



ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA O PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UNIVERSIDADE

WALTERLINA BRASIL 1

Fundação Universidade Federal de Rondônia 1

wal@unir.br

CLÉSIA MARIA DE OLIVEIRA 2

Fundação Universidade Federal de Rondônia2

Universidade Federal de Santa Catarina2

clesiamo@unir.br

ALINE ANDRIOLO 3

Fundação Universidade Federal de Rondônia 3

alineandriollo@unir.br

RESUMO

O artigo é descreve o processo de construção do Planejamento em uma Universidade Federal, como uma ação progressiva e planejada em equipe. Aborda-se a “Teoria do U” como um conteúdo e componentes importantes para a participação dentro do processo que constrói a sistemática de trabalho. O envolvimento da comunidade em direção a sistemática para a análise do processo é objeto da reflexão. O artigo demonstra como os desafios para um Sistema Nacional de avaliação em razão das praticas e possibilidades do Planejamento. Ressalta-se o trabalho em grupo e as condições sob as quais as atividades podem ser desenvolvidas.

Palavras chave: Planejamento Institucional. Gestão Universitária. PDI.

1. INTRODUÇÃO

Entretanto, é importante registrar e enfatizar a experiência de construção do PDI em uma IES do sistema federal de ensino superior público brasileiro que subsistiu ao longo do tempo a partir do planejamento governamental e planejamento programático como base de sua rotina de gestão, ausentando-se do planejamento dos modelos organizacionais existentes desde 2006, como é a orientação do PDI. De fato, o processo ocorreu em articulação com a avaliação institucional, mas a ênfase neste trabalho é a construção do PDI.

O processo de avaliação na Universidade Federal de Rondônia (UNIR) foi executado no início do SINAES entre 2004 e 2006. Foi suspenso durante seis e logo após, reconstituído. Durante este período a Instituição de Ensino Superior (IES), pública e federal como é, se estabeleceu a partir dos Contratos de Gestão determinados por ocasião do Programa de Expansão das Universidades Federais (Programa REUNI). Do mesmo modo, houve entendimento da gestão de que o mesmo Programa também substituiria os processos de planejamento institucional.

O restabelecimento das atividades, exigiu recompor a equipe, normatizar as tarefas, inserir rotinas e estabelecer metodologia de trabalho. Considerando que, no caso da UNIR, não havia ainda um Planejamento institucional definido de modo regulamentar e nos moldes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), coube a Avaliação Institucional produzir os meios sob os quais obter a participação da comunidade. Mas o PDI não foi elaborado pela IFES. Ele se construiu até a etapa de Planejamento Estratégico, em 2004, projetando as ações até 2012.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) tem sua base institucional constituída em: instituição pública de Educação Superior criada pela Lei n.º 7011, de 08 de julho de 1982, que integra o Sistema Federal de Ensino, nos termos da Lei 9.394/96. Possui estrutura MultiCampi, com sede na cidade de Porto Velho e atuação em todo o Estado de Rondônia, com Campi em oito municípios: Porto Velho, Guajará-Mirim, Cacoal, Rolim de Moura, Ji-Paraná, Vilhena, Ariquemes e Presidente Médici.

Há uma diversidade de entendimentos e valoração do planejamento e avaliação como instrumento de gestão universitária. Distintas concepções, métodos, modelos e constatações se inserem no campo da construção de governança com adoção de instrumentos e confiáveis. Assim, o artigo instiga a reflexão sobre a compreensão geral e a capacidade mobilizadora do planejamento como processo que constroi o eixo de uma gestão organizacional na Universidade Pública.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os processos de controle, coleta de dados e referências quantitativas estão presentes na constituição da planejamento como campo de estudos. A tensão entre os interesses e mecanismos que se voltam para a avaliação como forma de regulação e controle do Estado brasileiro sobre a educação por ele ofertada é permanente. Do mesmo modo, reconhecer que a dimensão do sistema educacional é um fator que traz, em si, um desafio para empreender a avaliação sistemática pode ser ao mesmo tempo um obstáculo e um estímulo ao debate sobre a necessidade e legitimidade do Planejamento.

Assim, é importante compreender como a participação na construção dos instrumentos, normas e recursos de planejamento institucional que podem evidenciar as orientações possíveis quanto a avaliação. Assim, ao articular a formulação do PDI da Universidade com a Avaliação Institucional, tem-se um componente referenciado para apontar as marcas favoráveis a legitimidade do processo de avaliação em uma IES. Neste caso, a ênfase do artigo é na experiência do planejamento, no formato de PDI.

2.1 METODOLOGIA PARA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE NO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

É desejável que a participação seja garantida durante a construção da avaliação institucional. O desafio na ação da avaliação institucional é garantir que esta ocorra e, uma vez ocorrida, se produza resultados satisfatórios. O marco metodológico para construção do PDI na UNIR merece compreensão técnica e política.

O desenho metodológico foi concebido com a combinação da metodologia aplicável à elaboração de Planejamento Estratégico, adaptada para construção em grandes grupos, com uma tecnologia social desenvolvida para soluções sistêmicas de problemas, a “Teoria U”¹, que permite aos participantes: sentir, presenciar e criar. De acordo com os desenvolvedores dessa teoria - Adam Kahane, Joseph Jawooski, Peter Senge e Otto Scharmer (SCHRAMER, 2006), trata-se de uma “tecnologia social” para transformar a realidade, seja no mundo dos negócios, governos ou sociedade civil, na qual o indivíduo ou uma equipe parte de um problema crítico e cria soluções efetivas, passando pelas fases sentir, presenciar e criar.

Importante ressaltar que a construção do PDI se configurou como demanda pautada pela comunidade acadêmica desde o início da nova gestão, em 2012, pois entendia-se que o PDI seria a forma ideal para demonstrar efetivamente que a melhoria contínua e a inovação para a geração de valor e maximização da qualidade percebida pela sociedade seriam priorizados pela Universidade no cumprimento de sua missão de ‘Produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando o desenvolvimento da sociedade.

Assim, partindo da experiência de alguns membros da Comissão² constituída para coordenar o processo de elaboração do PDI, na aplicação de oficinas para discussão e elaboração de Planejamentos Estratégicos em órgãos governamentais,

2.2 PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL NA UNIR

O PDI foi entendido como um instrumento técnico. A obediência normativa esteve em primeiro lugar. Mas isto não representou óbice para que também houvesse a intenção e a mobilização da sociedade em torno de conseguir que o Plano pudesse vir a ser um instrumento capaz de dar diretriz a IES. Apoiou-se na referência da Teoria U para concepção do projeto de construção do PDI e do BSC como técnica de análise de cenário.

De acordo com os desenvolvedores da Teoria U - Adam Kahane, Joseph Jawooski, Peter Senge e Otto Scharmer (SCHRAMER, 2006), trata-se de uma “tecnologia social” para transformar a realidade, seja no mundo dos negócios, governos ou sociedade civil. Adotando o processo U, segundo os autores, o indivíduo ou uma equipe parte de um problema crítico e cria soluções efetivas. Nessa construção conjunta, as pessoas envolvidas tiveram a oportunidade de vivenciar as três atividades ou movimentos definidos como parte importante de uma tecnologia social desenvolvida para soluções sistêmicas de problemas - Teoria U1 (SCHRAMER, 2006) - que são: sentir, presenciar e criar, conforme mostra a figura a seguir, retirada do Relatório PDI_UNIR.

Figura 1 - Tecnologia Social para Soluções Sistêmicas – Teoria U



Fonte: elaborado por Silva Neto (2014), baseado em Schramer (2006). Retirado de PDI-UNIR, 2014, p. 24 (Fig. 3).

A promoção da sintonia no ambiente de gestão acadêmico-administrativa de uma Instituição de Educação Superior Pública implica integrar planejamento e orçamento para assegurar os recursos necessários à materialização das estratégias; utilizar sistemas de informação e análise, para o acompanhamento e avaliação periódica dos resultados, a revisão dos planos e o aprendizado; buscar a melhoria contínua e a inovação dos processos-chave para ganhar agilidade e eficiência nas operações; e implantar metodologia de gestão por competências e projetos, visando integrar as atividades, para que sejam concluídas no prazo previsto, dentro do orçamento estipulado e com os padrões de qualidade previamente acordados. Em síntese, significa tornar a “estratégia um processo contínuo”, rumo à visão de futuro compartilhada por toda a comunidade acadêmica e sociedade.

3. METODOLOGIA

O PDI da UNIR, na forma como foi concebido, teve como pressupostos: construção conjunta, continuidade, monitoramento, avaliação e revisão permanentes; transparência, informações para decisão e flexibilidade.

As etapas metodológicas foram constituídas a partir de três perguntas norteadoras: (1) Qual a UNIR que Temos?; (2) Qual a UNIR que Queremos?; e (3) O Que Fazer para Alcançar a UNIR que Queremos? . Como instrumentos de coleta foram utilizados: o levantamento documental, questionários e protocolos de registros nas construções efetivadas pelos Grupos de Trabalho (GT) durante o *workshop* realizado. O quadro 1 apresenta de forma detalhada as etapas percorridas e respectivas fontes de dados.

Quadro 1 – Etapas do Processo de Construção do PDI e Fontes de Dados

ETAPAS	FONTES DE DADOS
-1 - A UNIR QUE TEMOS	(1) Relatório da Autoavaliação Institucional 2013 – (2) Levantamento, baseado nas 10 Dimensões do SINAES (Decreto 5.773/2006) usando como padrão de agrupamento a Matriz DAFO (Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades) tratadas com análise de conteúdo e uso do aplicativo Atlas TI e (3) Dados extraídos dos Relatórios de Gestão 2006-2013.

<p align="center">-2- A UNIR QUE QUEREMOS</p>	<p>(1) Consulta Pública por meio da aplicação de questionário para a Comunidade Acadêmica (Docentes, Técnicos e Alunos) e Comunidade externa (Sociedade), disponível e plataforma online no período de abril a maio/2014, estruturado nas dimensões: Ensino, Pesquisa, Extensão, Recursos Financeiros e Orçamentários, Gestão Acadêmica e Administrativa, Pessoas, Infraestrutura Física e Acadêmica, Cultura, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, com questões objetivas e uma opção “outros” subjetiva para o respondente inserir sua resposta quando não contemplado pelas opções apresentadas para a dimensão. (2) Os resultados dessa Consulta Pública foram utilizados como insumo pelos Grupos de Trabalho (GT) no Workshop de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, antes de iniciar a etapa seguinte.</p>
<p align="center">-3- O QUE FAZER PARA ALCANÇAR A UNIR QUE QUEREMOS</p>	<p>(1) Trabalho desenvolvido por Grupos focais formados pelas lideranças da UNIR (público total de 150 convidados), em Workshop de Planejamento e Avaliação Institucional, de três dias, com a participação efetiva de 106 integrantes: Reitora, Vice-Reitora e Assessores; Conselheiros Superiores, incluindo representantes discentes; Diretores de Núcleos e <i>Campi</i>; 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 <i>Campi</i> e Núcleos (Portaria 103, 364 e 437/2014/GR/UNIR). Como insumos para o Workshop, além dos resultados das etapas 1 e 2, os GT utilizaram, como elementos balizadores das discussões, as informações enviadas pelas Unidades Administrativas/Acadêmicas (<i>Campi</i> e Núcleos) relacionadas aos Eixos e Indicadores do Instrumento de Avaliação Externa (Portaria MEC nº 92/2014).</p>

Fonte: adaptado do PDI 2014-2018 (UNIR, 2014)

Na etapa 1, optou-se por utilizar os relatórios da Autoavaliação Institucional realizada pela Comissão Própria de Avaliação da UNIR (CPAV, 2013), a partir da análise ambiental (interna e externa) coletada por meio de perguntas abertas contidas no questionário utilizado, as quais alimentariam a Matriz DAFO nas dimensões Debilidades (Fraquezas), Ameaças, Fortalezas (Forças) e Oportunidades, conforme quantitativo de respondentes apresentados no quadro 2.

Quadro 2 – Respostas obtidas às questões abertas da autoavaliação 2013

RESPONDENTES	AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO		TOTAL	
	FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	QUANT.	%
DOCENTES	176	178	171	168	693	36,5
TÉCNICOS	97	97	92	71	357	18,8
ALUNOS	223	214	208	204	849	44,7
TOTAL	496	489	471	443	1.899	100

Fonte: elaborado pelas autoras com base no relatório da autoavaliação (UNIR,2013)

Para análise de conteúdo das respostas relativas às Debilidades e Fortalezas (ambiente interno), foram estabelecidas as dimensões, categorias e subcategorias de análise (BARDIN, 2004), como mostra o quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões para Análise de Conteúdo das respostas abertas obtidas na auto-avaliação institucional 2013 – Debilidades e Fortalezas (DAFO)

DIMENSÕES	CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS
1 ENSINO	-
2 PESQUISA	-
3 EXTENSÃO	-
4 GESTÃO EM TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO	4.1 Processo de Planejamento 4.2 Processo de Planejamento Tomada de Decisão 4.3 Processo de Planejamento Capacidade de Execução 4.4 Processo de Planejamento Articulação com a Sociedade 4.4.1 Interiorização dos Campi 4.5 Articulação com a Comunidade Acadêmica 4.6 Competências Essenciais dos Gestores 4.6.1 Gestores Acadêmicos 4.6.2 Gestores Administrativos
5 INFRAESTRUTURA	5.1 Espaço Acadêmico 5.2 Acessibilidade aos Portadores de Necessidades especiais 5.3 Infra-estrutura básica 5.4 Localização
6 CULTURA ORGANIZACIONAL	6.1 Cultura de Planejamento 6.2 Cultura de zelo com o patrimônio e ambiente 6.3 Cultura de Excelência 6.4 Valorização Institucional
7 RESPONSABILIDADE SOCIAL	7.1 Conexões entre as demandas sociais e ensino 7.2 Conexões entre as demandas sociais e pesquisas 7.3 Conexões entre as demandas sociais e extensão
8 SUSTENTABILIDADE	8.1 Financeira 8.2 Ecológico-ambiental 8.3 Social 8.4 Economia Regional
9 PESSOAS	9.1 Política de Fixação de Talentos Humanos 9.2 Competências Essenciais dos Profissionais 9.3 Critérios e Procedimentos para ingresso na carreira 9.4 Política de acompanhamento e desenvolvimento de talentos humanos 9.5 Quadro de Pessoal
10 RECURSOS	10.1 Recursos Financeiros 10.2 Recursos Orçamentários 10.3 Recursos Tecnológicos

Fonte: elaborado pelas autoras com dados da pesquisa.

Quanto ao ambiente externo, as dimensões utilizadas foram: Marketing, Pesquisa, Política Pública, Pessoas, Demografia, Ensino, Gestão em todos os níveis da organização,

Infraestrutura, Concorrência, Cultura organizacional, Sustentabilidade, Recursos, Responsabilidade social, Extensão, Órgãos de controle.

Em relação aos Relatórios de Gestão 2006-2013 fornecidos pela Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN) da UNIR, foram extraídos dados que ajudaram a compor um “retrato” da instituição, de forma a apresentar a realidade vivida pela UNIR no período analisado e complementar o contexto da “UNIR que Temos”.

A participação da comunidade acadêmica se mostrou essencial em todas as etapas, e sobretudo na primeira, uma vez que o diagnóstico realizado trouxe um mapeamento da “UNIR que Temos”, revelando que as Debilidades (aspectos internos que dificultam o desenvolvimento da instituição) e Ameaças (aspectos externos que limitam a atuação da instituição) **superavam** as Fortalezas (aspectos internos que contribuem para o desenvolvimento institucional) e Oportunidades (aspectos externos que aproveitados potencializam o desenvolvimento institucional), demonstrando a urgência de diretrizes que promovessem a melhoria contínua com vistas à alteração desse quadro. Dessa forma, o PDI se projetava como o instrumento para se buscar a “UNIR que queremos”.

Na etapa 2, utilizou-se os resultados da Consulta Pública realizada por meio de um questionário *on line* aplicado à Comunidade Acadêmica e Sociedade. O questionário foi criado observando os eixos temáticos contidos no decreto n 5773 de 09 de maio de 2006 que versa sobre construção do PDI. Com os eixos básicos definidos cada membro da Comissão produziu três alternativas para cada pergunta que foram colocadas em discussão para se decidir aquelas que comporiam o questionário. Nessa construção, a alternativa poderia ser acatada na íntegra ou alterada com a exclusão ou mescla de opções. Ao final das discussões e respectivas análises, o questionário foi publicado como consulta à comunidade, tendo como sujeitos-alvo: docentes, discentes e técnicos da UNIR, além da comunidade externa, sobre o que ela espera da UNIR.

A publicidade para resposta ao questionário do PDI, foi realizado através de redes sociais, em cursos de "Excelencia no atendimento ao público" que foi ministrado no interior. Foram indicados também, interlocutores em cada campus, para realizarem a divulgação em seus campi, além de coletar e responder perguntas pertinentes ao PDI e seu processo. Como ação de divulgação também foi enviada para todos os gestores da UNIR, o link para acesso ao questionário para que que respondessem e divulgassem entre os membros da sua equipe. Além da divulgação via página principal da UNIR e por meio de visita de membros da Comissão às salas e reforço pelos docentes em suas aulas, outra estratégia que adotada para obtenção de respostas aos questionários foi a disponibilização de computadores em determinados locais (Bibliotecas, Laboratórios de Informática, Recepção da UNIR Centro) para dar acesso de imediato aos que ali passavam. A divulgação culminou com a resposta de 1020 questionários, conforme mostra o quadro 3.

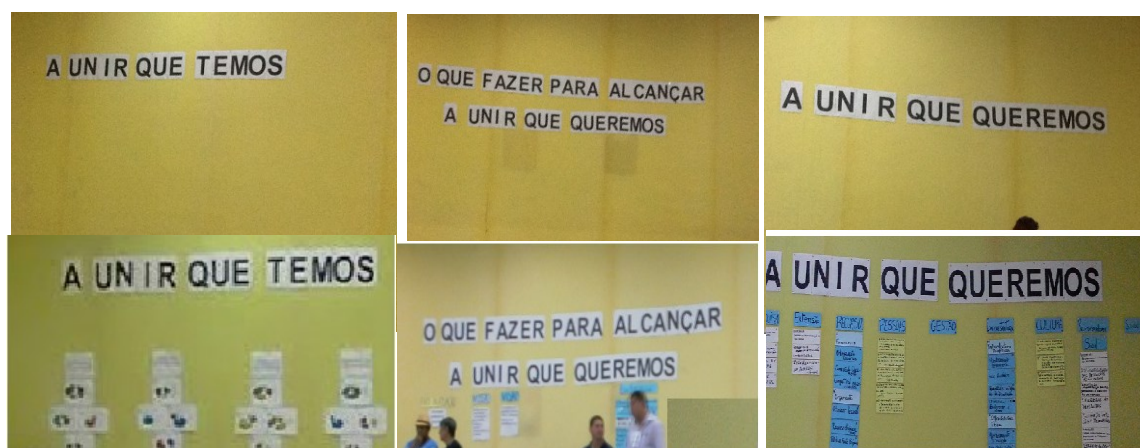
Quadro 3 – Respostas ao Questionário “A UNIR que Queremos”- Etapa 2

Respondentes (Relação com a UNIR)	Percentual de Resposta	Número de Resposta
Professor(a)	25,1%	255
Técnico Administrativo	16,1%	163
Aluno(a)	49,4%	501
Público externo	9,5%	96
Questionários Respondidos		1015
Questionários saltados (sem identificação da relação com a UNIR)		5

Fonte: elaborado pelas autoras com dados da pesquisa.

Na etapa 3, durante a realização do Workshop organizado para as reflexões e delineamentos das diretrizes pelas lideranças da UNIR (etapa 3), foi construído um painel contendo as três etapas metodológicas: **1- A UNIR QUE TEMOS**; **2- A UNIR QUE QUEREMOS** e **3- O QUE FAZER PARA ALCANÇAR A UNIR QUE QUEREMOS** com o propósito de dar visibilidade às produções dos grupos de trabalho (GT) a cada fase concluída e validada, ao tempo que dava aos participantes uma noção do trabalho que seria desenvolvido nos três dias de atividades. A figura 1 mostra o painel construído no local do evento, na parede do auditório principal.

Figura 1– Painel construído durante o Workshop - etapas metodológicas



Fonte: PDI-UNIR 2014/2018 (UNIR, 2014, p.21)

Para subsidiar as discussões, de início foram apresentados aos participantes os resultados “A UNIR que temos”, uma síntese da análise ambiental interna e externa a partir da percepção da comunidade acadêmica, bem como o relato da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) acerca dos indicadores e metas estabelecidos e os resultados alcançados pela UNIR no período de 2007 a 2013, na abrangência do Programa REUNI. O objetivo dessa primeira fase do workshop foi proporcionar aos presentes uma visão geral da realidade da instituição, suas limitações, potencialidades e possíveis desafios.

Após essa contextualização, foi iniciada a segunda fase dos trabalhos com a discussão e análise pelos quatro grupos de trabalho (GT) dos resultados da Consulta Pública realizada na etapa 2. A partir dos debates e ponderações acerca das dimensões consolidadas, cada GT apresentou a sua versão da “UNIR que Queremos” e ao final, em consenso, construíram a proposta que foi validada em plenária e inserida no painel, deixando explícito onde se quer chegar. Em outras palavras, a comunidade acadêmica ali presente reiterou: esta é a Universidade que queremos.

Na fase 3 do Workshop, a partir do entendimento e consenso acerca da “UNIR que temos” e da “UNIR que queremos”, o passo seguinte foi a construção da “ponte” que ligaria o ponto de partida, “de onde se está” ao de chegada - “onde se quer chegar” com o delineamento da identidade organizacional. Como elementos balizadores dessa “ponte”, constavam a definição do Foco de atuação, Missão, Visão, Princípios e Valores, Eixos, desafios e objetivos estratégicos, além das metas específicas para os objetivos.

Ressalta-se que, para a construção dos Eixos, desafios e objetivos estratégicos, foram utilizados como parâmetros os Eixos e respectivos indicadores da Avaliação Externa (quadro 4), conforme definido na Portaria MEC nº 92 de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014), e os temas estratégicos definidos para a “A Unir que Queremos”: Ensino, Pesquisa, Extensão, Recursos Financeiros e Orçamentários, Gestão Acadêmica e Administrativa,

Pessoas, Infraestrutura Física e Acadêmica, Cultura, Responsabilidade Social e Sustentabilidade. O quadro 4 apresenta os eixos e o quantitativo de indicadores da Avaliação Externa utilizada para o credenciamento e credenciamento de Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil.

Quadro 4 - Eixos e quantitativo de indicadores da Avaliação Externa

Eixos, Pesos e Indicadores

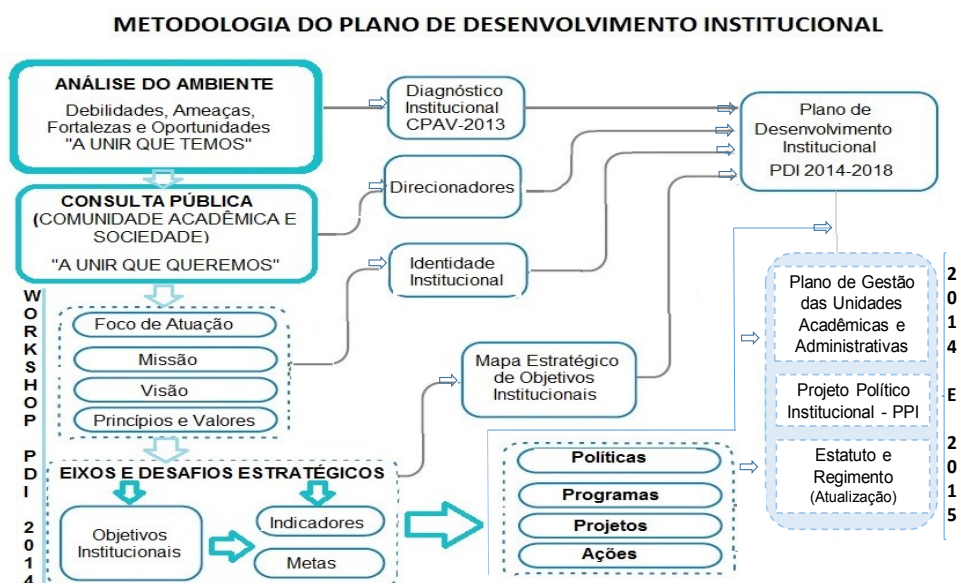
TABELA DE PESOS PARA CREDENCIAMENTO E REcredENCIAMENTO DE IES			
EIXOS	Credenciamento	Recredenciamento e Credenciamento para Mudança de Organização Acadêmica	Número de indicadores
1 Planejamento e Avaliação Institucional	10	10	5
2 Desenvolvimento Institucional	20	20	9
3 Políticas Acadêmicas	20	30	13
4 Políticas de Gestão	20	20	8
5 Infraestrutura Física	30	20	16
TOTAL	100	100	51

Fonte: adaptado do anexo da Portaria MEC nº 92 de 31 de janeiro de 2014 (BRASIL, 2014)

Finalizada a etapa de trabalhos no workshop, as produções dos Grupos de Trabalho foram validadas e sistematizadas para que a Comissão pudesse iniciar a redação do documento a ser apreciado pelo Conselho Superior, tomando como base as Instruções do MEC – Roteiro para Elaboração do PDI (Sistema Sapiens), o Art. 16 do decreto 5.773/2006 e adequação da estrutura textual ao Instrumento de Avaliação Externa para Recredenciamento Institucional, conforme estabelecido na Portaria MEC nº 92 (BRASIL, 2014).

Assim, além de promover a integração, o compartilhamento de informações e experiências entre os atores constituintes dos grupos de trabalho (GT), os resultados obtidos no workshop converteram-se na matéria-prima essencial para o processo de elaboração do PDI, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Metodologia do Processo de Elaboração do PDI 2014-2018 da UNIR



Fonte: UNIR (2014b, p. 23)

Ressalta-se, no quadrante inferior direito da figura 2, que outros instrumentos imprescindíveis precisariam ser priorizados e constituídos de forma integrada e alinhada ao PDI: o Plano de Gestão das Unidades Acadêmicas e Administrativas, o Projeto Político Institucional (PPI) e a atualização do Estatuto e do Regimento da UNIR. O risco incorrido pela ausência de tais instrumentos seriam de que os objetivos e metas estabelecidos para 2014-2018 não significarem mais que uma “lista de desejos” e como consequência, não alcançar a “UNIR que queremos”.

A busca de respostas às perguntas estabelecidas e os resultados obtidos em cada etapa concluída converteram-se em insumos imprescindíveis ao longo do processo, desde o início até a finalização com a entrega do produto final pela Comissão: o PDI 2014-2018 da UNIR – documento exigido para dar início ao processo de Recredenciamento Institucional na plataforma e-MEC.

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

A metodologia de trabalho produziu um documento voltado a reorganização da UNIR. A presença de um documento fundamentado em uma metodologia que pudesse capturar as ações institucionais em seu formato prático e transparente auxilia na construção das referências para sua própria avaliação e para reorientação das condições sob as quais a IES se desenvolva. Práticas de avaliação e planejamento prescindem de legitimidade e liderança.

A experiência apontou o potencial metodológico quando se trata de construção do processo de elaboração do PDI, mas não tem sido suficiente para sinalizar sobre sua assimilação no seio da comunidade. A PROPLAN definiu um novo formulário para apresentar o planejamento institucional que foi reconhecido pela Comissão de Recredenciamento da UNIR como um avanço importante para orientar o planejamento organizacional. Entretanto, os relatórios da Avaliação Institucional (CPAv, 2015) desde o primeiro no ano seguinte a aprovação do documento, demonstraram que não houve continuidade das etapas de execução e identificação das ações pelas Unidades Gestoras. Ou seja, a etapa de detalhamento das competências entre as Unidades e responsabilidades específicas de execução.

Se por um lado isto demonstra que a elaboração de um PDI exige permanente engajamento dos atores, por outro, que a visão institucional sobre Planejamento não se consolida essencialmente com a vontade do Gestor. Há um empenho fundamental, que, do ponto de vista teórico, já está indicado no aspecto onde a teoria aponta para melhoria contínua. A experiência auxilia, por fim, na confirmação de que se um planejamento bem feito é exaustivo e contínuo, a inexistência de um é impossível para sobrevivência da organização pois com a elaboração do PDI na UNIR todos os benefícios institucionais foram consolidados. Estes foram detectados desde o recredenciamento institucional até a recuperação da reestruturação acadêmica com os processos de reconhecimento dos cursos e gerenciamento de recursos. É um daqueles casos onde o “óbvio” precisou ser registrado e dito.

5. NOTAS EXPLICATIVAS

1. O Processo U foi desenvolvido ao longo de anos de aprendizado por Adam Kahane e Joseph Jawooski da *Generon Consulting* em associação com Otto Schramer e Peter Senge do MIT (*Massachusetts institute of Technology*) e a *Society for Organization Learning*. A teoria foi desenvolvida ao redor de todo o mundo de forma abrangente, considerando executivos de corporações e suas gerências, políticos e servidores públicos, ativistas e revolucionários, cientistas e intelectuais (SCHRAMER,2006).

2. Comissão de Elaboração e Coordenação do Plano de Desenvolvimento Institucional/PDI – UNIR para o período de 2014-2018, instituída pela Portaria 103/2014/GR/UNIR de 29 de janeiro de 2014, com prazo de 90 dias para conclusão dos trabalhos

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. Portaria nº 92, de 31 de janeiro de 2014. Aprova, em extrato, os indicadores do Instrumento de Avaliação Institucional Externa para os atos de credenciamento, recredenciamento e transformação de organização acadêmica, modalidade presencial, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. **Diário Oficial** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 24, 04 de fevereiro de 2014. Seção 1, p. 5. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/abmes/legislacoes/visualizar/id/1520> . Acesso em 02/06/2017.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CPAv. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL. Universidade Federal de Rondônia. **Relatório Avaliação Institucional 2015**. Disponível em: www.avaliacaoinstitucional.unir.br

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). **Avaliação Institucional da Fundação Universidade Federal de Rondônia**. Porto Velho, 2013. 92 p. Disponível em: http://www.avaliacaoinstitucional.unir.br/downloads/2288_65076_62_relatorio.pdf . Acesso em 01/06/2017.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). **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 31/05/2017.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018**. Porto Velho, 2014. 177 f. Disponível em: http://www.pdi.unir.br/downloads/2692_pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_177.pdf> Acesso em 07/06/2017.

SCHRAMER, C. Otto. Excerpt from: THEORY U: Leading from the Emerging Future. **Presencing as a Social Technology of Freedom: Introduction**. 2006 (DRAFT). Disponível em <http://www.ottoscharmer.co> . Acesso em 02/05/2017.