhecem e 11% não responderam. O outro questionamento foi direcionado para os respondentes que afirmaram conhecer a ferramenta, perguntando se eles utilizam essa ferramenta de gestão no seu setor,

56% dizem utilizar para aprimorar as diretrizes e acompanhar os resultados e 44% afirmaram não utilizar.

Em seguida, foi questionado aos gestores que fazem uso do Ciclo PDCA como ferramenta, se eles encontram dificuldades em sua execução, 89% disseram que encontram dificuldades e 11% não responderam.

O questionamento seguinte buscou mapear com os gestores que utilizam o Ciclo PDCA, as dificuldades apresentadas pela Unidade no quadrante planejamento, apresentadas conforme especificações no Gráfico 20, 56% afirmam que é o déficit de pessoal, 67% dizem que é a falta de treinamento e capacitação dos funcionários, 22% acreditam que é a ausência de integração entre os agentes que fazem parte do processo, 11% consideram a limitação financeira e 33% afirmam que é devido a ausência de órgão de apoio.

O próximo questionamento visa mapear as dificuldades encontradas pelos gestores no quadrante execução, o resultado aponta que 78% consideram a insuficiência de pessoal, 11% afirmam ser a falta de interesse dos colaboradores, 67% dizem que é o acúmulo de funções, 22% assinalaram o tempo e 33% consideram os lapsos existentes no planejamento.

Para fazer o mapeamento das dificuldades encontradas pelas Unidades no quadrante atuação, os gestores assinalaram as alternativas que geraram o resultado que apontou que 11% consideram que a dificuldade está no desinteresse dos colaboradores em seguir uma nova de atuação, 11% relacionam as dificuldades à ausência de mapeamento dos procedimentos que obtiveram êxito, 33% consideram o quadro de pessoal de incompleto e 33% acham que é a falta de outras ferramentas de gestão.

Depois de levantadas as dificuldades, os gestores foram questionados quanto a utilização do Ciclo PDCA como ferramenta de gestão, foi perguntado se essa ferramenta supre as necessidades apresentadas na execução dos objetivos estabelecidos para Unidade. O resultado aponta que para 11% ela consegue suprir as necessidades, porém para 67% não consegue e 32% não responderam. O questionamento seguinte indagou se o Ciclo PDCA consegue suprir as necessidades atinentes ao controle do PDI, onde 33% acreditam que supre, 56% dizem que não é suficiente e 12% não responderam.

O outro questionamento solicitou aos gestores que em uma escala de 0 a 10, selecionassem a importância atribuída a ferramenta de gestão Ciclo PDCA em sua gestão. Para 11% dos gestores ela encontra-se entre 0 e 1, 11% escolheram do 2 ao 3, 22% consideram que está entre 6 e 7 e 44% afirmam que ela está entre 8 e 10.

Foram especificadas as dificuldades para utilizar a ferramenta de gestão estratégica, chamada Ciclo PDCA, tal como suas possíveis causas. Com base nesses dados, o gestor pode mapear as dificuldades e suas possíveis causas, desenvolvendo um método de priorização por dificuldade que elenque qual é o nível de urgência de cada uma, podendo ainda fazer uma análise de quais se relacionam, permitindo que uma ação atenda mais de uma dificuldade por vez.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão estratégica busca através de atividades intencionais, planejadas, estratégicas e operacionais, adaptar e fortalecer a capacidade interna da instituição para com o ambiente externo. Essa gestão compreende ferramentas de gestão, como planejamento estratégico e o Ciclo de PDCA, apresentados no embasamento teórico.

No ano de 2011 a UNIR passa por uma crise administrativa que ocasiona na troca da gestão. Nesse cenário conturbado, obsoleto e deteriorado que a nova Administração Superior, após eleição assume a universidade. Ocorre no ano de 2014 a obrigação de regulamentar a instituição através do Plano de Desenvolvimento Institucional, ferramenta de planejamento e gestão que visa o credenciamento das Instituições de Ensino Superior, cuja exigência legal é

feita pelo MEC desde o ano de 2004, tendo como base a Lei das Diretrizes Bases da Educação (LDB) e servindo como sistema de avaliação.

A elaboração do PDI na UNIR ocorreu de maneira participativa, buscando antes mesmo de sua confecção se adaptar a desafios que antecederam esse processo, como por exemplo: 1. Contribuição da comunidade acadêmica e sociedade; 2. Recursos financeiros escassos para arcar as viagens (diárias e passagens) aos Campi; 3. 120 dias de prazo para conclusão da minuta de apreciação do CONSUN; 4. Ausência de um PDI já elaborado que subsidiasse a aplicação do ciclo de melhoria contínua.

Compete a Pró-Reitoria de Planejamento da UNIR (PROPLAN) a elaboração do PDI, para criar e coordenar o processo de construção do plano, foi designada uma comissão. O ponto inicial de elaboração ocorreu com base em três perguntas: 1. Qual a “UNIR que temos”?; 2. Qual a “UNIR que Queremos”? e 3. O que fazer para alcançar a “UNIR que queremos”?

Tendo como objetivo principal analisar as dificuldades encontradas pelas lideranças da UNIR na utilização das ferramentas de gestão estratégica para implementar as propostas do Plano de Desenvolvimento Institucional, a partir do levantamento das propostas presentes no PDI relativas a cada uma das unidades acadêmicas, administrativas e suplementares; na verificação junto as lideranças das unidades o conhecimento e aplicação de ferramentas de gestão estratégica, tal como identificando nas Unidades quais são as dificuldades encontradas pelas lideranças para alcançar os objetivos estipulados no PDI.

Conclui-se com os dados apresentados que as dificuldades encontradas pelos gestores, começam a ocorrer antes mesmo da implementação das ferramentas de gestão, inicia na falta de pessoal, desencadeando no acúmulo de funções. A limitação financeira também é um fator que agrava o processo, considerando que isso pode interferir no treinamento e na capacitação dos servidores, gerando assim, a falta de interesse dos colaboradores, tendo em vista que os servidores muitas vezes executam tarefas sem saber seu significado, executando-as até de forma equivocada.

O fator treinamento pode estar ligado a ausência de um mapeamento dos procedimentos que obtiveram êxito, tendo em vista que alguns gestores não possuem conhecimentos básicos de matérias como planejamento, organizações, sistemas e métodos, liderança e gerenciamento. Essa falta de conhecimento impede o reconhecimento e mapeamento de atividades que obtiveram êxito.

A falta de integração existente entre alguns agentes do processo, pode decorrer da falta de incentivo e reconhecimento do gestor da unidade, tal como da equipe de trabalho e do clima organizacional que o cerca. É evidente que existe um órgão de apoio e acompanhamento do PDI, apesar de alguns gestores não terem conhecimento de sua existência, podendo ser este, um dos fatores que ocasionam lapsos no planejamento.

Por fim, ao analisar os resultados apurados nesta pesquisa, percebe-se que os gestores precisam utilizar mais de uma ferramenta de gestão, considerando que o planejamento estratégico e o Ciclo PDCA são complementares, devendo as dificuldades encontradas serem analisadas e elencadas por prioridade e gravidade. Esse método ajuda o gestor a analisar quais dificuldades precisam ser sanadas primeiro, o que por vezes pode eliminar mais de um fator junto, já que grande parte são reflexos de problemas maiores, como por exemplo, a falta de pessoal poderia eliminar o fator acúmulo de cargos, tempo, falta de interesse dos colaboradores, entre outros aspectos.

Sugere-se, que os docentes possam incluir nas disciplinas que ministram, atividades em campo na própria universidade, para criar soluções e fazer com que os alunos possam interagir e desenvolver um vínculo e comprometimento maior com a instituição. Os discentes

precisam se envolver mais na realidade da universidade, esse fator ocasiona ganho para os dois lados, trazendo e despertando em cada área a vontade de melhorar a instituição.

Essa troca de experiências permitiria que muitas das dificuldades elencadas fossem extintas ou minimizadas, poderiam ser elaborados projetos com continuidade a cada semestre, onde as turmas fossem aperfeiçoando os procedimentos com seu conhecimento e coordenação dos professores. Esse aspecto poderia minimizar o fator quadro de pessoal, já que algumas responsabilidades poderiam ser direcionadas para projetos divididos entre os cursos, conforme suas competências, estabelecendo ainda integração entre todas as áreas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer de produção científica: diretrizes para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 4. ed. Piracicaba: UNIMEP, 1996.
- BRASIL. **Decreto n.º 5.773** (2006). Diário Oficial da União, Brasília, 10 maio 2006.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**. Brasília, DF, 2007.
- BRASIL. **Lei nº 7.011**, de 08 de julho de 1982. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 de julho de 1982. 161º da Independência e 94º da República.
- 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.
- BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, nº 72, 15 abr. 2004a. Seção 1, p. 03.
- BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado (PDRAE)**. Brasília, DF: MARE, 1995.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa MEC n.º 40**, de 12 dez. 2007, republicada no DOU de 29.12.2010. 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES, n.10**, 11 mar. 2002, publicada no DOU de 12.03.2002.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem-sucedido em um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- CAMPOS, Wagner. **O que é a gestão estratégica?** 2009.
- CENTRO LATINO AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO – CLAD. **Metodologias para o diagnóstico da implantação da Carta Ibero-Americana de Qualidade na Gestão Pública**. In: Consenso de Buenos Aires. Buenos Aires (AR): CLAD, 2010.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY, Arilda Schimidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, n. 2, p.57-63, maio/jun. 1995.
- HARMAN, W. E HORMANN J. O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. Trad. de Maria Silvia Mourão Netto. São Paulo: Cultrix, 1990.
- KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. In: **HBR Classics: fifteen key concepts for managerial success**. Boston: Harvard Business Review, n. 74509, Sep.-Oct. 1974.



KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEWIN, K. **Resolving Social Conflicts**. New York: Harper, 1939

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MELO, P. A. **Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, set. 2013.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Moran, E. T. & Volkwein, J. F. (1992). **The Cultural approach to the formation of organization climate**. Human Relation, 45, pp. 19-47.

MUNHOZ, Aylza. **Seminário sobre Estratégia Empresarial**. 1993.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de. **Introdução à análise e conhecimento das contas públicas**. In: SILVA, Christian Luiz da (Org.). **Políticas Públicas e desenvolvimento local: instrumentos e proposições de análise para o Brasil**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p.69-125.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Trad. de Sérgio Fernando GuarischiBath e Ewandro Magalhães Jr. 2. ed. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERS, T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SÁ LEITÃO, Jaqueline et al. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. ANPAD, 1998.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2001. 144p.

SEGENREICH, Stella Cecília Duarte. **O PDI como referente para avaliação de instituições de educação superior: lições de uma experiência**. Ensaio: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v.13, n.47, p.149-168, abr./jun. 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

UNIR. **Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia**. Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR/RO . 1999.

UNIR. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2014 – 2018 /** Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR/RO . Porto Velho, Rondônia : UNIR/ RO, 2014.177p.

UNITED NATIONS ORGANIZATION FOR EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE (UNESCO). **Declaración Final de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe – CRES**. Cartagena (CO); Paris (FR): UNESCO, 2008.

UTFPR. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2009-2013**. Deliberação COUNI n.º 18/2009, de 18 de dezembro de 2009