



## **GESTÃO UNIVERSITÁRIA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA PANDEMIA DO COVID-19 PARA O CUMPRIMENTO DAS METAS DO PDI EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**

**JÉSSICA DA SILVA RODRIGUES CHAVES**

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

[gckchaves159@gmail.com](mailto:gckchaves159@gmail.com)

**CLÉSIA MARIA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

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

**LUCIANA TEIXEIRA**

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

[luciana.teixeira@unir.br](mailto:luciana.teixeira@unir.br)

**VERÔNICA RIBEIRO DA SILVA CORDOVIL**

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

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

**AURINEIDE ALVES BRAGA**

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

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

### **RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da pandemia do Covid-19 sobre os objetivos e metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2024 definidos para a Pró-Reitoria de Administração (PRAD) da Universidade Federal de Rondônia (UNIR). A base teórica destacou os impactos da pandemia da Covid-19 nas IES e o PDI relacionando as ferramentas de elaboração e avaliação de desempenho. A pesquisa utilizou a metodologia qualitativa sendo classificada como descritiva, exploratória, documental e de levantamento de dados, sendo os dados coletados através de documentos institucionais e entrevistas à 4 gestores vinculados à PRAD e PROPLAN no ano de 2022. Os resultados demonstraram que, devido a PRAD ter adotado o trabalho em *home office* a partir de 2020, os prazos para o cumprimento dos objetivos e metas do PDI foram afetados devido à ineficiência de acompanhamento e a mensuração (não foram identificadas ferramentas para validar metas em andamento, realizadas e não realizadas; além disso, há pouco entendimento dos gestores acerca da execução do PDI. Assim, concluiu-se que, mesmo a UNIR dispondo de um PDI, ainda há lacunas a serem revistas no tocante ao seu compromisso com todas as etapas do processo, desde à elaboração ao controle e monitoramento do alcance dos objetivos e metas.

**Palavras-chave:** pandemia Covid-19; Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); gestão universitária; monitoramento de metas.

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia do Covid-19 desencadeou uma série de acontecimentos que atingiu diversas organizações públicas e privadas, bem como o dia a dia das pessoas como, por exemplo, a adoção do trabalho *Home Office*, o distanciamento social, o uso de máscaras, o cancelamento e/ou adiamento de eventos, cursos, etc. Nesta época as pessoas se sentiam acuadas, temerosas, incapazes de fazer planos para o futuro. Diante deste cenário, algumas universidades tiveram que se planejar para dar continuidade às suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e administrativas a fim de melhor gerir seus processos e manter a qualidade do ensino no novo formato remoto.

Para que isso fosse possível, as universidades precisariam adaptar o que estava proposto em seus Planos de Desenvolvimento Institucionais - PDI, por constar neste todos os objetivos e metas para um período estabelecido, geralmente de 5 anos (Sant'Ana *et. al.*, 2017). Assim, coube às universidades gerirem os objetivos e metas já definidos e realizarem o acompanhamento desses de modo que eles fossem cumpridos.

Segundo Cavalcanti e Guerra (2019), para a elaboração do PDI algumas universidades adotam o uso de ferramentas gerenciais que permitem uma análise do ambiente externo e interno, para que se possa traçar estratégias, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da instituição, como é o caso da Análise SWOT que, de acordo com os autores "[...] é uma ferramenta de gestão muito utilizada porque permite promover um confronto entre as variáveis externas e internas" (p. 703).

Diante do exposto, ao término de 2019, foi implementado na Universidade Federal de Rondônia (UNIR) a Plataforma ForPDI, um ambiente virtual criado pelo Ministério da Educação (MEC) e a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) para ser utilizado em Instituições da Rede Federal de Educação de forma a contribuir com a criação, monitoramento e melhor gestão de seus PDI (RPN, 2021).

Na prática, a ferramenta ForPDI iria permitir a criação de planos estratégicos bem como o monitoramento de metas, a construção do próprio PDI, a gestão financeira, dentre outros. Ela possibilitaria o acompanhamento dos resultados do PDI e a análise de dados de modo seguro, rápido e eficiente para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Entretanto, a UNIR não contava que pouco tempo após sua adoção, a Pandemia do Covid-19 apareceria, mudando todo cenário já idealizado no PDI 2019-2024.

De modo geral, a sociedade está evoluindo e, constantemente, buscando novas formas de desempenhar suas funções e habilidades. Esse desempenho reflete, principalmente, nos órgãos públicos, que buscam prestar serviços de qualidade aos cidadãos pois a sociedade possui diferentes expectativas a serem supridas dia após dia. Portanto, é necessário buscar meios de atendê-la da melhor forma possível. Conforme destaca Sant'Ana *et. al.* (2017) essa relação entre as atribuições dada à gestão pública de oferecer qualidade e variedade nos serviços prestados à sociedade exige soluções rápidas dos problemas presentes.

Posto isto, Ascenso (2016, p.2) afirma que "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", ou seja, é a comunidade acadêmica trabalhando em prol da sociedade em geral.

Assim sendo, esta pesquisa pode contribuir para que a Pró-Reitoria de Administração - PRAD, um órgão superior da UNIR, possa compreender melhor os objetivos e metas definidos durante a elaboração do PDI 2019-2024, a fim de facilitar seu atingimento, controle e monitoramento, ou possíveis mudanças no rumo traçado durante a elaboração, considerando o início do período pandêmico que se deu em março/2020.

Dado este contexto, o estudo teve como objetivo analisar quais os impactos gerados durante o período da pandemia do Covid-19 (2020 à 2021) para o cumprimento dos objetivos e metas do PDI 2019/2024 sob responsabilidade da PRAD da UNIR. Assim, o artigo trata-se

de uma análise do PDI em uma unidade da UNIR, com análise pretérita, sem considerar o relatório de Gestão 2022, que só estaria concluído em março/2023.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Em março de 2020 iniciou no Brasil a maior tragédia sanitária da humanidade desde a Gripe Espanhola, ocorrida no começo do século XX: a pandemia do Covid-19. Sua origem se deu na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia nesta cidade (OPAS, 2023). Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos.

Neste contexto, esta pandemia desencadeou uma série de acontecimentos sociais e econômicos dentre os quais podemos citar o isolamento social e a suspensão gradativa das atividades educacionais, em todos os níveis (pré-escola, ensino fundamental, ensino médio e ensino superior), sendo que tais medidas foram orientadas pelo MEC e o Conselho Nacional e Conselhos Estaduais de Educação, através de decretos, acerca de como as escolas, instituições de ensino superior (IES) e demais organizações, poderiam dar continuidade no ensino, sem que os discentes fossem prejudicados.

Com a Portaria nº 343 de 17 de março de 2020, o MEC dispôs sobre a substituição das aulas presenciais por aulas remotas, que foram remodeladas para serem ministradas através de meio digitais. Todos tiveram que se adaptar a um novo modelo de ensino em meio às incertezas e fragilidades causadas pela pandemia (Costa; Nascimento, 2020).

Deste modo, todas as instituições educacionais precisaram encerrar suas atividades presenciais e grande parte dessas instituições deu continuidade às atividades por meio remoto. Isso por que diversas orientações foram dadas pelos órgãos governamentais dentre as quais, de acordo com Meira e Silva (2020, p. 10), podemos citar:

Autorização para os sistemas de ensino substituírem aulas presenciais por virtuais enquanto durar a pandemia, substituição das disciplinas presenciais por atividades letivas que utilizem recursos educacionais digitais, tecnologias de informação e comunicação, ou outros meios convencionais, também orientando que as escolas e demais instituições reorganizem seus calendários; destinação de mais recursos a hospitais universitários, utilizados para compra de remédios, materiais como luvas, máscaras e álcool em gel, camas para leitos e ventiladores pulmonares; maior apoio às linhas de pesquisa relacionadas a pandemias; sistema de monitoramento de casos de coronavírus nas instituições de ensino, através de uma plataforma desenvolvida para reunir dados e monitorar o funcionamento das ações adotadas pelas instituições.

As plataformas utilizadas para o ensino remoto foram fundamentais para que esse processo de aprendizado fosse contínuo, não atrasando o ensino dos brasileiros. Ocorre que grande parte das universidades federais brasileiras, não conseguiram manter esse formato de ensino, alegando que parte dos estudantes não tinham acesso à internet ou aos equipamentos necessários para que as aulas pudessem ocorrer (Castione *et. al.* 2021).

Para os autores Castione *et. al.* (2021, p. 2), "[...] as universidades federais justificaram que a limitação do acesso à tecnologia e a falta de formação docente e discente não permitiria transpor as disciplinas do ensino presencial para o ensino remoto".

Deste modo, Rovai e Jordan (2004), entendem que a educação remota, realizada de diversas formas em conjunto com a utilização intensa das tecnologias de informação e comunicação (TICs) - que permitiram a existência do Ensino Remoto Emergencial - tornou-se

uma opção adequada para o momento histórico de isolamento social como política pública de saúde adotada por diversos países do planeta.

Além disto, Cavalcanti e Guerra (2019) constataram que as universidades, por possuírem estruturas hierarquizadas dificultando a elaboração do seu planejamento e, ainda, por apresentarem despreparo para lidar com as calamidades, tiveram confrontações e inconformidades para lidar estrategicamente com o período pandêmico. Tal situação se agrava mediante o modelo organizacional em que elas se encontram fundamentadas, ou seja, marcadas por uma pesada burocracia e pela submissão a regramentos jurídicos que, por sua vez, tornam-nas mais rígidas e inflexíveis.

Diante do exposto, é mister destacar que, após a pandemia, o ensino nunca mais voltará a ser o mesmo. Ainda que grandes desigualdades marcassem este período em nossa sociedade, o setor educacional aprendeu muito e, com isso, abriu precedentes para aprender e reaprender novas metodologias de ensino, fazendo professores e discentes descobrirem novas oportunidades e uma amplitude inimaginável em tão curto prazo, que a educação possui. Assim, professores vivenciaram novas formas de ensinar, novas ferramentas de avaliação e os discentes puderam vivenciar novas formas de aprender e estudar, que necessitam de organização, dedicação e planejamento para o cumprimento do calendário letivo no mundo digital.

## 2.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O PDI é um documento que foi estabelecida, inicialmente, pelo Decreto nº 5.773 de maio de 2006 do governo federal, para fins de credenciamento e reconhecimentos das IES junto ao MEC. Entretanto, este decreto foi revogado e substituído pelo Decreto 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que manteve estrutura semelhante para o PDI. O PDI reúne os fundamentos que orientam o planejamento e a gestão interna das universidades, aumentando a transparência em seu relacionamento com a comunidade interna, com outras instituições e com a sociedade em geral (UFMG, 2023; Francisco *et. al.*, 2012).

Embora seja uma exigência legal, Mizael *et.al.* (2013, p. 1149.) afirma que “o instrumento visa apresentar a missão, ações, objetivos, metas, prazos e resultados a serem alcançados”.

No PDI deve constar todas as informações referentes à instituição, seus cursos, organização pedagógica e institucional, corpo docente e à infraestrutura. No processo de avaliação para definição das metas que irão compor no PDI, deve-se focar nos diferentes aspectos, como pedagógicos, filosóficos, técnicos, de infraestrutura física, financeiros e de recursos humanos.

Para Sant’Ana *et. al.* (2017) a elaboração do PDI serve de auxílio aos gestores para focarem em pontos que de fato são relevantes e precisam ser resolvidos na instituição, além de controlar melhor os recursos financeiros e investir em locais que precisam de melhorias, evitando o desperdício de tempo e recursos. Em vista disso, os objetivos que irão compor o PDI precisam estar alinhados à missão da instituição.

Importante salientar que, para sua elaboração, os seus criadores (gestores públicos), devem ter capacidade de planejar, coordenar, controlar e avaliar as melhorias que precisam ser desenvolvidas nas IES. Conforme Sant’Ana *et. al.* (2017, p.7), para ter prestígio e ser reconhecida, a IES “[...] deve ofertar ensino de qualidade, o que representa um grande desafio: promover eficiência administrativa juntamente com esta oferta de ensino”.

Outra característica é que o PDI é elaborado a partir documentos oficiais da instituição que não oferecem uma metodologia para elaborá-lo ou mesmo implementá-lo. Tais documentos apresentam, somente, os elementos que devem constar no documento final do PDI. Assim sendo, torna-se essencial a proposição de um método de elaboração do PDI,

tomando como base ferramentas administrativas já presentes no contexto empresarial, tais como a análise SWOT, o *Balanced Scorecard* (BSC), o Planejamento Estratégico Situacional (PES), dentre outras. Outrossim, quando do uso dessas ferramentas, é preciso acrescentar questões específicas relacionadas às IES públicas e às legislações que as regem (Sant'Ana *et. al.*, 2017).

Segundo o documento PDI da UNIR, “no livro ForPDI, há a recomendação de adoção de 5 ferramentas, que podem ser utilizadas pelos gestores no momento da elaboração do planejamento e da gestão do PDI (execução, controle, monitoramento e avaliação): análise SWOT, construção de cenários, *Balanced Scorecard* (BSC), Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Canvas” (UNIR, 2019, p. 28).

Diante disto, com base nas recomendações previstas no livro ForPDI, para a construção do atual PDI a Comissão designada para sua elaboração optou por utilizar 3 ferramentas de gestão: Análise SWOT; Construção de Cenários; e *Balanced Scorecard* (BSC).

Ainda, conforme determina Guedes (2013), no tocante à avaliação das IES, em 2004 ocorreram transformações no sistema de avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes a partir da criação do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) pelo MEC. O atual sistema tem a finalidade de avaliar todos os aspectos que giram em torno do ensino, da pesquisa, da extensão, da responsabilidade social, do desempenho dos alunos, da gestão da instituição, do corpo docente, das instalações e vários outros aspectos.

Assim sendo, esta avaliação é claramente definida no art. 3º da lei de nº 10.861, de 14 abril de 2004, conforme destacado em BRASIL (2004):

A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes: I - a missão e o plano de desenvolvimento institucional; II - a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades.

Destaca-se que na elaboração do PDI deve-se constar os 5 eixos estabelecidos pelo SINAES: (1) Planejamento e Avaliação; (2) Desenvolvimento Institucional; (3) Políticas Acadêmicas (4) Políticas de Gestão; e (5) Infraestrutura (UNIR, 2019).

Destarte, a autoavaliação, também chamada avaliação interna, deve estar alinhada ao PDI e deve ser vista como um processo de autoconhecimento conduzido pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), envolvendo os atores que atuam na instituição, a fim de analisar as atividades acadêmicas desenvolvidas. Este é “um processo de indução de qualidade da instituição [...]” (Griboski e Silva, 2014, p. 2) onde ela aproveita os resultados da avaliação para juntar às informações organizadas a partir do PDI, transformando estas variáveis em conhecimento para os atores envolvidos tomarem decisões sobre melhorias a serem implementadas na instituição.

### 2.3 DO PLANO À AÇÃO - FATORES DE DESEMPENHO

A gestão estratégica para IES é desenhada da mesma forma que nas demais organizações, quaisquer que sejam seus fins. Entretanto, Guedes (2013) aponta que o contexto das IES possui algumas especificidades em relação à formulação, planejamento e gestão estratégica. Para a autora, as instituições acadêmicas, mais especificamente as universidades, são organizações complexas, com as seguintes características: ambiguidade de objetivos;

serviço baseado na clientela; tecnologia problemática; profissionalismo e vulnerabilidade ao ambiente.

De acordo com Athanázio, (2010, p.36) “a universidade se constitui em um tipo singular de organização e essa característica conforma os seus processos administrativos, onde se inclui o processo de planejamento”.

Diante dos fatos, o processo de elaboração das estratégias nas universidades é demorado e engloba toda a instituição, incluindo pessoas, materiais, recursos orçamentários e além de tudo, para uma boa execução daquilo que foi planejado, não basta apenas colocar no papel o que se deseja: os gestores precisam identificar as barreiras e desafios existentes no processo de execução do planejamento para o alcance dos objetivos. Assim sendo, “as principais discussões sobre implementação e execução estratégica concentram-se sobre questões de estrutura, gestão de pessoas, liderança e mecanismos de monitoramento e controle” (Freitas e Bontempo, 2019, p. 302).

Conforme destaca Ascenço et al (2016), uma gestão deve privilegiar os resultados organizacionais e de desempenho individual, utilizando ferramentas de gestão adequadas para mensurá-los, ou seja, o processo de acompanhamento daquilo que está sendo planejado é necessário para identificar os possíveis problemas na execução das estratégias.

No contexto das IES, existem muitas falhas na tomada de decisões estratégicas por parte dos gestores. Braga e Monteiro (2005) afirmam que o índice de sucesso nas decisões estratégicas sobre ações competitivas, investimentos, tecnologia, e marketing estejam abaixo de 50% no setor educacional.

No entendimento de Costábile (2007) possivelmente o que falta aos gestores das IES são conhecimentos suficientes e indispensáveis para entender os problemas da instituição, o que os levam a ter confrontação em priorizar os objetivos e metas institucionais, levando-os a tomarem decisões que não correspondem a uma ordem de prioridades para a efetivação do PDI.

## 2.4 OBJETIVOS E METAS DO PDI DA UNIR SOB RESPONSABILIDADE DA PRAD

Conforme descrito no atual PDI da UNIR (UNIR, 2019, p. 59), em relação a finalidade desta IFES:

A Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é uma instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, tem como finalidade primordial a disseminação do saber científico puro e aplicado, atuando em sistema inerente de ensino, pesquisa e extensão.

Perante o exposto, para atender à sua finalidade, o PDI 2019-2024 foi elaborado a partir da Plataforma ForPDI, implementada na instituição no ano de 2019. Conforme consta no documento de planejamento da UNIR (PDI), "o Sistema ForPDI é uma plataforma aberta que propicia a elaboração, o gerenciamento e o acompanhamento dos PDIs das universidades federais e demais instituições públicas" e que foi criada para que o PDI fosse elaborado de forma clara, objetiva e coerente de modo a simplificar a identificação e o monitoramento da realização das metas (UNIR 2019, p. 24). Com o ForPDI pode-se criar planejamentos estratégicos, bem como o próprio PDI, fazer a gestão financeira dos recursos da instituição, acompanhar e monitorar o desempenho das metas, de forma a melhor gerir o PDI.

Assim sendo, um levantamento realizado neste documento da instituição - que se encontra publicado no *site* da universidade - identificou os objetivos e metas estabelecidas sob responsabilidade da PRAD. Tais informações foram organizadas por eixos, onde constava os objetivos, metas, indicadores e prazos.

Cabe ressaltar que a PRAD possui sob sua incumbência, objetivos e metas definidos, somente, nos eixos 04 (Políticas de Gestão) e 05 (Infraestrutura) do atual PDI, os quais são apresentados nos quadros 1 e 2.

**Quadro 1 - PDI 2019/2024 PRAD: Eixo 04 - Políticas de Gestão**

OBJETIVO	META	INDICADOR	PRAZO
Qualificação do corpo docente	a) possuir pelo menos 85% de professores mestres e doutores até 2020.	Percentual de professores com mestrado e doutorado	Início: 1/07/2019 Fim: 30/06/2024
Aprimorar políticas de capacitação a servidores (docentes, técnicos administrativos e tutores).	a) ofertar 20 cursos de capacitação por ano até 2024. b) Estar com as políticas de capacitação e formação dos servidores aprimoradas e desenvolvidas até 2024.	Ofertar cursos de capacitação	Início: 1o/07/2019 Fim: 28/06/2024
Estruturar políticas que garantam a gestão institucional.	e) atualizar os manuais de procedimentos administrativos e acadêmicos anualmente. f) Criação de 01 (um) Grupo de Trabalho e Pesquisa, constituído por docentes, técnicos e acadêmicos, para revisar, atualizar e aprimorar os manuais de procedimentos vigentes, bem como estabelecer fluxos e procedimentos, no Sistema Eletrônico de Informações – SEI.	Aprimoramento da política de regulação na área de Administração de Pessoal e Gestão de Pessoas	Início: 1o/07/2019 Fim: 28/06/2024
Garantir a sustentabilidade financeira.	g) Redução de 25% nas despesas contratuais com energia elétrica e limpeza.		Início: 1/07/2019 Fim: 28/06/2024
Garantir a sustentabilidade financeira.	a) elaborar estudos visando dimensionar a força de trabalho até 2024. b) implementar programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação até 2022. c) expandir em 50% o quadro de referência dos servidores técnico-administrativos do UNIR. d) Propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos.	a e b) Estudo da força de trabalho c) Implementação do programa de gestão por competências entre os servidores técnico-administrativos	Início: 1o/07/2019 Fim: 28/06/2024
Aprimorar as boas práticas de governança pública voltadas à transparência e à profissionalização administrativa da IFES.	b) Ampliar em 25% o Índice de Capacidade de Gestão de Pessoas (iGestPessoas); d) Ampliar em 50% o Índice de Capacidade em Gestão de Contratos (iGestContrat).		Início: 1o/07/2019 Fim: 28/06/2024

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

**Quadro 2 - PDI 2019/2024 PRAD: Eixo 05 - Infraestrutura.**

(Continua)

OBJETIVO	META	INDICADOR
Otimização de espaços físicos.	a) identificar 100% dos espaços disponíveis nos campi até julho de 2020. b) nomear comissão até dezembro de 2019 para identificação dos espaços físicos. c) entregar relatório da identificação dos espaços aos gestores de UGR e DAPVH e equivalentes. d) Implementar a otimização dos espaços.	Espaços otimizados (Ocupação de espaços disponíveis)

Implementar soluções de segurança.	g) Rever e efetivar os contratos de prestação de serviços para manutenção.	Levantamento das necessidades de segurança: invasão, identificação de pessoas, violação de perímetro e incêndio.
Equipar estrutura física com bens móveis.	a) levantar 100% a demanda dos bens móveis nas UGRs. b) atender 100% demandas por bens móveis dos campi.	Quantidade de bens móveis adquiridos. (Soma dos bens móveis adquiridos.)
Reforma e manutenção dos espaços físicos existentes		Unidades atendidas. (Monitorar o atendimento as unidades demandantes de reformas e manutenção)
Criar/Implementar soluções sustentáveis da infraestrutura.	a) Emissão da portaria para composição da comissão. b) elaborar um documento com metas de sustentabilidade para UNIR; c) buscar 7% de recursos para financiar a políticas. d) Aplicar 100% as políticas de sustentabilidade.	Formalização da comissão. (Consolidar a comissão de sustentabilidade) a) consolidar as propostas em um documento. b) Captação de recursos para execução. c) Licitação dos projetos sustentáveis.

Fonte: elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo da pesquisa, o estudo teve uma abordagem qualitativa com natureza descritiva, por ter como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2002) e exploratória, por proporcionar uma visão geral acerca do problema de pesquisa e aproximação do pesquisador com o tema e o objeto de estudo (Reis, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa classifica-se como documental e de levantamento e busca investigar um problema a partir de fatos históricos relatados em documentos, tendo em vista que o período analisado foi 2020 e 2021, dado que o relatório de gestão de 2022 ainda não havia sido divulgado. Este levantamento dos documentos foi realizado através da plataforma *online* da UNIR e do portal de transparência da universidade para a coleta de dados e análise documental. Foram analisados os impactos da pandemia do Covid-19 sob os objetivos e metas do PDI 2019-2024 da instituição geridos pelos diretores e assessores da PRAD, de acordo com os Eixo 4 e Eixo 5 estabelecidos no documento final do PDI.

Como uma pesquisa de levantamento de dados, Gil (2002) afirma que estas pesquisas se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Neste sentido, foram realizadas quatro entrevistas presencialmente, com o auxílio de um questionário estruturado, a 2 servidores da PRAD (o Pró-Reitor e uma Assessora), bem como a 2 servidores da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) (o Diretor da Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação (DPDI) e um Técnico-Administrativo, Administrador) dado que a DPDI é a unidade responsável pelo monitoramento das metas do PDI, e trabalha em conjunto com as demais unidades gestoras da instituição, o que faz com que estas unidades realizem o desdobramento das metas em ações anualmente, por meio de um Plano de Ação, que representa o instrumento de planejamento de curto prazo (período de um ano) e do Relatório Anual das Atividades. Os dados coletados nas entrevistas foram tratados com uso de planilha eletrônica, organizados e sintetizados para apresentação a seguir, no capítulo Resultados.

### 4. RESULTADOS



Através de informações obtidas na análise do PDI 2019-2024 da UNIR, a PRAD só possui objetivos e metas definidas nos Eixos 04 (Políticas de Gestão) e Eixo 05 (Infraestrutura) do Plano. Tal fato se dá em função deste órgão superior ser o responsável pela gestão dos recursos materiais, patrimoniais e humanos da instituição.

No tocante às informações contidas nos relatórios de gestão e nos planos de ação da universidade, a pesquisa buscou levantar quais metas foram concluídas, quais se encontravam em andamento ou foram canceladas por algum motivo, e quais não foram concluídas. Durante esta etapa, foi possível observar que a PRAD adota um modelo de ações vinculadas aos objetivos definidos no PDI. Isso faz com que as metas que foram definidas no PDI sejam transformadas em ações por meio dos planos de ações (curto prazo) da universidade.

Neste processo, as ações e metas a serem alcançadas são definidas na avaliação interna (ou autoavaliação) seguindo o procedimento onde as unidades gestoras preenchem formulários com as ações a serem executadas, de acordo com o orçamento estabelecido no rateio orçamentário anual e encaminham à DPDI. Logo após, esta diretoria analisa, ajusta e prepara o documento final do Plano de Ação da UNIR enviando-o à PROPLAN, que, por sua vez, envia a proposta aos Conselhos Superiores para análise e deliberação. Após aprovação pelos Conselhos Superiores a DPDI publica o documento final aprovado na página da PROPLAN.

Para que isso aconteça, a DPDI faz com que as unidades gestoras realizem o desdobramento das metas em ações. Esta abordagem reafirma o que Maximiano (2000) explica sobre as fases do planejamento estratégico, onde este é dividido em 3 etapas: estratégico, tático e operacional. Neste caso, desdobrar metas em ações está relacionado ao planejamento tático.

Essas ações são definidas para serem executadas no período de 1 (um) e ano, ao final do exercício, o resultado final com o acompanhamento das ações é feito através de relatórios encaminhados pela PROPLAN às unidades gestoras para verificar se as ações foram realizadas conforme planejado, ou seja, o plano de ação é um planejamento de curto prazo.

Outro ponto importante a se destacar é de que o PDI no novo modelo (com a utilização da plataforma (ForPDI) só foi aplicado em dezembro de 2019, ou seja, as ações definidas para o ano 2019, foram vinculadas ao PDI anterior, 2014/2018, devido à adoção da plataforma pela UNIR somente no final do ano de 2019..

Outrossim, no relatório de gestão de 2019, especificamente no Eixo 04, foram definidas 67 ações. Já no Eixo 05 tivemos 78 ações identificadas, mas nenhuma dessas ações são de responsabilidade da PRAD. Entretanto, no plano de ação da universidade, disponível no portal de transparência, estão divulgadas as ações que foram estabelecidas pela PRAD para serem desenvolvidas no ano de 2019. Ao analisar o documento, foi possível observar que a PRAD definiu somente 5 ações para o ano de 2019 que, no entanto, não são apresentadas no relatório de gestão 2019 da UNIR.

Ademais, todas as ações concluídas ou em andamento em 2019, são relacionadas às outras Unidades Gestoras Responsáveis (UGR's). Portanto, não foi possível classificar as metas relacionadas a PRAD referente o ano de 2019 pois, pesquisando o relatório de gestão, tais ações não foram mencionadas no tocante ao seu desempenho, ou seja, o relatório não demonstrava se as ações estavam concluídas, em andamento ou não concluídas.

Ainda em 2019 a PRAD desempenhou diversos trabalhos relacionados à gestão e capacitação de pessoal. Este objetivo está definido no PDI como “qualificação do corpo docente” e, segundo a análise, ele é apresentado como um desafio para os próximos anos, pois foi averiguado que a UGR desempenhou um bom papel, entretanto não atingiu a meta, pois, "a meta era capacitar 200 servidores em 2019 foram capacitados 182" (UNIR, 2019, p.93).

Para o ano de 2020, foi feito o levantamento das ações sob responsabilidade da PRAD dispostas no Plano de Ação da UNIR sendo encontradas 5 ações definidas para o eixo 04 e 2

(duas) ações para o eixo 05. Para investigar quais ações estavam em andamento, concluídas ou não concluídas, realizou-se uma análise no relatório de gestão 2020, que também encontrado no portal de transparência da universidade. Nesse relatório alguns objetivos avaliados constavam como concluídos, todavia, não entraram no plano de ação de 2020, impossibilitando a verificação de qual ação, de fato, foi concluída pois, no relatório são apresentados os objetivos por eixo do PDI e não as ações.

Fazendo uma comparação do plano de ação com o relatório de gestão 2020 publicado, considerou-se que das 7 ações definidas, todas foram concluídas em 2020. Isso se dá, devido ao relatório de gestão de 2020 apresentar dados pouco detalhados acerca das ações definidas por UGR's, ou seja, a análise foi realizada de acordo com as ações por eixo e não por UGR. Assim sendo, examina-se que, na análise por eixo, as ações de 2020 foram todas concluídas.

Dentre os principais objetivos alcançados pela PRAD em 2020, constata-se: (i) Participação em Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (ForPLAD) e Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (ForGEPE); (ii) Revisão de atos normativos internos relativos à capacitação e qualificação dos servidores; e (iii) Elaboração do plano de manutenção de bens imóveis na UNIR. Assim como nos relatórios de gestão anteriores, não é possível identificar se as ações que foram definidas no plano de ação para a PRAD foram ou não concluídas, pois, o relatório só apresenta o andamento dos objetivos de acordo com o PDI-2019/2024 separados por eixos e não por ações. Ou seja, as ações quando definidas no plano são definidas por unidades, onde é possível identificar quais são de responsabilidade da PRAD, mas quando passadas para o relatório, é apresentada de acordo com o eixo e não por unidade, mesmo que feito uma relação de ações definidas no plano com as ações concluídas no relatório, não é possível saber qual ação refere-se à PRAD.

#### 4.1 ANÁLISE GERAL E CLASSIFICAÇÃO

Para classificar as metas definidas no PDI-2019/2024 sob responsabilidade da PRAD, quanto a situação em que se encontram ao término de 2021 e as ações previstas para 2022 foram elaborados os quadros 3 e 4 que apresentam, respectivamente os resultados relativos aos eixos 4 (Políticas de Gestão) e 5 (Infraestrutura).

#### Quadro 3 - Metas e Ações do PDI 2019-2024 PRAD: Eixo 04 Políticas de Gestão

(Continua)

OBJETIVOS E METAS DEFINIDAS NO PDI 2019/2024	PRAZO PDI	AÇÕES CONCLUÍDAS E PREVISTAS	
		2021	2022
<b>OBJETIVO: Qualificação do corpo docente</b>			
d) Propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico- administrativos.	2024	3 ações concluídas; 4 em andamento.	N/A
<b>OBJETIVO: Aprimorar políticas de capacitação a servidores (docentes, técnicos administrativos e tutores).</b>			
a) Ofertar 20 cursos de capacitação por ano até 2024.	2024	1. Contratações de cursos, não ofertados via Enap, por meio de terceiros; 2. Contratação de cursos, com turmas fechadas para UNIR, via Enap.	1. Contratações de cursos, não ofertados via Enap, por meio de terceiros; 2. Contratação de cursos, com turmas fechadas para UNIR, via Enap.

b) Estar com as políticas de capacitação e formação dos servidores aprimoradas e desenvolvidas até 2024.	2024	1. Realizar ações internas de capacitações. Custear despesa com diárias e passagens para ação de capacitação e desenvolvimento de pessoal. 2. Custear despesa com diárias e passagens para ação de capacitação e desenvolvimento de pessoal.	Realizar ações internas de capacitações. Custear despesa com diárias e passagens para ação de capacitação e desenvolvimento de pessoal.
<b>OBJETIVO: Estruturar políticas que garantam a gestão institucional.</b>			
e) Atualizar os manuais de procedimentos administrativos e acadêmicos anualmente.	2024	Custear despesas com concessão de bolsas para acadêmicos em ambiente de pesquisa no Grupo de Trabalho fomentado pela Gestão Superior da UNIR.	Custear despesas com concessão de bolsas para acadêmicos em ambiente de pesquisa no Grupo de Trabalho fomentado pela Gestão Superior da UNIR
f) Criação de 01 (um) Grupo de Trabalho e Pesquisa, constituído por docentes, técnicos e acadêmicos, para revisar, atualizar e aprimorar os manuais de procedimentos vigentes, bem como estabelecer fluxos e procedimentos, no Sistema Eletrônico de Informações - SEI.	2024		
<b>OBJETIVO: Garantir a sustentabilidade financeira.</b>			
g) Redução de 25% nas despesas contratuais com energia elétrica e limpeza.	2024	1 ação concluída; 1 em andamento	N/A
<b>OBJETIVO: Garantir a sustentabilidade financeira. (OBS. - Objetivo mal definido no PDI devido à sua repetição - O DPDI redefiniu como "Reestruturar a força de Trabalho da UNIR")</b>			
a) Elaborar estudos visando dimensionar a força de trabalho até 2024.	2024	1 ação concluída; 1 em andamento	Custear despesas com concessão de bolsas para discentes atuar em estágio remunerado não obrigatório.
b) Implementar programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação até 2022.			
c) Expandir em 50% o quadro de referência dos servidores técnico-administrativos da UNIR.			
d) Propor diretrizes a fim de possibilitar o programa de gestão por competências para os servidores técnico-administrativos.			
<b>OBJETIVO: Aprimorar as boas práticas de governança e gestão pública voltadas à transparência e à profissionalização administrativa da IFES.</b>			
b) Ampliar em 25% o Índice de Capacidade de Gestão de Pessoas (iGestPessoas);	2024	4 ações concluídas; 1 em andamento	N/A
d) Ampliar em 50% o Índice de Capacidade em Gestão de Contratos (iGestContrat).			

Fonte: elaborado pelas autoras com dados da pesquisa

Para as ações definidas em 2021 sob responsabilidade da PRAD temos 5 que foram desdobradas no plano de ação, no entanto, no Relatório de Gestão de 2021, esse número sobe para 133, onde é possível explorar melhor os resultados das ações, mesmo que parte delas não tenham sido definidas no plano. Ainda assim, constam no relatório de gestão 37 ações concluídas, 39 em andamento e 54 não concluídas, ou seja, mais ações foram definidas para o ano de 2021. Somente foi possível relacionar as ações em andamento em 2021, de acordo com os relatórios já mencionados, ou seja, todas as ações dos anos de 2019 e 2020 foram dadas como concluídas.

Para descrever e analisar os fatores que facilitam ou dificultam o alcance (ou realização) das metas do PDI na PRAD foram utilizados os questionários aplicados aos entrevistados. A princípio, no tocante ao conhecimento técnico e gerencial, foi identificado

que os gestores possuem conhecimentos devido aos treinamentos e capacitações que a UNIR oferece para um melhor desempenho de suas funções mas, segundo os respondentes, o tempo de trabalho que possuem na função possibilita-os mais experiência do que as capacitações em si. Entretanto, tal informação se constata, segundo os respondentes, com relação às atividades que são desenvolvidas no dia a dia da PRAD, e não com a capacidade técnica para atendimento aos objetivos do PDI.

Em se tratando da avaliação e acompanhamento das metas, foi constatado que, além das metas sob responsabilidade da PRAD, foco dessa pesquisa, as metas da Universidade também não são monitoradas, uma vez que somente as ações estabelecidas anualmente, diretamente ligadas aos objetivos do PDI, são monitoradas com frequência pelos gestores. O quadro 4 apresenta os resultados para o Eixo 5 – Infraestrutura.

**Quadro 4 - Metas e Ações PDI 2019-2024 PRAD: Eixo 05 Infraestrutura**

OBJETIVOS E METAS DEFINIDAS NO PDI 2019/2024	PRAZO PDI	AÇÕES PREVISTAS	
		2021	2022
<b>OBJETIVO: Otimizar os espaços físicos.</b>			
a) Identificar 100% dos espaços disponíveis nos campi até julho de 2020	2020	2 ações concluídas; 6 não realizadas	N/A
b) Nomear comissão até dezembro de 2019 para identificação dos espaços físicos.	2019		
c) Entregar relatório da identificação dos espaços aos gestores de UGR e DAPVH e equivalentes.	2020		
d) Implementar a otimização dos espaços.	2024		
<b>OBJETIVO: Implementar soluções de segurança.</b>			
g) Rever e efetivar os contratos de prestação de serviços para manutenção.	2024	2 ações concluídas; 3 não realizadas.	N/A
<b>OBJETIVO: Equipar estrutura física com bens móveis.</b>			
a) Levantar 100% a demanda dos bens móveis nas UGRs.	2020	2 ações concluídas; 4 em andamento; 3 não executadas.	1. Levantar 100% da demanda dos bens móveis da PRAD e suas subunidades;
b) Atender 100% das demandas por bens móveis dos campi.	2024		2. Atender 100% a demanda por bens móveis da PRAD e suas subunidades.
<b>OBJETIVO: Manutenção, renovação e aquisição de tecnologias da informação e comunicação</b>			
Este objetivo não está definido no pdi da UNIR 2019/2024	2024	2 ações concluídas; 7 em andamento; e 4 não executadas.	1. Levantar os equipamentos de informática da PRAD que precisam ser substituídos; 2. Adquirir equipamentos de informática para a PRAD.
<b>OBJETIVO: Reforma e manutenção dos espaços físicos existentes</b>			
a) Identificar 100% da necessidade dos espaços físicos que exigem manutenção.(Responsável: Diretoria de Engenharia e Arquitetura - DIREA)	2024	8 ações concluídas; 2 em andamento; e 17 não executadas.	N/A
<b>OBJETIVO: Criar/Implementar soluções sustentáveis da infraestrutura.</b>			
a) Emissão da portaria para composição da comissão.	2019	N/A	N/A
b) Elaborar um documento com metas de sustentabi-	2020		

lidade para UNIR;		
c) Buscar 7% de recursos para financiar as políticas.	2021	
e) Aplicar 100% as políticas de sustentabilidade.	2023	

Fonte: elaborado pelas autoras com dados da pesquisa.

Na pesquisa com os entrevistados, observou-se, ainda, a falta de liderança em relação à execução do PDI, uma vez que os gestores não possuem experiência em desenvolvimento de estratégias e ações consideradas vitais para a sobrevivência da instituição. Tal fato é preocupante tendo em vista que o próprio PDI é um documento de orientação para que os gestores deem um passo à frente no desenvolvimento de suas atividades, de acordo com os objetivos da instituição.

Outro ponto interessante a se destacar relatado por um dos respondentes diz respeito aos gestores não possuírem incentivos ligados à execução das metas do PDI. Entretanto, tal fato tinha relação com o trabalho remoto ou híbrido, atualmente praticado na UNIR somente por servidores técnicos-administrativos. Analisando a questão, é mister afirmar que esta questão não deveria ser vista como um incentivo, pois partiu de uma necessidade ocasionada pela pandemia.

Parte do processo de execução do planejamento estratégico, envolve conhecimento e técnicas que precisam ser desempenhadas pelos seus responsáveis de modo que os objetivos sejam alcançados. Deste modo, conforme mencionado por Santana *et. al.* (2017), para a elaboração do PDI é importante que os responsáveis por tal tarefa (gestores públicos), tenham habilidades e competências satisfatórias para planejar, coordenar, controlar e avaliar as melhorias que precisam ser desenvolvidas nas instituições, sendo que estas qualificações deveriam ser compartilhadas com os demais participantes do processo durante a fase de execução dos objetivos.

Tendo em vista os resultados das entrevistas, cabe destacar as contribuições de Freitas e Bontempo (2019, p.305) acerca dos fatores que podem tornar uma estratégia falha dentro de uma unidade da organização:

Falta de identificação com as metas estratégicas ou dos planos de execução entre os principais servidores; Compartilhamento insatisfatório ou ruim das informações entre as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos da empresa; Pouco entendimento de como a instituição funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos; Falta de capacidade de gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar resistência interna à mudança.

Assim sendo, para resolver a falha no acompanhamento dos objetivos e metas propostos no PDI, seria relevante a instituição realizar reuniões com uma frequência maior (mensal ou trimestral), como mencionado por um dos respondentes, para validar informações no que diz respeito ao cumprimento de prazos, ou seja, elaborar um plano de monitoramento com periodicidade mais curta, nomear responsáveis e propor medidas preventivas/corretivas para acompanhamento das metas e/ou ações do PDI, dentre outras medidas que sirvam para o monitoramento adequado das ações e metas. Com isso, levamos em consideração os ensinamentos de Senge (1999, p.95): "Em geral, a solução de um problema difícil é uma questão de descobrir onde está a maior alavancagem, uma mudança que, com o mínimo de esforço, resultaria em melhoria duradoura e significativa".

Quanto ao impacto da pandemia sobre o cumprimento dos objetivos e metas do PDI na PRAD, foi questionado aos entrevistados qual o principal impacto da pandemia na PRAD. Os respondentes afirmaram que a pandemia trouxe resultados positivos, não só para a PRAD mas para a instituição como um todo. Dentre eles destaca-se que a inspiração das pessoas no trabalho foi mais efetiva durante o *home office*, devido o tempo em casa permitir uma melhoria das atividades desenvolvidas bem como a mudança de hábito para adquirir novas experiências. Um ponto negativo mencionado foi o atraso no cumprimento das capacitações

para o trabalho remoto pois, da noite para o dia, a forma de trabalhar mudou e muitos servidores não souberam lidar com esta novidades na instituição.

Outro questionamento foi em relação a forma que a pandemia afetou o desenvolvimento das atividades na PRAD para o alcance dos objetivos e metas do PDI. Segundo um respondentes, o setor teve dificuldades em mensurar as ações para o alcance das metas; já outro afirmou que a PRAD não teve dificuldades para se adequar a nova realidade. Diante do exposto, conclui-se não haver um resultado plausível a partir da entrevista. Entretanto, analisando o relatório de gestão 2020, é possível notar que a pandemia do Covid-19 já era vista como um evento que poderia influenciar nas ações da universidade para aquele ano. O cenário de 2020, devido a pandemia, causou dúvidas e incertezas no que diz respeito ao atingimento dos objetivos e metas do PDI para o ano em curso. Como estratégia para lidar com esses cenários que emergiram, a universidade tinha a expectativa de que houvesse a implementação da Política de Gestão Riscos.

Ainda, segundo os respondentes, nenhuma atividade deixou de ser desempenhada durante a pandemia, devido tudo ser tratado no trabalho *home office*. Se compararmos com o que consta no relatório de gestão de 2020, encontramos a informação de que "embora o efeito da pandemia tenha impactado significativamente as atividades acadêmicas, houve o desempenho positivo de realização das ações da área acadêmica e de gestão" (UNIR 2020, p.38). Outro ponto de impacto e que está diretamente ligado à PRAD, tem relação com a área de Gestão de Pessoas, tendo em vista que dentre as medidas para o enfrentamento da pandemia, ocorreu a vedação de qualquer ato que provocasse aumento de despesa com pessoal. Diante disso, a rotatividade de pessoal em comissões e grupos de trabalho, apresentou-se como um fator dificultador de atuação com relação à execução das atividades.

Além da área de Gestão de Pessoas, foi identificado, também, no relatório de gestão 2020, que as áreas de Patrimônio e Infraestrutura, setores ligados à PRAD, não conseguiram concluir algumas metas em virtude da pandemia. Dentre elas, cita-se: "o processo de desfazimento de bens de consumo para realização de baixa e liberação de espaço físico para o recebimento de novos bens de consumo que atendem as necessidades da UNIR" (2020, p.75).

Quanto a redefinição de metas e prazos em virtude da pandemia, os respondentes afirmaram que os prazos foram redefinidos por conta do cenário pandêmico, no entanto, as metas continuaram as mesmas. Posto isso, todos os prazos passaram a ter previsão de término até 2024. No Relatório de Gestão 2021 da UNIR é possível identificar que "em razão da pandemia, foi feito o aditamento de prazos constantes no Plano de Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIR 2019-2024" (UNIR, 2021, 38).

No que diz respeito às estratégias ou ações corretivas e preventivas adotadas pela PRAD para minimizar os efeitos da pandemia sobre as metas a serem alcançadas até 2024, em 2019, a universidade tinha a expectativa de que houvesse a implementação da Política de Gestão Riscos, entretanto, somente em 2020 foi elaborado o Plano de Gestão de Riscos na UNIR. Ainda assim, devido a pandemia e a falta de recursos, o plano não se concretizou em 2020. Também nesta mesma época, a Universidade instituiu uma unidade administrativa chamada de 'Coordenadoria de Gestão de Governança', uma unidade técnica especializada no desenvolvimento e gestão de riscos, algo que deve ser melhor aprimorado nos anos seguintes segundo o relatório de 2020 (UNIR, 2020).

Em 2021 para dar continuidade ao enfrentamento da pandemia do Covid-19, a UNIR decidiu continuar com as atividades administrativas e acadêmicas, em sua maioria, de forma remota. Além disso, neste período foi implementado o "Plano de Biossegurança que estabelece as fases de restrições ou flexibilidade, conforme dados epidemiológicos, e tendo, como linha de base, a situação da pandemia em Rondônia desde o final da primeira onda" (UNIR, 2021, p.38).

De modo geral, conclui-se que a principal medida adotada pela PRAD para lidar com a pandemia e, ainda assim, cumprir com algumas ações que foram planejadas no PDI 2019-2024, foi a adoção do trabalho remoto, tendo em vista a eficiência dessa modalidade e o rigor dos órgãos de segurança pública na manutenção do isolamento social nos anos de 2020 e 2021. Assim, as atividades não deixaram de ser cumpridas completamente. Além disso, foi identificado através dos respondentes que, mesmo durante esse período de trabalho remoto, a equipe teria de apresentar relatórios de execução das atividades laborais aos seus superiores, para que fosse acompanhado o desenvolvimento do trabalho e a efetivação do trabalho remoto em todas as unidades da instituição.

## 5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou demonstrar os desafios enfrentados durante a pandemia do Covid-19 para o cumprimento dos objetivos e metas do PDI em uma Unidade Administrativa da UNIR, a PRAD. Os resultados demonstram, dentre outros, que houve atraso no cumprimento das metas estabelecidas, uma vez que os prazos tiveram de ser alterados, além da dificuldade de alguns gestores em lidar com as mudanças que ocorreram.

Tendo em vista que a UNIR adotou o trabalho em *home office*, assim como os demais órgãos públicos, é possível inferir, de modo geral, que a pandemia afetou mais a UNIR no que diz respeito aos prazos para o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos no PDI.

Um ponto positivo destacado para esse cenário foi de que a pandemia inspirou os gestores durante o trabalho em *home office*, isso por que o tempo em casa permitiu uma melhoria das atividades desenvolvidas e mudanças de hábitos para adquirir novas experiências. Outro ponto que merece destaque nos resultados da pesquisa, é de que a maior dificuldade da PRAD em atingir os objetivos e metas do PDI concentra-se na falta de acompanhamento e a mensuração desses objetivos e metas, pois, não foi identificado nenhuma ferramenta de acompanhamento para validar metas em andamento, concluídas ou não concluídas, ou seja, não é possível acompanhar o desempenho de um objetivo, se não existem métricas e métodos claros para monitoramento e avaliação dos resultados.

Assim, mesmo que as IFES disponham de uma ferramenta de planejamento institucional, que é o PDI, é muito importante o compromisso com todas as etapas de sua aplicação, principalmente a etapa de controle, que envolve averiguar se o que foi planejado foi executado. Somente com estes dados, pode-se saber, realmente, qual o desempenho da instituição num dado período.

Por fim, a pesquisa trouxe certa limitação, no que diz respeito ao levantamento de dados, devido aos relatórios de gestão e aos planos de ação, duas principais fontes de dados para a pesquisa, não trazerem de forma mais detalhada as metas por UGR. Houve também certo obstáculo durante as entrevistas, uma vez que os respondentes possuíam pouco conhecimento de como se dá o processo de acompanhamento das metas do PDI.

Para futuros estudos, sugere-se a ampliação do escopo de análise para as demais unidades acadêmicas e administrativas do Campus Porto Velho da UNIR, bem como de outros Campi da instituição ou outras Universidades Federais da região Norte do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ASCENÇO, Carlos O. G.; et al. Ferramentas de gestão para alcance de objetivos do PDI: um estudo no núcleo de ciências sociais aplicadas (NUCSA) da Universidade Federal de Rondônia. **Anais. XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitaria - CIGU**. Arequipa: Peru. 2016.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

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.** 2004. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 01 set 2023.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Goncalves Vieira. **Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise SWOT.** Revista Meta: Avaliação, v. 11, n. 33, p. 694-718, 2019.

COSTA, Antônia E. R.; NASCIMENTO, Antônio W. R. Os desafios do ensino remoto em tempos de Pandemia no Brasil. **Anais.** CONEDU – VII Congresso Nacional de Educação. Maceió-AL, 2020. Disponível em: <[https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO\\_EV140\\_MD4\\_SA19\\_ID6370\\_30092020005800.pdf](https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD4_SA19_ID6370_30092020005800.pdf)>. Acesso em: 02 set 2023.

COSTÁBILE, Lúcio. Tadeu., **Desenvolvimento de um plano estratégico em uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=472488>>. Acesso em: 03 set 2023.

FREITAS, Simone. BONTEMPO, Paulo. **Os desafios da implementação do planejamento estratégico no poder judiciário do estado de goiás.** Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v.6, n.1, p. 295-318, 2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** 2023. Disponível em: <<https://ufmg.br/a-universidade/gestao/plano-de-desenvolvimento-institucional>>. Acesso em: 05 set 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: 2019-2024.** Porto Velho, RO, 2019. 374p. Disponível em: <[https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/Ultima\\_versao\\_do\\_PDI\\_2019\\_.pdf](https://pdi.unir.br/uploads/91293291/arquivos/Ultima_versao_do_PDI_2019_.pdf)>. Acesso em: 26 ago 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR. **Relatório de Gestão da UNIR.** 2019a. Disponível em: <<https://transparencia.unir.br>>. Acesso em 03 ago. 2023.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR. **Relatório de Gestão da UNIR. 2020.** Disponível em: <[https://transparencia.unir.br/uploads/61631805/arquivos/Relatorio\\_de\\_Gestao\\_2020.pdf](https://transparencia.unir.br/uploads/61631805/arquivos/Relatorio_de_Gestao_2020.pdf)>. Acesso em: 06 ago. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR. **Relatório de Gestão UNIR. 2021.** Disponível em: <<https://transparencia.unir.br/uploads/61631805.pdf>>. Acesso em: 06 ago 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; SILVA, João Carlos Pereira. **NOTA TÉCNICA INEP/DAES / CONAES N° 065. Roteiro para Relatório de Auto avaliação Institucional.** 2014. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 04 set 2023.

GUEDES, Eleanora Pereira. **As estratégias utilizadas no desenvolvimento do PDI em duas Universidades Federais da região Sul.** Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria-RS. 2013. 160 p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** 5ª ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRA, Williane Albertim; SILVA, Julianne Teixeira E. **Os impactos da pandemia Covid-19 no trabalho arquivístico em universidades públicas da Paraíba.** 2021. 35 f. (TCC - Graduação). Curso de Bacharel em Arquivologia. Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2021.

MIZAEL, Glener Alvarenga; BOAS, Ana Alice Vilas; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública.** v. 47, n. 5. 2013. pp. 1145-1164.

OPAS - ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **Histórico da pandemia de COVID-19.** 2023. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em: 01 set 2023.

REDE NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA - RPN. **Plataforma ForPDI apoia 110 instituições federais na criação de Planos de Desenvolvimento Institucional.** 2021. Disponível em: <<https://www.rnp.br/noticias/plataforma-forpdi-apoia-110-instituicoes-federais-na-criacao-de-planos-de-desenvolvimento>>. Acesso em: 01 set 2023.

REIS, Linda G. **Produção de monografia da teoria à prática: o método de educar pela pesquisa (MEP).** 3. ed. Brasília: Senac-DF, 2010. 184 p.



ROVAL, Alfred P.; JORDAN, Hope M. **Blended learning and sense of community: a comparative analysis with traditional and fully online graduate courses.** The International Review of Research in Open and Distributed Learning, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 1-13, 2004.

SANT'ANA, Tomás Dias; Et Al. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino.** Alfenas: FORPDI, 2017. 130 p.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina, arte e prática da organização que aprende.** 38ª edição. Editora: Best Seller. 2013. 644 p.